

## СТОИМОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Новая парадигма управления, выдвигание вперед стратегического подхода привели к изменению целей и критериев деятельности предприятия. На первый план в качестве целей и критериев успеха предприятия выходит его стоимость. Именно стоимость является для собственников основой определения миссии предприятия, позволяет количественно оценить как сформулированные стратегические цели, так и уровень их реализации. Использование экономической величины – стоимости в качестве критерия на всех этапах стратегического управления требует обязательного учета таких ее особенностей, как неаддитивность, латентность, многомерность, нормативно-оценочный характер.

Стратегическое управление – это процесс разработки и реализации стратегии. Как бы ни определялась стратегия, ее реализация связана с достижением определенных целей. Для этого в системе управления необходим механизм обратной связи, определяющий степень достижения целей и позволяющий корректировать их состав и количественные характеристики. Роль обратной связи в системе управления играет контроль, позволяющий осуществлять регулирующие функции управления.

Процесс стратегического управления можно представить как своего рода спираль, начинающуюся с разработки стратегии и разворачивающуюся в режиме реального времени: разработка стратегии – реализация стратегии – контроль – корректировка – и снова реализация и т. д. (см. рис. 1).

Исходным моментом формирования стратегии предприятия выступает определение его миссии. В менеджменте миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в ней проявляется отличие данного предприятия от ему подобных. Определение миссии является ключевым моментом стратегического управления, поскольку именно она определяет причинно-следственную связь между отдельными этапами развития предприятия. Миссия предприятия определяет и принципы его взаимодействия с рынком, потенциальными потребителями, а также сегменты рынка, на которых оно намерено работать.

Миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет предприятие, к чему оно стремится, и, кроме того, миссия создает предпосылки для эффективного управления предприятием в силу того, что она является базой для установления целей и выработки стратегии развития, а также оценки деятельности предприятия.

Сформулированная миссия должна быть преобразована в количественные и качественные характеристики того уровня экономического развития предприятия, в такие конкретные стратегические установки-цели, на достижение которых направлена его деятельность. При этом целевое начало в де-

ятельности предприятия должно отражать цели и интересы субъектов, так или иначе связанных с его деятельностью и вовлеченных в процесс его функционирования. Наиболее устойчивое, сильное и специфическое влияние на миссию и соответственно на цели предприятия оказывают интересы собственников. В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации (предприятии) устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров объекта управления, желательное состояние которых выступает в виде целей, так и по количественной оценке этих параметров. Существенное влияние на формирование целей предприятия оказывает среда.

Безусловно, формулировка целей – важнейший элемент стратегического управления, но она становится таковой лишь в единстве с критерием, который позволяет количественно оценить как сформулированные стратегические цели и задачи, так и уровень их реализации. Определение критерия успешности деятельности предприятия – один из важнейших вопросов стратегического управления им. Критерий играет ключевую роль на всех этапах стратегического управления (см. рис. 1).

Наиболее существенными целями и соответственно критериями успеха предприятия традици-

