

РОЛЯ И ЗНАЧЕНИЕ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ В КОМПАНИЯТА

**ас.д-р Ралица Димитрова Димитрова,
Нов български университет, София**

Стратегическото управление на компанията е насочено към бъдещето и включва постановката от цели, разработване на стратегията, определяне на необходимите ресурси и поддържане на взаимоотношения с външната среда, които позволяват реализирането на предварително поставените задачи. Стратегическият мениджмънт е тясно свързан с концепцията за стратегическо планиране. При нея главно внимание се обръща на дефиниране на стратегическите проблеми, приоритети и разработване на съответните решения за тяхната реализация. В тесен смисъл стратегическият мениджмънт се определя като съвкупност от методически правила и процедури за вземане на т.нар. стратегически решения, които се отнасят до главните въпроси на развитието на компанията. По-широката трактовка¹ включва още и характеристика на системата за управление, която позволява адекватно да се реагира на явленията на околната среда, да се съчетаят дългосрочните и текущите цели и задачи и да се определят критичните фактори на въздействие.

Интересът към стратегическото управление е продиктуван от следните причини:

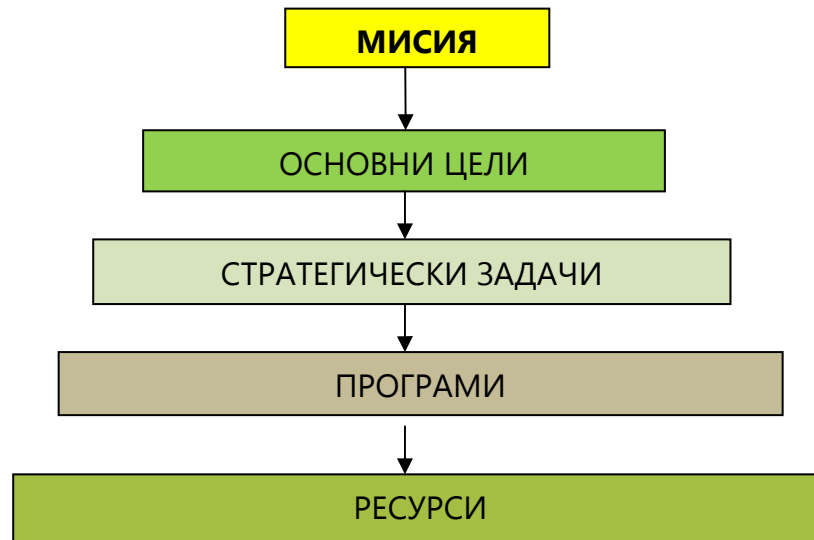
- ✓ Осъзнаване на това, че всяка организация е открита система и главните източници на успеха са във вътрешната ѝ среда;
- ✓ В условията на засилена конкурентна борба, стратегическата ориентация на дейността на компанията се явява един от решаващите фактори за просперитет;
- ✓ Стратегическото планиране позволява адекватна реакция на факторите на неопределеност и риск на външната среда;
- ✓ За максимално добра реакция на външните заплахи, корпоративната система на управление трябва да притежава гъвкавост и адаптационни способности.

Стратегическото планиране е важен инструмент при вземането на управленски решения. Неговата задача се изразява в разработване на план, който да направлява дейността на компанията в дългосрочен план, с оглед постигане на корпоративните

¹ Доралийски, А., Стратегически мениджмънт, Нов български университет, София, 2008, стр.12

цели. Схема № 1 представя стратегическата пирамида на бизнеса в условията на целево (активно) управление², когато целта на бизнеса е водеща и на тази базата се търсят реално необходимите ресурси за постигането ѝ.

Схема № 1 Стратегическа пирамида на бизнеса



Едно от най-важните решения в процеса на стратегическо планиране е изборът на корпоративни цели. Основната обща цел на организацията се обозначава като мисия и е поставена на върха на йерархичната пирамида. Мисията детайлизира обществения статут на организацията и създава ориентир за определянето на останалите корпоративни цели, които се подбират по начин способстващ нейното реализиране. Значението на мисията не може да се преувеличи, а формулировката ѝ е индивидуална и се отнася за конкретната компания, за която е разработена.

Целите дават възможност на ръководството да прогнозира и контролира дейността по начин, който е непостижим при реализацията на отделните идеи³. Без наличието на подобен критерий, мениджърът не може да отличава дейностите, които повишават ефективността на компанията и тези, които разрушават стойността ѝ. Или както Дж. Арнолд и Т. Хоуп⁴ твърдят - без цели организацията функционира във вакуум, тъй като не притежава средство за оценяване полезността на действията си. С оглед вземането на ефективни управленски решения мениджърът се нуждае от ясно дефинирана цел, която да изпълнява ролята на стандарт при оценяване използването на

² Каменов, К., Мениджмънт, Абагар, Велико Търново, 1998, стр.189

³ Drucker, P., Management, Butterworth-Heinemann Ltd, 1992, p.112

⁴ Arnold, J., Hope, T., Accounting for Management Decisions, Prentice-Hall, 1990, p.282

ограничените ресурси на бизнеса и репер при избор между няколко стратегически алтернативи. Целите са важна част от процеса на стратегическото управление, само в случаите, когато са правилно формулирани, институционализирани и зададени на всички бизнес нива от висшето ръководство на компанията.

Под основните цели в стратегическата пирамида са разположени стратегическите задачи. Те са свързани с проблемите, които биха могли да възникнат в или извън компанията и биха повлияли върху способността ѝ да постигне предварително заложените цели. От своя страна програмите са комплекс от мерки, насочени към реализирането на предварително зададените цели и стратегически задачи, чрез определянето на необходимите за това ресурси, изпълнители и срок. Всяка програма включва самостоятелни проекти и дейности, във входа на които се постига общата корпоративна цел.

В основата на стратегическата пирамида са поставени ресурсите необходими за осъществяването на мисията и другите подцели на компанията, за реализацията на стратегиите и отделните програми. Поради това в процеса на стратегическото планиране на бизнеса е необходимо предварително да се определи нуждата от материални, финансови, човешки, информационни и други ресурси, които да се разпределят между стратегическите дейности и програми.

В икономическата литература⁵ се посочват няколко принципа, които следва да се съблюдават при формулиране на главната стратегическа цел на бизнеса:

- Да се определят кръга от дейности, които предстои да бъдат извършени в стопанската система. Доколкото дейността на компанията е функция на определени обществени потребности, които неизменно търпят развитие, то крайните цели на бизнеса следва да са обвързани с удовлетворяването им;
- За всяка цел трябва да се посочи най-важният краен резултат, който да бъде количествено и качествено измерим;
- Формулировката на корпоративната цел трябва да включва предполагаемия срок за нейното осъществяване;
- За всяка цел да се посочват достатъчно конкретно съответните разходи по реализацията ѝ;

⁵ Каменов, К., Цит. Съч. стр.173

- Всяка цел трябва да съдържа в себе си критерия за оценка. Той допълва целта, насочва към ефективен способ за нейното достигане и спомага за по-коректно решаване на въпросите за избор на средства за реализирането ѝ.

