

СЪВРЕМЕННИ КОРПОРАТИВНИ СТРАТЕГИИ

Надя Маринова-Миланова

Нов Български Университет – София
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Ключови думи: Корпоративно управление, Заинтересовани страни, Стратегическо управление, Създаване на стойност, Ресурсна зависимост

Резюме: Съвременните корпоративни стратегии представляват комплексен подход към управлението на организациите, който обединява теоретични концепции и практически инструменти за постигане на устойчиво развитие, конкурентоспособност и създаване на стойност. Те включват ключови теории като теорията на агенциите, теорията на заинтересованите страни, ресурсната зависимост и стратегиите, базирани на знанието. Основната им цел е да балансират интересите между акционери, мениджъри и други заинтересовани страни чрез ефективни механизми за контрол, прозрачност и координация. В съвременната динамична бизнес среда стратегическото управление играе решаваща роля за идентифициране на инвестиционни възможности, управление на корпоративни рискове и стимулиране на иновациите. Освен това, акцентът върху знанията като стратегически ресурс подкрепя процесите на създаване на стойност и дългосрочна ефективност. Корпоративните стратегии се разглеждат не само като средство за управление, но и като основен фактор за изграждане на партньорства, развитие на човешкия капитал и устойчиво пазарно позициониране на организациите.

MODERN CORPORATE STRATEGIES

Nadya Marinova-Milanova

New Bulgarian University – Sofia
e-mail: nmarinova@nbu.bg

Keywords: Corporate governance, Stakeholders, Strategic management, Value creation, Resource dependence

Abstract: Modern corporate strategies represent a comprehensive approach to organizational management, integrating theoretical concepts and practical tools to achieve sustainable development, competitiveness, and value creation. They encompass key theories such as agency theory, stakeholder theory, resource dependence, and knowledge-based strategies. Their main objective is to balance the interests of shareholders, managers, and other stakeholders through effective control mechanisms, transparency, and coordination. In today's dynamic business environment, strategic management plays a crucial role in identifying investment opportunities, managing corporate risks, and fostering innovation. Furthermore, the emphasis on knowledge as a strategic resource supports value creation processes and long-term efficiency. Corporate strategies are seen not only as a governance tool but also as a key factor in building partnerships, developing human capital, and achieving sustainable market positioning.

Въведение

В своя съвременен прочит концепцията за корпоративно управление се оформя в рамките на бизнес етиката, приложена към организационната област и отнасяща се до личностните качества, ценностната система на хората и техните действия, в рамките на взаимодействията помежду им. Добрите практики за бизнес поведение са въплътени в етични кодекси, които разглеждат набор от ценности, установени в същата система или кодекс, за да бъдат от полза за компанията като цяло. По този начин корпоративното управление, рамкирано

в областта на бизнес етиката, се определя като системата, чрез която компаниите се насочват и контролират своите участници и среда.

Целта на стратегиите за добро управление е да защитят акционерите от властта на мениджърите, както и да гарантират, че има добър контрол на първите спрямо вторите, като се избягват проблемите, съществуващи между тях. В този контекст „стратегията на агенциите“ е тази, която изучава взаимоотношенията между акционери и ръководство, както и основните конфликти на интереси между тях. Понастоящем съществуват различни механизми за контрол, както външни (пазар на стоки и услуги, капиталов пазар и др.), така и вътрешни (борд на директорите, длъжностни характеристики и договори за възнаграждения, общо събрание на акционерите и финансова структура и др.). Всички те имат за цел да намалят съществуващите проблеми и предизвикателства, пред които се изправят съвременните корпорации.

Основна част

За да се съгласуват общите цели между акционерите и мениджърите, се появява фигурата на борда на директорите – ключов субект във вътрешните механизми, използвани от компаниите за контрол на техните ръководители. В зависимост от поредица от характеристики на борда се определя и нивото на култура на корпоративното управление. Колкото по-високо е това ниво на корпоративна култура, толкова по-малко проблеми и предизвикателства съществуват между акционери и ръководители. Според специализираната литература тези проблеми могат да бъдат сведени до минимум: от една страна чрез контрола на вътрешните механизми като тези, свързани със състава на борда на директорите, а от друга, чрез издаване на надеждна и адекватна финансово-счетоводна информация.

В началото на 90-те години на миналия век, предвид някои ограничения в корпоративното управление и като реакция на съществуващите стратегии се появява „стратегията за корпоративното управление“. Тази стратегия все повече следва психо-социологичната визия на корпоративното управление и разглежда управленските кадри като лоялни служители на организацията, предполагайки, че те следва да вършат работата си с висок професионализъм и да действат като ефективни мениджъри на нейните ресурси. Стратегията за корпоративното управление предполага, че няма конфликт на интереси между собствениците и ръководители и търси организационна структура, която позволява координация за постигане на по-голяма ефективност. Според тази стратегия мениджърите са лоялни ръководители.