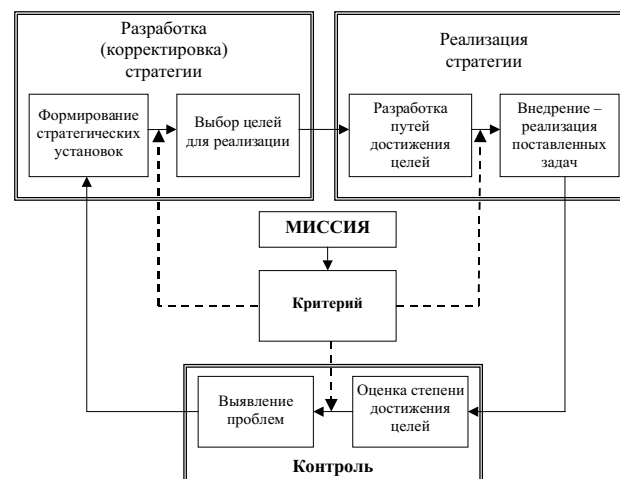


Рисунок 1. Критерии в стратегическом управлении

онно, считаются прибыль, рентабельность, доход. Так, в работе «Менеджмент: стратегия и тактика» П. Дойль свидетельствует, что четыре из пяти опрошенных фирм на первое место ставят задачу получения прибыли [1, с. 19]. А.Г. Грязнова подчеркивает, что получение дохода – это цель и конечный результат деятельности во многих сферах, отраслях экономики, т. е. цель и результат бизнеса [2, с. 12]. Наряду с указанными важными критериями деятельности предприятия называют долю рынка, объем продаж, долю рынка относительно конкурента, долю отдельных товаров (услуг) в общем объеме продаж. Однако такой традиционный подход к оценке деятельности компаний не дает адекватного ответа на вопрос об успешности их деятельности. Это связано с тем, что указанные и подобные им показатели основываются на прямом использовании данных бухгалтерского учета, которые могут скрывать истинное положение. Кроме этого в качестве недостатков называют и то, что в традиционных показателях игнорируется временная стоимость денег, что является особенно актуальным при рассмотрении долгосрочного периода.

Смена парадигмы управления, выдвижение вперед стратегического подхода диктуют и новые принципы оценки успешности деятельности предприятия. Причины изменения критериев деятельности предприятий в современных условиях следует искать, на наш взгляд, в отличиях стратегического и тактического подходов к управлению. В научной литературе [3, 4, 5, 6, 7 и др.] называются различные отличительные признаки стратегического и тактического подходов к управлению (см. табл. 1).

Обычно считается, что главное отличие тактического от стратегического подхода заключается во временной составляющей: стратегическое – долгосрочное, тактическое – краткосрочное. Краткосрочные цели отражают те непосредственные усовершенствования и результаты, которые руководство намерено получить в ближайшее время. Долгосрочные цели определяют, что необходимо

делать сейчас, чтобы предприятие заняло то положение, которое ему позволило бы эффективно работать в течение длительного времени.

Ориентация управления на доход в краткосрочном периоде свидетельствует о преобладании в системе управления вопросов тактики. Преобладание тактического подхода в управлении предприятием приводит к слабой адаптации предприятия в меняющихся условиях функционирования и, как следствие, к ухудшению положения предприятия на рынке. Ориентация на текущую прибыль и, соответственно, на увеличение дивидендов обычно достигается в ущерб долгосрочным тенденциям развития и может привести к «проеданию» потенциальных инвестиций предприятия.

Существеннейшим отличием стратегического подхода является не просто направленность на получение прибыли (дохода) в долгосрочном периоде, а, как пишет И. Ансофф, обеспечение постоянного потенциала прибыльности [8, с. 27]. Осознание этого существенного изменения и приводит к смене критериев управления.

На первый план в качестве критерия успеха предприятия выходит его стоимость. Еще в 70-е годы истекшего столетия в США типичным представлением руководства предприятия о его миссии были корпоративный рост и диверсификация. В конце 70-х годов в США стали осуществляться поглощения подобных компаний, в результате компании стали менять свои приоритеты, и одной из главных задач стала проблема максимизации рыночной стоимости. Акционеров, собственников прежде всего интересуют не дивиденды или прибыль как таковые, а прирост курсовой стоимости акций, причем в долгосрочной перспективе. Инвесторы приобретают предприятия для получения выгоды в настоящем и создания предпосылок для ее получения в будущем. Именно стоимость является для собственников основой определения миссии компании, позволяет количественно оценить как сформулированные стратегические цели, так и уровень их реализации. Кроме того, динамический характер развития внешней среды в концентрированном виде отражается на динамике изменения стоимости предприятия. На Западе стоимость компании становится главным критерием, по которому оценивается эффективность ее работы на рынке. П. Дойль утверждает, что в настоящее время наиболее достойной целью «интеллектуального» бизнеса считается повышение стоимости акционерного капитала [1, с. 21]. Таким образом, мерилом «хорошего» или «плохого» менеджмента в рыночной экономике становятся не текущая при-