Независимо от тези правила на практика съществуват потенциални трудности при формулиране на целите на компанията и по-конкретно при определяне на значимостта им. Обикновено пред мениджмънта на компанията стои проблема за избор от множество цели, като например – реализиране на положителен финансов резултат, максимизиране богатството на акционерите, задоволяване изискванията на целевите групи и др. Изборът на една от тях, като правило води до концентриране на мениджмънта в едно направление и пренебрегване интересите на останалите. Ето защо, сред задачите на мениджъра при формулиране на организационните цели, приоритетен въпрос е съгласуването на интересите на всички заинтересовани страни. В тези случаи възможните решения са:

- Всички цели да се приемат за равнозначни – най-често последиците от един такъв подход са, че се постига средно задоволително ниво на реализация;
- Разглеждане на целите като последователност, произтичащи една от друга – това означава формулирането им в същия ред, в който възникват проблемите в организацията;
- Подреждане на целите по приоритети (преференциални цели) – като приоритетите могат да бъдат както субективно предпочетени, така и обективно предопределени.

Смисълът на ранжирането според М. Андреева⁶ е целите да се подредят по важност така, че да се осигури приоритетно задоволяване на онези потребности, които са от най-голямо значение за компанията. Г.Латам и Г.Юкъл⁷ обръщат внимание, че системата за управление чрез целите е ефективна, ако включва между 6 и 12 различни основни цели . В противен случай за мениджъра е изключително трудно да отдели внимание на всяка една от тях. Според А.Доралийски⁸ желателно е броят на целите да бъде по-малък за да бъде *„по-ясен стратегическият фокус на организацията и*

⁶ Андреева, М., *Обща теория на мениджмънта*, Галактика, 1996, стр.86

⁷ Latham, G., Yukl, G. (1975), "A review of research on the application of goal setting in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol. 18 p.824-45.

⁸ Доралийски, А , *Цит.съчинение*, стр.12

нейните приоритети”. Крайна е позицията на А.Съндарам и А.Инкпен⁹, според които наличието на повече от една водеща корпоративна цел води до затрудняване на управленския процес или неговата невъзможност. За целите на настоящата статия се придържаме към становището на М.Йенсен¹⁰, че управленските решения са по - ефективни когато мениджърът има зададена пред себе си една единствена водеща цел.

Теорията за управление, определяща стратегията и дейността на предприятието и обясняваща причините за възхода на едни компании и упадък на други получава своето развитие през ХХ в. Това е периодът на създаването на крупни компании, които концентрират значителни финансови, човешки и материални ресурси и осигуряват максимизация на ефективността на решенията на икономическите агенти. За своята относително кратка история теорията за стратегическото управление на компанията претърпява значителни промени в аналитичния си потенциал и изработката на концепции за адекватни управленски практики. Често актуалните теоретични идеи получават бързо внедряване в практиката, а новаторските управленски подходи стават причина за допълване на съществуващите теории. Това прави изключително актуална задачата за проследяване на еволюцията на стратегическото управление на компанията, като в качеството на критерий при проследяване на етапите ще използваме съдържанието, което се влага във водещата корпоративна цел през годините.

Целите на компанията се разделят най-общо на икономически и неикономически. Пример за неикономически цели са подобряване условията на труд, формиране на имидж на предприятието, задоволяване на ключови обществени потребности и др. Икономическите цели от друга страна се изразяват в показатели за ефективност на стопанската дейност и се делят на количествени (например увеличаване на доходите) и качествени (например доситгане на технологично превъзходство). За успешното функциониране и развитие на бизнеса според Д.Хан¹¹ целите могат да бъдат обединени в следните три групи:

- Материални цели – за доситгане на определени материални резултати. Тук се отнасят бъдещата продуктово-пазарна програма на компанията. Материалните

9 Sundaram, A., A. Inkpen. 2004. The corporate objective revisited, Organization Science, Vol. 15, No. 3, May-June 2004, p. 350-363

¹⁰ Jensen, M. “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function.” Business Ethics Quarterly, Vol. 12, No.1, 2002

¹¹ Хан, Д., Планирование и контроль: концепция контролинга, Финансы и статистика, Москва, 1997, стр. 20

цели могат да имат и стойностно изражение. Те се постигат посредством реализацията на мероприятия, получили наименованието цел-действие;

- Социални (хуманитарни) цели – за желаните в бъдеще взаимоотношения между служителите в съответната компания, така и с общността извън предприятието. Те формират модел на поведение, който частично се регламентира от законодателството. Социалните цели могат да бъдат както парични (ниво на доходите), така и непарични (идентификация на служителите с предприятието);
- Стойностни (парични) цели – към тях се отнасят очакванията за бъдещите финансови резултати. Пример за такива са приходите от продажба, разходите за дейността, стойността на капитала и балансовата величина на печалбата. Стойностни цели могат да се характеризират чрез абсолютни и относителни показатели, например печалба от дейността и рентабилност на инвестициите.

Интерес за нас представлява последната разновидност или стойностните цели на компанията. Тук възможния брой корпоративни цели е огромен, такива могат да бъдат например: максимизирането на приходите от дейността, печалбата, доходът на една акция, пазарния дял, минимизиране на разходите, поддържане на стабилен темп на растеж, избягването на финансова неплатежоспособност и банкрут и др. Смятаме, че всяка една от тези цели притежава недостатъци, които я правят неподходяща за главна корпоративна цел. Например според теорията за максимизация на печалбата (Profit Maximization Theory) водещата цел на всеки един бизнес трябва да бъде максимизиране на богатството на собствениците, посредством увеличаване на печалбата, която остава за разпределение сред тях. Несъмнено теорията има своите предимства – достатъчно прагматична с ясно изразени и разбираеми цели. Но към недостатъците ѝ бихме могли да отнесем това, че се фокусира върху счетоводната печалба, липсва ѝ времево измерение и игнорира риска за инвеститорите. Освен това стремежът да се максимизира печалбата води до концентрация на капитала само в най-доходоносните направления, което увеличава риска за дейността. Не на последно място максимизирането на финансовия резултат предполага минимизиране на разходите в частност и на разходите за заплати, което изостря конфликта между капитала и труда.

Алтернативна цел на компанията може да бъде максимизация на приходите от продажби. Безспорно сред предимствата ѝ можем да посочим това, че води до иновации в технологичния процес и методите на продажби с оглед разширяване на

пазарния дял. Но тук печалбата на компанията не е водеща величина и мениджърът може да я пожертва временно за да задържи пазарните позиции в дългосрочен план. Това обаче е против интересите на собствениците на бизнеса и обслужва основно интересите на управленския екип, чието възнаграждение е по-чувствително към приходите от продажби, отколкото към остатъчната печалба.

От друга страна считаме, че възлагайки на мениджъра да максимизира няколко функции, някои от които могат да бъдат противоположни, прави невъзможен процеса на вземане на адекватни решения. Или управленският екип не може да служи ефективно на няколко господаря, а целенасоченото поведение изисква наличието на една *водеща корпоративна цел*. Тя трябва да отговаря на следните два критерия¹²:

- Да се базира на прогнозните доходи на собствениците на акционерния капитал на компанията;
- Да бъде приемлива за всички аспекти от процеса на вземане на управленски решения (инвестиране, допълнително финансиране и разпределение на доходи).