В специализираната литература се отчита, че мениджърите вече не са мотивирани от индивидуални цели, а по-скоро техните мотиви са в съответствие с целите на компанията и са доброжелателни в своите действия. Интересите на мениджърите са съгласувани с тези на акционерите и няма конфликт на интереси, който би могъл да бъде преодолян с механизми като финансови стимули. Според стратегията за корпоративното управление, тяхната първа отговорност е към акционерите. Конфликтите на интереси между групите на заинтересованите страни и компанията следва да бъдат разрешавани чрез натиска на конкуренцията на свободните пазари, подкрепени от законодателството и съществуващия контрол за защита на клиентите, служителите, доставчиците и обществото.

„Теорията за ресурсната зависимост“ обяснява стратегията за корпоративното управление, тълкувайки компаниите като взаимно зависими от контекста, в който работят, т.е. зависимостта от ресурсите и информацията, предоставени от други компании и агентите, в който се намират. Теорията за зависимостта от ресурси е ограничена до анализа на взаимоотношенията между партньори, мениджмънт и средата като цяло (компоненти, които установяват най-важните аспекти на корпоративното управление). Тя не взема предвид други заинтересовани групи (клиенти, служители, бизнес асоциации и/или доставчици). Така възниква и теорията на заинтересованите страни, която счита, че корпорациите следва да носят отговорност пред набор от заинтересовани страни в компанията, а не да бъдат ориентирани единствено и само към акционерите, тъй като всички тези страни могат да повлияят върху постигането на целите, на успех и развитието.

„Теорията на заинтересованите страни“ предполага, че всички участници в създаването на стойност имат право да участват в тази стойност, която се добавя в развитието на цялата верига на стойността. Този подход предполага, че корпоративното управление е ориентирано към защита и управление на възнаграждението на всички участници, като се вземат предвид техните алтернативни разходи. Отчитат се интересите на всички участници и заинтересовани страни в дружеството, които са засегнати от решенията и действията, които се извършват в него, както и тяхното участие в корпоративното управление. Компанията е връзка от договори между различните заинтересовани страни-акционери, но също и с кредитори, служители,

администратори, клиенти, доставчици, органи и др. или споразумение, според което компанията представлява кооперативна игра между различните заинтересовани страни.

В подхода на заинтересованите страни стратегията за корпоративното управление се влияе от взаимоотношенията между субектите, които се намесват в системата за корпоративното управление. Както ОИСП посочва, тези взаимоотношения са предмет (отчасти) на закони и разпоредби, но също така и на доброволно адаптиране и което е по-важно – на пазарни сили.

Сред стратегиите за корпоративното управление се наблюдава и подход като процес за създаване на стойност чрез появата на набор от инвестиционни възможности, който са малко или много пренебрегвани. За това разбиране ориентацията е насочена към „теориите на знанието“, т.е. създаването на стойност зависи непосредствено от идентичността и уменията на мениджмънта, разглеждани като единство. Спецификата на стратегиите за корпоративното управление се свързва със способността да генерира знания и следователно с дългосрочна рентабилност, като динамична концепция за ефективност.

Може да се направи извод, че когато една компания се разглежда като хранилище на знания, нейната стратегия за корпоративно управление се основава на:

- създаването на знание като основа за иновации и всички инвестиционни възможности – това знание е мълчаливо и социално, а характерът му затруднява имитирането му;
- защита на базата данни със знания;
- координацията на производствената дейност, която включва аспекти като изграждане, експлоатация и трансфер на знания, които надхвърлят простото предаване на информация;
- разрешаване на конфликти на интереси основани на знанието.

Стратегиите за корпоративното управление следва да подпомагат идентифицирането и прилагането на печеливши инвестиции с перспектива за динамична ефективност. За да се разбере влиянието на институционалната рамка и следователно на системата за осигуряване на качество в ефективна динамика, стремежът следва да е насочен към балансирането на три основни цели:

- да се насърчава голямо разнообразие от експерименти;
- инвестициите да са насочени към обещаващи разновидности на експериментиране и далече от безперспективни възможности;
- новите знания, които се придобиват, трябва да се използват широко.

В съвременните стратегии за корпоративното управление визията на теориите, базирани на знанието, следва да бъде разширявана, като се вземат предвид връзките между мениджмънт и инвеститори, както и потенциалът на тези връзки за увеличаване ефективността на компанията, включително за идентифициране и генериране на възможности за растеж. В по-широка перспектива подходът, основан на знанието, следва да има предвид връзките между мениджъри и инвеститори от гледна точка на тяхното влияние върху различните когнитивни аспекти в процеса на създаване на стойност.