Таблица 1. Отличия стратегического и тактического подходов

Характерные черты	Тактический подход	Стратегический подход
Горизонт планирования	краткосрочное	долгосрочное
Направленность на прибыль	превращение потенциала в реальную прибыль	обеспечивает постоянный потенциал прибыльности
Основной вопрос	как организация должна это делать	чего хочет добиться организация
Решения	по отдельным хозяйственным мероприятиям	по элементам стратегии
Принимаются во внимание	в основном внутренние проблемы	факторы среды
Среда	стабильная и прогнозируемая	динамичная
Обратная связь	отрицательная	положительная

быль или дивиденды, а показатели прироста стоимости акций. Предприятия, увеличивающие рыночную стоимость (создающие стоимость для акционеров), имеют больше возможностей привлекать новый капитал для создания новых продуктов, улучшения качества существующих, выхода на рынки или создания новых рабочих мест.

Ориентация на стоимость предприятия как главный критерий не означает отказ от других критериев, таких как объем производства, прибыль и т. п., тем более, что между ними существует тесная связь. Прежде всего следует отметить, что основной составляющей роста стоимости собственного (акционерного) капитала являются устойчивые темпы роста доходности и величины денежного потока, остающегося в распоряжении предприятия. Поэтому все – и акционеры, и рынок в целом следят за движением прибыли как основной составляющей денежного потока. Здесь следует подчеркнуть, что и рынок, и акционеров в большей степени интересуют не абсолютные, одномоментные значения этого показателя, а тенденции, возможность ее устойчивого, долгосрочного роста.

Исследования экономики пяти стран, стабильно занимающих лидирующее положение в мировой экономике: США, Японии, Великобритании, Франции, Германии, – «отчетливо указывают на тесную связь между ВВП на душу населения, производительностью труда и созданием стоимости» [9, с. 43]. Поэтому можно утверждать, что увеличение стоимости для акционеров не противоречит долгосрочным интересам всех субъектов рыночной экономики, поскольку успешно действующие предприятия создают сравнительно больше стоимости для всех участников: потребителей, работников, правительства (через уплачиваемые налоги) и поставщиков капитала.

Следует отметить, что управление компанией на основе ее стоимости (*value based management, VBM*) на Западе внедряется не только в производственных и торговых компаниях, но и в сфере финансового бизнеса: банках, инвестиционных компаниях. Методы управления, базирующиеся на стоимости, возникнув на американском рынке капитала, уже широко используются и в европейских компаниях. В Российской Федерации понятие стоимости предприятия и его отдельных активов вошло в научный оборот и практику менеджмента сравнительно недавно – с начала 90-х годов и рассматривается в качестве основного критерия функционирования крупных компаний.

Использование стоимости в качестве критерия на всех этапах стратегического управления

требует обязательного учета ее особенностей как экономической величины. Специфика стоимости как экономической величины обусловлена ее содержанием, тем, что она отражает определенные количественные аспекты общественных (производственных) отношений. Принципиальное отличие экономической величины от физической связано с неаддитивностью измеряемого свойства, являющегося следствием эмерджентности сложных экономических систем, каковой и является предприятие. Эмерджентные свойства объекта – это свойства объекта в целом, не присущие ни одной из его частей; они возникают в результате взаимодействия последних. Стоимость предприятия – это неаддитивная величина: общая стоимость предприятия не тождественна сумме стоимостей его частей или акций.

Другая важная особенность стоимости как экономической величины – это то, что она является величиной латентной, т. е. непосредственно не наблюдаемой, скрытой. Латентная величина определяется вербально. Измерение такой величины может быть произведено только косвенным путем на основе измерения других величин, называемых в этом случае индикаторами. Поэтому одной из главных задач, решаемых в рамках стратегического управления стоимостью, является выявление и количественное определение соответствующих индикаторов (показателей) стоимости.