В следващото изложение е направен опит за проследяване на еволюцията на стратегическия мениджмънт през призмата на промяната в целевата функция на компанията. Динамичните икономически процеси и нарастващата роля на акционерите в световен мащаб водят до *преосмисляне на корпоративния стратегически ориентир*¹³:

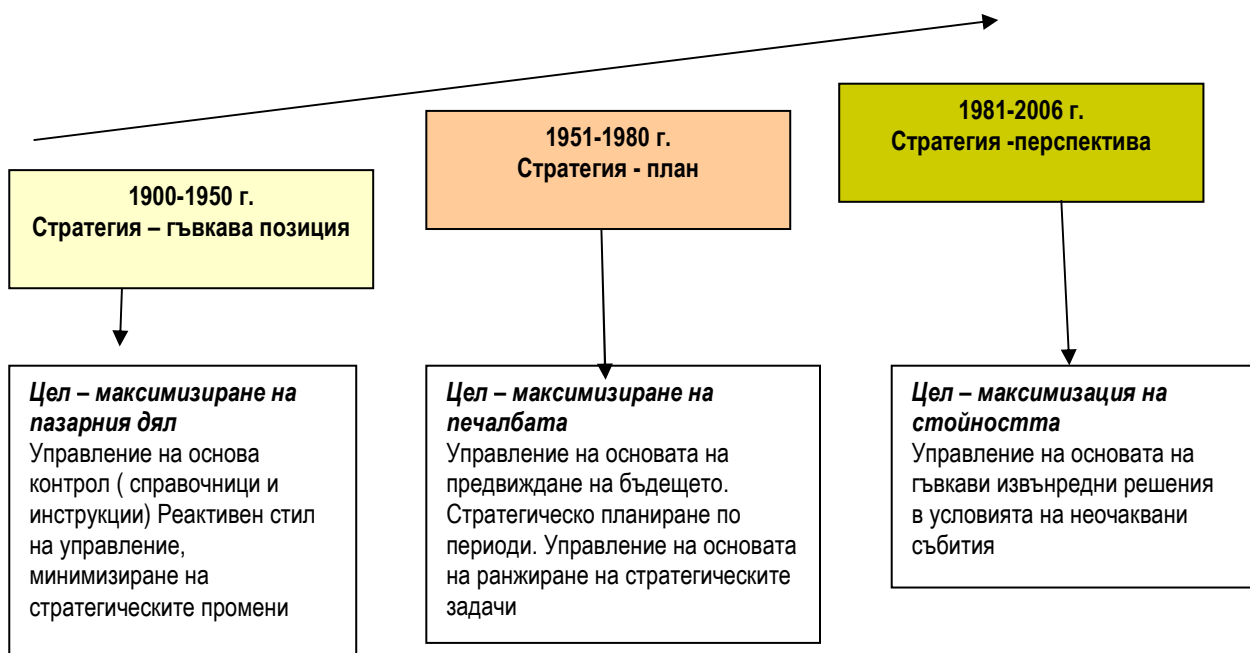
- през 30 - 50 г. акцента се е поставял върху интензивното развитие на бизнеса, чрез разширяване на съществуващия пазарен дял;
- през 50 - 80-те г. той е изместен от целта за максимизиране на печалбата, във връзка с концепциите за управление, насочени към минимизиране на разходите и повишаване на ефективността от дейността;
- през 90 – те г. с появата на стойностно базирания мениджмънт (Value based management - VBM) фокусът на корпоративното управление се измества върху целевата функция за създаване на стойност и богатство за акционерите.

¹² Черепанова, К. Черепанова, А., Сушность, цели и задачи финансового менеджмента, <http://leguild.ru/lectures.html>

¹³ The History of Value Based Management
www.valuebasedmanagement.net/faq_history_value_based_management.html

Идеята за преход от реактивен модел на поведение на мениджмънта на компанията към проактивен, формиращ среда за нейното функциониране вместо просто приспособяване към изменящата се среда стана ключово разбиране за стратегическото управление днес. Кардинални промени търпи и аналитичният апарат. Ако в началото при изучаването на стратегията на компанията е преобладавал кейс метода и нормативните изводи, то в последствие изследванията носят по –положителен характер и акцента се премества върху търсенето на зависимост между стратегията и финансовите резултати на компанията и откриването на причинно-следствени връзки и закономерности в тяхното поведение. Дори самото понятие стратегия за управление претърпява значително изменение, обусловено от еволюцията на възгледите за определение на фирмата, степента на изменение на външната среда и влиянието ѝ върху основните параметри на дейността на икономическия субект (схема № 2).

Схема № 2 Еволюция на понятието стратегия и стратегическите цели на бизнеса



В първата половина на ХХ в. под понятието “стратегия” на предприятието се е подразбирало само отделни общи принципи и правила за корпоративно управление. При това разработката на стратегия, съдържаща по-конкретни мероприятия се е признавала като еднократна мярка необходима за проекти свързани или с позиционирането на нов продукт или с въвеждането му на нов пазар. Целта на стратегията се явява определяне на механизмите за създаване на конкурентно преимущество, което да осигури реализирането на икономически изгоди, недостъпни за останалите компании в отрасъла. С отчитането на тази трактовка методите за

управление на компанията са ориентирани към съществуващата нормативна база (справочници, инструкции), съхраняване на стабилност във вътрешнофирмената структура и минимизиране на промените.

С изменението на целта на управление на компанията в посока необходимост от по-активно взаимодействие с външната среда и разработка на планове за реакция при промяна в предпочитанията на потребителите стратегията се превръща в план за развитие на компанията, основаващ се на показателите за ефективност на дейността, стратегическите цели и разработването на конкретни мероприятия за тяхното постигане. Чандлър¹⁴ я определя като *„установяване на основните дългосрочни цели и задачи пред компанията, изработка на съответните програми за действие и разпределение на ресурсите, необходими за постигането на тези цели“*. Според Портьър¹⁵ стратегията е *„създаване на уникални и изгодни позиции, ..отказ от някои видове дейности и съгласуване на избраните направления на дейността“*. Променливостта на външната среда води със себе си потребност от внедряване на принципа на бюджетирането или нормиране на разходната и приходната част от дейността на компанията и контрол върху тяхното изпълнение. По –нататъшното развитие на този етап е създаването на инструмент за управление на компанията, позволяващ осъществяването на дългосрочно планиране на основата не само на екстраполация на миналото и това до каква степен то съответства на съвременните условия, но и предвиждане на бъдещето чрез използване на съвременните методи за програмно прогнозиране.

На съвременния етап стратегията на предприятието представлява неговата перспектива за развитие и принцип на поведение. Стратегията престава да бъде екстраполация на миналото, тя вече е виждане за далечното бъдеще, понякога слабо свързано с реалната действителност. Отказът от традиционната трактовка за стратегията се основава на извода, че традиционните методи за стратегическо планиране се оказват неприемливи в ситуация на бързо изменение на заобикалящата среда. Освен това важен момент при разработването на стратегията се явява установяването на вътрешнофирмени или корпоративни принципи за дейността на компанията, като използване на екологично чисти материали, опазване на околната среда, зачитане интересите на всички заинтересовани страни и др.

¹⁴ Chandler, A. – “Strategy and structure: chapters in the history of American enterprise”, MIT Press, Cambridge, 1962, p.15

¹⁵ Porter, M. – „What is Strategy?“, Harvard Business Review, November-December, 1996

Всяка от концепциите за управление се представя като универсален път към успеха и лидерството на фирмата, но се базира на различни основни понятия (фирма, конкуренция, показатели за ефективност на дейността и др.), което създава известни трудности при систематизирането им (таблица № 1).

В еволюционното развитие на теорията за управление акцента периодично се променя от определянето на компанията като затворен механизъм, изолиран от външния свят към разбирането за фирмата като субект, изпитващ постоянно въздействие от непрекъснато променящия се свят, при което целите и средствата на самата фирма също се намират в непрекъснато движение и оказват влияние на външната среда.

Таблица № 1 Еволюция на основните понятия и управленските системи

		1900-1950 г.	1951-1980 г.	1981-2007 г.
основни понятия	Фирма	Фирмата е закрит от външни въздействия механизъм, затворена система	Фирмата функционира под влиянието на външни фактори, които определят нейната вътрешна динамика	Фирмата изпитва постоянно въздействие от външната среда, която се намира в непрекъснато изменение. Средствата на фирмата също оказват влияние на външната среда.
	Външна среда	Външната среда е стабилна и благоприятна по отношение на дейността или не оказва съществено влияние върху нея	Влиянието на външната среда може да бъде както положително, така и отрицателно. Измененията на външната среда са частично предсказуеми.	Необходимост от създаване на управляема външна среда. Предсказуеми са само слабите сигнали за бъдещо изменение на външната среда.
	Взаимоотношения с конкурентите	Конкурентната борба е насочена към завоюване на пазарен дял. Първенството се постига с помощта на формиране и развитие на конкурентно предимство.	Конкурентната борба се базира не на съществуващ пазарен дял, а на създаването на бъдещ такъв. Първенството се основава на интелектуално лидерство.	Взаимоотношенията с конкурентите не се изчерпват само с борба, но и със сътрудничество и интеграция. Съществуват възможности за взаимна изгода

	ення с потребителит	Удовлетворяване на конкретни потребности на потребителите	Удовлетворяване на общите потребности на потребителите	Формиране на потребности у потребителите
Управленски системи		Научно управление (Фр. Тейлър); 14 принципа на мениджмънта (А.Файол)	Мениджмънт по цели (П.Дракър); Матрицата на Ансоф; SWOT анализ; матрицата BCG; матрицата McKinsey; 5 С (Портър)	ABC, BSC, Stakeholder management, VBM, Value reporting

Като признак за периодизацията на теорията на управлението се изхожда от целевите постановки на концепциите и тяхната ориентация при реализацията на вътрешнофирмено или външно преимущество за изпълнение на поставените цели. При развитието на концепциите периодично са се сменяли тези, които акцентират върху усъвършенстване на вътрешнофирмените фактори на дейността и тези, които са ориентирани към развитието на външните конкурентни предимства. Това позволява според нас да се обособят **три етапа** на еволюция на системите за управление на компанията, които от своя страна могат да бъдат разпределени на **две групи** в зависимост от целевата си насоченост:

- **Група на индустриално-икономическите системи за управление** – основната цел на тази система за управление се явява обезпечаването на устойчиви стратегически позиции на предприятието във външната пазарна среда. Приоритетно значение се отдава на параметрите на външната среда на предприятието и възможностите за въздействие върху тях, което се признава като основен фактор за оцеляване на бизнеса. В зависимост от степента на агресивност на външната политика се променя и определението за устойчиво позициониране в пазарното пространство от преобладаващ дял и лидерска позиция до хармонично съществуване в икономическата система и установяване на партньорски взаимоотношения и сътрудничество с участниците на пазара.
- **Група на ресурсно – ориентирани системи за управление** – целта на реализация на системите за управление в тази група се явява обезпечение на ефективно използване на вътрешните ресурси и тяхната адаптация към променящите се условия на външната среда и оперативната реакция на тези изменения.

Основните икономически цели и базовите критерии за ефективност при двете групи системи за управление са видни от следващата таблица № 2.

Таблица № 2 Сравнителна характеристика между ресурсно – ориентирани и индустриално-икономическите системи за управление

Критерии	Група на индустриално-икономическите системи за управление	Група на ресурсно – ориентирани системи за управление
Основни икономически цели	<ul style="list-style-type: none"> • Обезпечаване на лидерска позиция на пазара • Избор на най-привлекателния вид дейност • Обезпечаване на хармонично съществуване на всички участници на пазарната среда 	<ul style="list-style-type: none"> • Обезпечаване на оптимално съчетание между качество и цена • Достигане на максимални показатели за доходност и рентабилност на дейността
Базови показатели за ефективност на работата	<ul style="list-style-type: none"> • Пазарен дял • Висок темп на ръст на отрасъла • Минимизиране на цената в сравнение с конкурентите 	<ul style="list-style-type: none"> • Максимизиране на печалбата • Обезпечаване на висока рентабилност на дейността • Минимизиране на производствените разходи
Участници, оказващи пряко въздействие на ефективността	<ul style="list-style-type: none"> • Потребители • Доставчици 	<ul style="list-style-type: none"> • Работници • Доставчици

В съответствие с определяне в качеството на приоритетни цели за компанията развитието на вътрешните или на външните предимства (фактори) се обособяват следните **три** етапа на еволюция на управленските системи:

Първи етап е характерен с разработване на ресурсно-ориентираната концепция за управление в условията на стабилна вътрешна среда в организацията, която не е подложена на изменение от външната среда. Особеност на този етап на развитие е разглеждането на компанията като стабилна и монолитна структура, а основен обект на въздействие на системата за управление се явяват производствените елементи. Етапът обхваща периода от 1900 до приблизително 50 - те г. на XX в. Като главни

представители могат да се посочат Ф. Тейлър, А. Файол¹⁶, М.Вебер, Г.Форд. Акцент в работата им е преди всичко управлението на промишлеността: правилната организация на работата позволява да се пригоди дейността към мащаба на всяко предприятие.

През 1911г. Ф. Тейлър¹⁷ публикува книгата „Принципите на научното управление” и призовава към оптимизиране на времето за изпълнение на работните задачи чрез тяхното изучаване, опростяване и разбиване на прости операции. Веднъж опростени, работните задачи се възлагат на работниците и те могат лесно да бъдат обучени да се справят с тясно специализираната си последователност от работни операции, движения и действия по възможно най-добрия начин. Според Тейлър, има само един, най-добър начин за работа на всеки работник и той трябва да бъде открит чрез научни методи на изследване на труда. Той счита, че главната задача на управлението трябва да бъде осигуряването на максимална печалба за предприемача заедно с максимално благосъстояние на всеки зает в предприятието служител¹⁸. Тейлър смята, че чрез научна организация на управлението може да се постигне съвпадение на интересите на предприемачи и работници.

Съвременник на Тейлър, който също се занимава в научния мениджмънт е французинът А. Файол¹⁹, който се счита за родоначалник на теорията за общите принципи на организация или класическата школа. Според Файол да управляваш означава да водиш предприятието към реализиране на предварително поставените цели, като извличаш максимална изгода от разполагаемите ресурси. Файол развива новаторски идеи за корпоративната стратегия, като доказва необходимостта от дългосрочно планиране. Той смята, че да управляваш означава да предвиждаш. Посочва, че чрез планирането организацията става по-подредена и дисциплинирана и формулира редица изисквания към плана: реалност, гъвкавост, яснота, детайлност и др. Неговият основен принос към теорията на управлението е в това, че разглежда мениджмънта като универсален процес, състоящ се от няколко взаимосвързани функции: административна, производна, търговска, финансова, кредитна и отчетна.

Управленската дейност според Файол трябва да се базира на следните принципи:

¹⁶ Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это искусство. - М.: Юнити, 2002

¹⁷ Taylor, F., The Principles of Scientific Management, Harper & Row, 1911

¹⁸ Андреева, М., Общая теория на мениджмънта, Галактика, 1996, стр.27

¹⁹ Файоль А. Общее и промышленное управление. -М., ДиС,2001.