Важной особенностью стоимости как экономической величины является то, что она отображается набором не сводимых друг к другу индикаторов, являясь многомерной (многофакторной) величиной. Для ее косвенного измерения необходимо выбрать соответствующие индикаторы и определить их композицию в итоговой модели.

Таким образом, количественное выражение экономические величины находят в экономических показателях. При этом следует подчеркнуть, что показатель и экономическая величина – не тождественные понятия.

Экономическая величина – объективно существующее, меняющееся в пространстве и во времени свойство или отношение хозяйственных процессов и явлений. Показатель – индикатор или «конструкция» из нескольких индикаторов, служащие средством выражения экономической величины в числе. В таком понимании показатель играет роль измерителя экономической величины. Численное значение показателя – результат измерения экономической величины. Значение экономической величины и значение экономического показателя различаются:

– значение экономической величины – объективно существующее (истинное) значение;

– значение показателя – значение экономической величины, субъективно воспринятое человеком, т. е. опосредованное его знанием предмета, целью измерения, структурой измерителя [10, с. 18].

Ясно, что для ненаблюдаемых и неаддитивных явлений конструирование таких измерителей не является простым делом и требует ряда специальных опосредующих операций. Конструирование измерителей нуждается как в теоретическом, так и в экспериментальном обосновании, позволяющем раскрыть специфику измерения конкретной экономической величины.

Сложность и специфика конструирования показателей стоимости предприятия состоит, в частности, в том, что, как писал И.М. Сыроежкин, «исследователь, ведущий изучение общественных процессов, не в состоянии выделить себя из этого общества, не в состоянии избавиться от общественных критериев ценности своих исследований. Если формула ускорения тела при падении инвариантна общественной позиции исследователя или инженера, применяющего ее, то формула восприятия общественного, социально-экономического или хозяйственного процесса не может быть инвариантной общественной позиции ее пользователя» [11, с. 15].

Поэтому численные значения показателей обусловлены не только спецификой экономической величины, но и тем, как она определена, как сформирована модель (показатель) для ее количественного представления и для какой цели проводится измерение.

Показатели стоимости предприятия, выступая в роли инструмента измерения, должны носить нормативно-оценочный характер. Нормативность предполагает, что известно желаемое направление изменения значений показателей. Нормативность – специфическая черта экономических измерений; она обусловлена целенаправленностью поведения как объектов, так и субъектов измерения; целенаправленностью в использовании результатов измерений и результатов принятия решений. Необходимость нормативного подхода к измерению стоимости предприятия обуславливается в том числе тем, что стоимость играет роль критерия при принятии разнообразных решений, в том числе в стратегическом управлении предприятием.

Таким образом, стоимость является ключевым моментом системы стратегического управления предприятием и используется как для формирования конкретных целей и задач, так и в качестве критерия для оценки успешности реализации той или иной стратегии.

#### Список использованной литературы:

1. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: Питер, 1999. – 560 с.
2. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А.Г. Грязновой, М.А. Федотовой. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 512с.: ил.
3. Стратегическое планирование / Под. ред. Э.А. Уткина. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», Изд-во ЭКМОС, 1999. – 440 с.
4. Клейнер Г.Б. и др. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов; под общ. ред. С.А. Панова. М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1997. – 228 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
6. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: ПРИОР, 2000. – 288 с.
7. Архипов В.М. Стратегическое управление. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 245 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
9. Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компании: оценка и управление / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.
10. Экономическая диагностика: теория и методы / Н.Н. Погостинская, Ю.А. Погостинский, Р.Л. Жамбекова, Р.Р. Ацканов. – Нальчик: Эльбрус, 2000. – 320 с.
11. Сыроежкин И.М. Актуальные проблемы системных исследований в экономике. – Л.: ЛФЭИ, 1979. – 52 с.