1. Разделение на труда – специализацията позволява на индивидите да придобият опит и непрекъснато да повишават своите умения. Целта тук е да се изпълни по-голяма по обем и по-добра като качество работа при същите усилия.
2. Власт и отговорност – властта това е правото да се издават команди, а отговорността е нейната противоположност. Там, където има власт, възниква и отговорност.
3. Дисциплина – предполага подчинение и уважение, но този процес е двустранен т.к служителите ще се подчиняват само в случай, че ръководния екип осигурява ефективен мениджмънт.
4. Единоначалие – всеки служител трябва да получава нареждания само от един непосредствен началник.
5. Единство на ръководството – всяка една група, която действа към реализирането на една цел трябва да бъде обединена от един план и да има един ръководител.
6. Подчиненост на личните интереси на общите – интересите на един служител или група служители на трябва да стоят пред интересите на компанията. Мениджмънта трябва винаги да поставя от първостепенно значение интересите на организацията.
7. Възнаграждение – Заплащането е важен мотивация за служителите, които, за да осигурят лоялност и подкрепа към бизнеса следва да получават справедливо възнаграждение за своята дейност.
8. Централизация – съществуващата степен на централизация или децентрализация на бизнеса варира в зависимост от конкретните условия и качеството на работната ръка.
9. Йерархична стълбица – тази структура съответства на броя на организационните нива от лицата, заемщи най-отговорните позиции до ръководителите от най-ниските нива на компанията.
10. Порядък – необходим е ред както при материалните активи, така и при човешкия фактор. Първият минимизира загубата на време и транспортните разходи, а втория се постига посредством организация и селекция.
11. Справедливост – това е съчетанието между предаността на служителите и справедливото отношение към тях от страна на администрацията.

12. Стабилност на работните места – служителите работят по-добре когато работата им е подсигурена и имат възможности за професионално израстване. Обратно, високото текучество на кадри понижава ефективността на организацията.

13. Инициатива – Даването на инициатива на служителите относно разработката на планове за действие и осигуряването на успешната им реализация има положителен ефект върху компанията.

14. Корпоративен дух – постигане на принципа в обединението се ражда силата.

Въпреки че принципите на управление са универсални, тяхното прилагане трябва да бъде гъвкаво, като се отчита конкретната управленска ситуация. Файол отбелязва, че системата на принципите не е завършена, а напротив е открита за допълнения и изменения.

Друг представител на първия етап от развитието на управленските системи е немският социолог и икономист М.Вебер²⁰. Той изучава проблемите на лидерството и структурата на властта в организацията. В зависимост от характера на властта, която притежават ръководителите, Вебер разграничава три основни типа организации:

- Харизматичен тип – основана на влияние, качествата на личността на ръководителя, неговите способности да привлича сътрудници. Този тип организации се появява когато ръководителите притежават изключителни лични качества.
- Традиционен тип – възникват от харизматичните организации в случаите, когато налице е естествена замяна на лидера и членовете на организацията.
- Идеален (бюрократичен) тип – това е организация, основана на специално разделение на властта, в която ръководителя притежава функциите на лидер.

По-подробно Вебер се спира на третия тип организация, като отбелязва, че бюрокрацията или порядъка от установени правила се явява най-ефективната форма на човешка организация

Вторият етап се характеризира със създаване на индустриално-икономическата система за управление в условията на агресивна външна среда. Тя разглежда фирмата като съставна част от заобикалящата среда, като при това основните ѝ характеристики са външните фактори. Задачата на компанията е обезпечаване на

²⁰ Weber M. Theory of social and economic organization. New York, 1964

своевременна адаптация към изменящата се външна ситуация, появата на нови конкуренти и потребители. Основоположник на това течение е А. Чандлър²¹, според когото организационната структура в крупните компании се привежда в синхрон с непрекъснато променящото се въздействие на пазара. Това води до необходимост от преход от функционално монолитна организационна структура към по-свободна структурна форма.

На основата на способността за целепологане П.Дракър²² формулира същността на мениджмънта – управление по цели (MBO - Management by Objectives) или развитие чрез реализиране на целите на бизнеса. Една от особеностите на управлението по цели е наличието на ясна йерархия на целите вътре в организацията. Според Дракър всеки ръководител, от най-нисшето до най-висшето ниво, трябва да има ясно формулирани цели, които да са в подкрепа на целите на ръководителите от по-висшия ешелон. Идеята е да се минимизира разрыва между планиране и изпълнение, както и възможността от размиване на стратегическите цели на компанията при прехода между организационните нива. За целта ръководителите регулярно анализират успехите на всеки служител и напредъка от гледна точка на достигане на поставените цели.

За да допринесат за успеха на бизнеса, според Дракър целите трябва да отговарят на принципа *SMART*:

- ✓ достатъчно конкретни (*Specific*) и да подлежат на измерване (*Measurable*) - изразявайки корпоративните цели в конкретни измерими форми, мениджмънта създава ясна база за последващи решения и оценка на ефективността от дейността;
- ✓ съгласувани (*Agreeable, Accordant*) - за да се осигури ефективност на бизнеса и максимизация богатството на акционерите, множеството корпоративни цели трябва да бъдат съгласувани с мисията на компанията, по между си и с бъдещите дейности. Т.е. конкретните действия и управленски решения необходими за реализацията на една цел не трябва да пречат за постигането на останалите корпоративни цели.
- ✓ реално постижими (*Realistic*) – за да служат за мотивиране на персонала на всички оперативни нива и да доведат до повишаване на ефективността;

²¹ Chandler, A.,- Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, MA, 1962

²² Drucker, P., The Practice of Management, New York: Harper & Row, 1954

- ✓ конкретизирани във времето (*Timebounded*) – обикновено се установяват два вида цели – дългосрочни и краткосрочни. Дългосрочните обхващат период от 3 или 5 години и по-скоро имат описателен характер, т.к. прогнозирането на средата за такъв срок е трудно. Основните области на дългосрочно планиране са капиталовложенията, производствените мощности, потребността от финансиране, научна и развойна дейност и др. От своя страна, краткосрочните цели се разчитат за период от една година, шест месеца, месец и т.н. Краткосрочното планиране е насочено към текущата дейност на компанията – производствен план, взаимоотношения с бизнес партньори, клиенти, обезпечаване на текуща ликвидност и др.

Главна задача на стратегическото управление тук е предвиждане на стоките до пазара, организиране на продажбата на продукцията с използването на съвременните методи за въздействие на потребителите с оглед максимизиране на печалбата от дейността. Налице е значително нарастване на променливостта на условията, в които протича предприемаческата дейност, което налага планиране и предвиждане на бъдещето, своевременно откриване на нови заплахи и оптимизиране на организационната структура.

Един от инструментите за описване на възможните стратегии на компанията в условията на нарастващ пазар е матрицата „Продукт- пазар” на И.Ансоф²³. Тя позволява на мениджмънта да открие начините за ръст на бизнеса чрез съществуващи или нови продукти. По едната ос на матрицата е вида на продукта (съществуващ или нов), а по другата вида на пазара (съществуващ или нов). Матрицата предлага четири възможни стратегии:

1. Стратегия за увеличаване на пазара – когато компанията реализира по-висок пазарен дял с помощта на съществуващите продукти;
2. Стратегия за развитие на продукта – в случай на търсене на нови пазари, на които може да се предложат съществуващите продукти;
3. Стратегия за разработване на нови пазари – за сметка на усъвършенстване или предлагане на продукти с различни технически характеристики за различни групи потребители;

²³ Ansoff, I., Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 1957, Vol. 35, No. 2, p. 113-124

4. Диверсификация – навлизане на компанията на нови пазари с изцяло нови продукти.

Матрицата илюстрира, че елемента на риск се увеличава паралелно с отдалечаването от познатите величини – съществуващ продукт и съществуващ пазар. Ето защо стратегия за развитие на продукта и стратегията за разработване на нови пазари са носители на по-висок риск в сравнение с увеличаването на пазара и диверсификацията (която е най-рисковата стратегия).

Основната цел на индустриално-икономическата система е да даде отговор на въпроса с каква дейност да се занимава компанията и какво е оптималното разпределение на ресурсите на фирмата. Възможен отговор дава разработената от Бостънската консултанска група²⁴ през 70-те години матрица „ръст/пазарен дял”. За оценка на конкурентоспособността на отделните видове дейности се използват два критерия: темп на ръст на отрасъла и относителен дял на пазара. Темпът на ръст на пазара се определя като среднопретеглено значение от темповете на ръст на отделните сегменти на пазара, в които оперира компанията, а относителният пазарен дял се определя чрез съпоставяне на дела на разглеждания бизнес с този на преките конкуренти. За да осигури дългосрочно създаване на стойност компанията трябва да притежава в продуктовото си портфолио както продукти с висок ръст, които изискват високи инвестиции, така и продукти с нисък ръст, които генерират значителни парични потоци. В основата на Бостънската матрица лежи модела за жизнен цикъл на продукта, в съответствие с който всеки продукт преминава през четири стадии: представяне на пазара (проблемни деца), ръст (звезди), зрялост (дойни крави) и спад (кучета).

М.Портър²⁵ подлага модела на критика като подчертава, че пазарният дял на компанията и ръста на отрасловия пазар не са единствените измерители за рентабилността и перспективността на бизнеса. Според него всички стратегии за създаване на устойчиво конкурентно предимство се обединяват в три типови варианта. Доколкото всяка една компания се сблъсква с появата на нови конкуренти и продукти заместители, опити на потребителите да намалят цената, а на доставчиците да я повишат, то всички участници на пазара са заинтересовани от отслабване на съществуващата конкуренция. Портър предлага три типови корпоративни стратегии:

- минимизиране на производствените разходи,

²⁴ BCG growth- share matrix <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/bcg/>

²⁵ Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review. -1979. - Vol. 57, No 2. - P. 137-135.

- диференциране на продукта или
- концентриране на определен пазарен сегмент.

Всяка една от стратегиите води до относителен успех доколкото крие и определени рискове.

Третият етап е характерен с прилагането на концепция за управление на компанията на основата както на вътрешните, така и на външните фактори на дейността. Вместо стратегия ориентирана към създаване и развитие на едностранно конкурентно предимство (по цена или качество) предприятието прилага комплексен критерий за ефективност, който отчита интересите на всички участници на пазарната среда и се базира на способността му да генерира бъдещи парични потоци. Компанията се представя като елемент от пазарното пространство, в което има място не само за борба, но и за сътрудничество. Основната стратегия става установяването на тесни връзки с партньорите, облекчение на достъпа до ресурси, интелектуално лидерство. Аналитичните методи тук са насочени към постигането на една обща корпоративна цел – максимизиране на стойността на компанията посредством концентриране на процеса на вземане на управленски решения върху ключовите фактори на стойността.

Отличителните характеристики на този етап от еволюцията на стратегическия мениджмънт са:

- Акцент на внедряването на стратегическите решения и интеграция на управленските действия;
- Разглеждането на компанията като субект на активно взаимодействие със средата;
- Използване на стратегията в качеството на основен инструмент за управление и максимизация на стойността на предприятието;
- Децентрализация и демократизация на управлението;
- Увеличаване на значимостта на интуицията и качествения подход в оценката.

През 80-те години популярни стават ABC (Activity Based Costing) и други подобни модели, които дават възможност за по-прецизно и ориентирано към бъдещето измерване на доходността и икономическата стойност на продукти, пазари и

организации. През 1986 г. А. Рапапорт²⁶ издава книгата си „Създаване на акционерна стойност”, а през 1990 г. Т. Копланд, Т. Колер и Дж. Мурин²⁷ представят стойностно базирания мениджмънт (VBM – Value based management) като управленска концепция, която чрез съчетаване на целите на предприятието, аналитичните техники и управленските процеси постига максимизиране на стойността на бизнеса. През 1994 г. Дж. Мактагърт²⁸ използва термина VBM в своята книга “The value imperative: managing for superior results”.

През 1992 г. Р. Каплан и Д. Нортон²⁹ представят балансираната система от показатели BSC (Balanced scorecard) - мощен инструмент за свеждане на корпоративната стратегия до всички нива на организацията. Чрез комбинирането на четири направления (финансово, удовлетвореност на клиентите, ефективност на вътрешните бизнес процеси, познание и развитието на бизнеса), балансираната система от показатели помага на мениджърите да разберат множеството взаимни връзки, на които се базира функционирането на компанията и улеснява процеса на вземане на управленски решения.

Новаторска концепция за развитие на бизнеса с ориентация към бъдещето предлагат Г.Хемел и К. Прахалд³⁰. Според тях работата с потребителите не трябва да се свежда само до удовлетворяване на настоящите им потребности т.к те не знаят какъв може да бъде продукта на бъдещето, а задачата на компанията е да разработи и предложи именно такъв продукт. Важно условие за интелектуалното лидерство е умелото използване на базовите функции на продукта и ключовите компетенции. Авторите въвеждат термина „стратегическа архитектура” и „стратегически намерения” като контур на бъдещия отрасъл, но трудностите по прилагането им на практика ограничават използването на тази теория само във високотехнологичните отрасли.

През 1995 г. М. Трейси и Ф. Вирсем³¹ съветват всяка компания да изследва с какво именно е най-привлекателна за своите клиенти и да превърне това в своя уникална ценност и дългосрочна стратегия. Те разработват стратегия за конкурентно

26 Rappaport A. *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. — New York: Free Press, 1986

27 Copeland, T. E., Koller, T. Murrin, J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York: John Wiley and Sons, 1990

28 McTaggart M., Kontes P.W., Mankins M.C. – „The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns”, The Free Press, NY, 1994

29 Каплан, Р., Нортън, Д. – „Балансирана система от показатели за ефективност: как да превърнем стратегията в действие”, Класика и стил, София, 2005

³⁰ Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the Future*. – Harvard Business School Press. Boston (Mass.): – 1994.

³¹ Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. — Reading (Mass.), 1995.

предимство, насочена към подобряване на производствения процес, на продукцията или качеството на обслужване на клиентите.

Дж. Мур³² сравнява бизнеса с жива природна система, в която място има не само за борба, но и за еволюция, сътрудничество и взаимосвързаност. Той разработва теорията за предприемаческата екосистема в рамките, на която мениджърите разглеждат компанията като елемент от екосистемата, в която интересите на бизнеса и обществото са свързани. Основна стратегия стават тесните производствени връзки с партньорите и облекчаване на достъпа до всички видове ресурси. Вместо стратегия насочена към създаване на едностранно предимство фирмата трябва да се превърне в своеобразен вид пазител на екосистемата. При формирането на екосистемата от особено значение е да се намери пазарна ниша, която да е достатъчно отделена от конкурентите. На стадия разширяване екосистемата се укрепва на базата на създаване на благоприятно обкръжение от дистрибуторите, доставчиците, клиентите и другите участници в бизнеса. На следващия стадий – борбата за лидерство в една зряла икономика се засилва ролята на конкурентите и компанията преминава към стратегия за намаляване на разходите, реструктуриране, иновационни процеси с оглед задоволяване на потребностите на клиентите. Последният стадий на екосистемата е кризата, поради сблъскването с друга екосистема или неблагоприятното влияние на средата.

Опит за определяне на взаимоотношенията на фирмата с външната среда прави и теорията на съ-конкуренцията (сътрудничество плюс конкуренция), предложена от А.М. Бранденбург и Дж. Нейлбаф³³. Според тях в бизнеса изгодата може да се подели между различните участници. Авторите предлагат използването на теорията на игрите, която според тях позволява осъществяването на гъвкави комбинации – определяне на правилата и тактиката на играта, промени в състава и приносът на играчите. Основното препятствие при прилагането на тази концепция е тясната специализация в една област и необходимостта от безпогрешен избор, което в условията на динамична пазарна среда е сложна задача.

През 80-те г. в икономическата литература тече дискусия относно необходимостта от принципно нов инструментариум за корпоративно управление и целеполагане. Интерес предизвиква дебатът относно критерият при вземане на

³² Moore J.F. The Death of Competition. – N.Y.: Harper Business, 1996.

³³ Brandenburger A.M., Nalebuff B.M. Co-opetition. – N.Y.: Doubleday, 1996.

ефективни стратегически решения – дали във фокуса трябва да се поставя само благосъстоянието на акционерите или е необходимо да се отчитат интересите на всички заинтересовани от дейността на компанията страни. В тази връзка се налагат два модела за корпоративно управление:

- англо-американския модел на пазарно базирана система, в чиято основа е теорията за максимизация на богатството и стойностно базирания мениджмънт (VBM)
- континенталния модел на банково базирана ситема за управление, който се основава на теорията на заинтересованите страни (Stakeholder management).

Разглежданите концепции се базират на два различни финансови системи – пазарна и свързана. Основните характеристики са представени в следващата таблица № 3.

Таблица № 3 Сравнителна характеристика между инсайдерска и аутсайдерска концепции за управление на капитала

Концепция	Аутсайдерска (пазарна) Market base system	Инсайдерска (свързана) Relationship based system
Примери	САЩ, Англия, Франция	Германия, Япония, Австрия
Собственост на капитала	Разпиляност на капитала – портфейлни инвеститори (притежатели на акции и облигации) и относително слабо участие на собствениците в управлението и контрола на паричните потоци	Концентрация на капитала в банки, крупни акционери, слабо дробене на капитала и пряка финансова зависимост между контрагентите – кредитора и получателя
Ръководство над компанията	Контрола над компанията се осъществява чрез косвени методи чрез фондовия пазар (система на една ръка разстояние – arm's length system)	Контрола над компанията се осъществява чрез банков контрол и вмешателство
Цели	Главна цел – максимизиране на пазарната стойност на компанията	Множество цели – ръст на активите, печалбата, пазарен дял, нетен доход на акция и т.н.
Дял на банковите кредити	Нисък дял на банковите кредити в общата структура на дълга	Висок дял на банковите кредити в общата структура на дълга

Степен на концентрация на акции	<i>Ниска</i>	<i>Висока</i>
Смяна на притежателите на големи пакети акции	<i>Честа</i>	<i>Рядка</i>
Смяна на кредиторите	<i>Честа</i>	<i>Рядка</i>
Разпределение на печалбата	Относително <i>високи дивиденнти</i>	По-скоро <i>ниски дивидентни</i> плащания
Система на заплащане на CEO	на база финансов резултат и динамика на пазарните цени на акциите (pay for performance)	на база прослужени години (seniority based compensation)
Дял на акции в персонала	<i>Нисък</i>	<i>Висок</i>
Вероятност от IPO на ЦК	<i>Висока</i>	<i>Ниска</i>
Трудова мобилност	<i>Висока</i>	<i>Ниска</i>
Отчитане на интересите на собствениците	<i>Интересите на акционерите</i>	<i>Интересите на кредиторите, доставчици, клиенти</i>

Именно Аутсайдерската концепция за капитала е получила най-голямо признание във финансовия мениджмънт със практическите си успехи в развитите корпорации в много страни.

Появата на теорията на заинтересованите страни е свързана с публикуването на работата на Е. Фрииман³⁴ „Стратегически мениджмънт: концепция на заинтересованите страни”. Идеята на Фрииман за обкръжението на фирмата (външно и вътрешно) като съвкупност от заинтересовани от дейността ѝ страни, чиито интереси и изисквания следва да се имат предвид и да се удовлетворяват от мениджмънта получава широка поддръжка в академичните среди. Основното убеждение на привържениците³⁵ на

³⁴ Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, 1984, p 25

³⁵ Donaldson, T. & Preston, L. The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications. Academy of Management Review 20, 1995, p. 65-91; Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, Academy of management review, 1997, vol.22.N 4, p. 853-886

теорията на заинтересованите страни е, че компанията носи по-голяма отговорност пред основните си групи стейкхолдери, като служители, клиенти, доставчици и обществото, като цяло. Тя се противопоставя на класическата концепция за задълженията на мениджмънта, в която според М.Фридмън³⁶ единствената „социална отговорност на бизнеса е максимизацията на печалбата” и която поставя на преден план интересите на акционерите.

В действителност акционерите получават приоритетен статут и могат да избират членовете на съвета на директорите на компанията, да наемат и освобождават мениджъри, да определят стратегическите цели на бизнеса. Респективно в ръцете на акционерите е правото да разглеждат компанията като инструмент за максимизация на дохода на собствената си инвестиция. На практика обаче се оказва, че в пост-енроновата епоха акционерите не притежават достатъчно лостове, за да осигурят зачитането на собствените си интереси от висшето ръководство на компанията. Налице е разрушаване на управленските взаимоотношения между акционери, съвет на директорите и мениджмънт. Енрон дава добър урок на привържениците на теорията на заинтересованите страни, които недооценяват степента на важност на интересите на акционерите на бизнеса за съблюдаване на интересите на другите заинтересовани лица. Всяка от заинтересованите групи лица пострада, когато мениджърския екип, използвайки асиметричността на информацията и конфликта на интереси успя да действа против интересите на принципала.

Разделението на собствеността и управлението на компанията създава сериозни предпоставки за потенциални проблеми между принципал и агент или така наречения агентски конфликт. Реално агентските отношения почти винаги включват много задачи. От мениджмънта се изисква не само обезпечаване на положителен финансов резултат от дейността, но и редуциране на разходите, поддържане на високо качество на продукцията, увеличаване на пазарния дял, защита на имиджа на компанията. Компанията не може да възложи на мениджмънта реализирането на множество задачи и да настоява да се постигне максимални резултати по всяка една от тях. Според Дж. Стиглиц³⁷ неопределеността на показателите увеличава възможностите на мениджъра

³⁶ Friedman, M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,” New York Times Magazine, 13. 09. 1970

³⁷ Stiglitz, J. et al., The Economic Role of the State. Oxford: Basil Blackwell. 1989., p.32

да преследва своите собствени интереси. Ф.Йистърбрук и Д.Фишел³⁸ обобщават: „мениджър, които служи на двама господари не носи отговорност пред никой от тях”. Това подкрепя нашата теза, че ефективният мениджмънт се базира на едноцелево управление, което идва да измести множеството цели и да насочи вниманието на мениджъра върху оптимизирането на управленските решения на всички нива в компанията, с оглед постигането на една единствена цел – създаването на стойност.

Привържениците на англо-американския модел за корпоративно управление се обединяват около схващането, че главната цел на бизнеса е да **максимизира дългосрочната стойност на компанията** или богатството ѝ (Wealth Maximization Theory). Известни разногласия съществуват около това дали критерият да бъде максимизиране богатството на акционерите или максимизиране на пазарната стойност на фирмата. *Първият* критерий фокусира вниманието на мениджъра само върху собствениците на бизнеса, докато *вторият* включва всички групи лица, които имат финансови претенции към компанията (притежателите на обикновени акции, облигационерите и притежателите на привилегировани акции).

Различните интерпретациите в икономическата литература относно главната корпоративна цел на съвременния етап от еволюцията на стратегическия мениджмънт може да се видят в таблица № 4:

Таблица № 4 Виждания около главната цел на стратегическия мениджмънт

Автор	Водеща цел на мениджмънт
Дж. Ван Хорн³⁹	Главната цел на мениджмънта е да максимизира стойността на компанията за нейните акционери.
Р.Брейли и С. Майърс⁴⁰	Успехът се измерва най-често със стойността. Благосъстоянието на акционерите се подобрява с всяко едно решение, което увеличава стойността на техния дял във фирмата. Тайната на успеха във финансовия мениджмънт е ръстът на стойността.
Т.Копланд и Дж. Уестън⁴¹	Най-важната цел за фирмата е да максимизира богатството на своите акционери

³⁸ Easterbrook, F. , Fischel, D. The Economic Structure of Corporate Law. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1991, p. 38

³⁹ Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами, Москва, Финансы и статистика, 1999

⁴⁰ Brealey R.A., Myers S.C., Marcus A.J. — Fundamentals of Corporate Finance, 3rd ed., McGraw-Hill, 2001

Ю.Бригхем и Л. Гапенски⁴² Основната цел пред мениджмънта на компанията е максимизация на акционерното богатство, което се трансформира в максимизиране на цената на обикновените акции.

Е.Хелферт⁴³ Главната цел на мениджмънта на всяка компания е да взема такива решения в областта на финансовата, инвестиционната и производствената дейност, които ще доведат до ръст на стойността.

К.Бейкър и Г. Пауел⁴⁴ За да взема ефективни управленски решения, финансовият мениджър трябва да има една главна цел - максимизиране на акционерното богатство. За да я постигне той трябва да се фокусира върху икономическата, а не счетоводната печалба.

А. Дамодаран⁴⁵ Основната цел пред мениджъра е да максимизира пазарната стойност на обикновените акции, като реалния измерител на богатството на собствениците.

Повечето автори се обединяват около схващането, че критерият за максимизация на стойността на бизнеса е максимизирането на пазарната цена на акциите. Това е така поради следните причини:

- Пазарната цена на акциите е лесно достъпен измерител, който може да се използва за оценката на ефективността на публични компании;
- Няма друг показател, който да осигури толкова разбираема и обобщена информация за финансовото състояние на компанията;
- Пазарната цена на акциите калкулира в себе си сегашния и очаквания нетен доход на една акция на компанията; времето, за което те ще се реализират и съпътстващия риск; дивидентната политика и други фактори, оказващи влияние върху котировките;
- Пазарната цена на книгата отразява дългосрочните ефекти от финансовите и инвестиционните решения, които компанията е взимала в миналото;
- Пазарната цена е истински измерител за акционерното богатство, тъй като

⁴¹ Copeland, Th., Weston, J.F. Financial Theory and Corporate Policy. Addison-Wesley. Publishing Company, 2000

⁴² Brigham E.F., Gapenski L.C., Ehrhardt M.C. Financial Management. Theory and Practice, Dryden Press, 1999

⁴³ Helfert, E.A., Financial Analysis Tools and Techniques: A Guide for Managers, McGraw-Hill, 2001

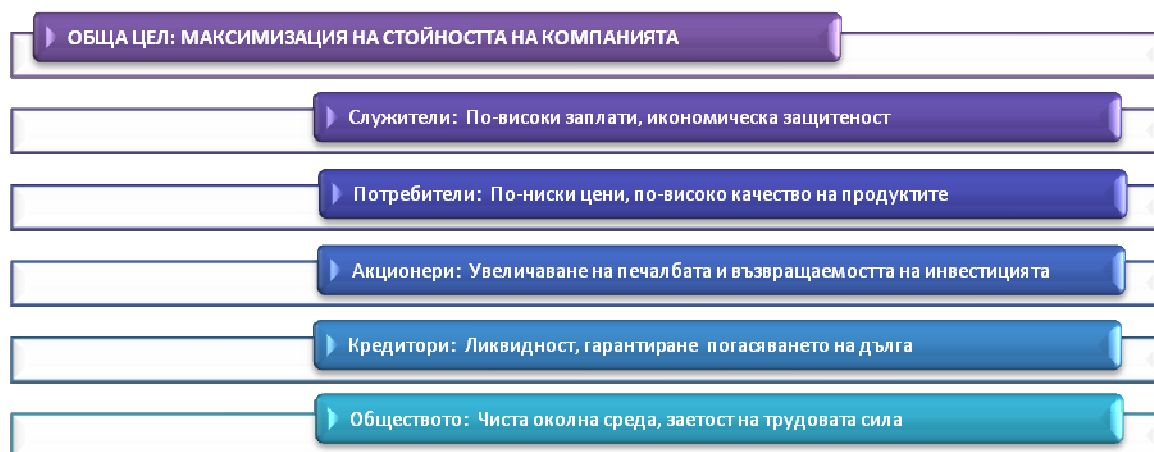
⁴⁴ Baker, K., Powell, G., Understanding Financial Management. A Practical Guide, First Edition, Blackwell Publishing, 2005

⁴⁵ Damodaran, A., Corporate Finance: Theory and Practice, John Wiley and Sons, 2003

акционерите могат във всеки един момент да продадат книгата си.

Показателят стойност се налага като интегрална оценка на компанията, адекватно отразяваща икономическата ѝ ефективност, финансово благополучие и перспективите на развитие (схема № 3). Стойността е критерият, който реагира на всяко едно колебание в обема на продажбите, размера на инвестициите и изострянето на конкуренцията. Това са факторите, оказващи влияние върху стойността на бизнеса, а в краткосрочен план и на пазарната стойност на акциите. Поради това стойността е във фокуса на управлението на компанията в качеството на главна стратегическа цел в условията на новата управленска философия стойностно базиран мениджмънт (VBM – Value based management) .

Схема № 3 Обединяващата роля на целта за максимизация на стойността на бизнеса



Според нас преференциалната позиция на акционерите е от най-добър интерес за всички останали групи заинтересовани лица, поради следните причини:

1. Всички печелят, когато компанията е максимално печеливша, поради създаването на по-голямо богатство. Ако организациите се управляваха от групи, чиито интереси се удовлетворяват, когато компаниите са просто платежоспособни, а не максимално печеливши, то като цяло те щяха да създават по-малко организационно богатство.
2. Всяка група заинтересовани лица печели, когато акционерите поемат върху себе си повече бизнес риск поради това, че доходът им става по-сигурен. Акционерите са склонни да помет риск в замяна на компенсация за него, защото те могат да го диверсифицират, инвестирайки в голям брой компании.

3. Без правото на контрол собствениците на акционерния капитал биха изисквали по-висока норма на доходност от инвестицията си. Това респективно би довело до ускъпяване на цената на инвестирания капитал и разходите за дейността за всички заинтересовани страни.

На кратко организационното богатството първо трябва да бъде създадено преди да бъде разпределено между заинтересованите страни. Или управлението на база стойността не влиза в разрез с интересите на заинтересованите от дейността на компанията лица. По този начин всяка една група заинтересовани лица получава по-голямо парче от пая, тъй като самият пай е по-голям. Ето защо според нас мениджмънтът ориентиран към стейкхолдерите се проваля⁴⁶ в качеството му на алтернативна концепция за стратегическо управление на компанията, а по-добрият подход е стойностно базирания мениджмънт.

⁴⁶ Според Mc Kinsey & Co икономиките, ориентирани към акционерите се представят по-добре от останалите икономически системи, като това по никакъв начин не застрашава интересите на заинтересовани страни. Copeland T.E., Koller T.M., Murrin J., Valuation, Measuring and managing the value of companies, Third Edition, New York, John Wiley & Sons, 2000, p. 20