От направеното изложение във връзка със стратегиите за корпоративното управление става ясно, че основната теория, която е повлияла върху развитието на това управление и е предоставила концептуална рамка за него, е „теорията на агенциите“. Компаниите, обаче, все повече осъзнават, че не могат да работят изолирано и че в допълнение към съобразяването с акционерите трябва да вземат под внимание и широк набор от заинтересовани страни.

Позовавайки се на първата теория, наречена „теория на агенциите“, тези, които управляват парите на други хора, не полагат същите грижи като самия собственик. „Ресурсната теория“ предполага, че успехът на компаниите зависи от управлението на ресурсите, предоставени от други, спрямо средата, в която се намират. За „теория на агенциите“, акционерите са единствените с право да участват в доходите, създавани от компанията. Тя се фокусира върху факта, че социалната отговорност трябва да пада директно върху хората, а не върху институциите, установявайки, че социалната отговорност не съответства на задълженията на компанията, нито е в нейна полза. „Теорията на заинтересованите“ страни постулира, че организацията трябва да се развива, като се вземат предвид интересите на основните заинтересовани страни (служители, клиенти, доставчици, кредитори), без да противоречи на етичните принципи, на които се основава капитализмът. Стратегиите за корпоративното управление се базират на обстоятелството, че няма конфликт на интереси между собственици и мениджъри и че целта е да се намери организационна структура, която да позволява координация за постигане на по-голяма ефективност.

Като най-често прилагани, стратегиите за корпоративното управление се отнасят до съществуваща връзка, която възниква между две страни – от една страна, управленско ниво, което включва мениджмънта на компанията, а от друга – собствениците като директори и акционери. Тази връзка се основава на имплицитни и изрични договорни условия, за да се гарантира, че всички страни могат да работят възможно най-ефективно за собствениците – те да увеличат максимално своите печалби чрез делегиране на правомощия и възлагане на определени дейности на управленското ниво на компанията, тъй като самите собственици не са достатъчно обучени да управляват и поемат необходимите задачи.

Може да се заключи, че стратегиите за корпоративното управление и техните хипотези оказват значително влияние върху корпоративното управление. Това вероятно се дължи и на преобладаващите изследвания, които се основават на предпоставката за основния принцип, че стратегията за корпоративното управление се фокусира върху проблема за разделението между управлението на дружеството и неговите ресурси. Още през 1932 г. в САЩ изследователите Бърл и Мийнс в свое проучване установяват значителни отклонения в интересите на мениджърите и собствениците, базирани най-вече на различията в техните мотиви.

Богатата гама от специализирана литература отразява разнообразие от теоретични концепции и подходи към стратегиите за корпоративното управление. Противно на това, което терминът корпоративно управление, колкото и двусмислен да е, понякога води до заключения, че целта на стратегиите за корпоративното управление не е свързана с това как мениджърите управляват, а по-скоро как те самите биват управлявани. Водейки началото си от финансовия модел, основан на защитата на интересите на акционерите, стратегиите за корпоративното управление се развиват към по-сложни модели, които включват всички групи заинтересовани страни и придават по-голямо значение на когнитивните аспекти в създаването на стойност. Тази еволюция, повлияна от множество промени, води до все по-значима роля на човешкия капитал при създаването на конкурентни предимства за корпорациите: предимства, базирани на знания и умения, често съчетани с подход към корпоративното управление, насочен към установяване на набор от взаимоотношения и условия, които дават тласък на участието на акционерите в добавената стойност на компанията.

В други случаи стратегиите за корпоративното управление вземат предвид, че тези, които допринасят за генерирането на тази стойност, следва да участват и в тяхното разпределение. В крайна сметка, целта на корпоративното управление е да даде възможни решения на проблемите, свързани с конфликта между акционери и управляващи, вземайки предвид влиянието, желанията и интересите на различни вътрешни и външни заинтересовани страни, като в същото време стремежът е насочен към максимизиране на печалбата и създаване на конкурентно предимство, оформяне на дългосрочни партньорства и отношения, както и създаване на стойност за корпорацията.

Изложените стратегии за корпоративното управление заедно със съвременните концепции разглеждат проблемите, пред които са изправени организациите днес, обръщайки внимание на ролите и отговорностите на участниците и заинтересованите страни на корпоративно ниво.

Многократното използване на понятието „корпоративна стратегия“ в изложението показва, че корпоративното управление е пряко свързано с стратегическото управление. Основен белег на стратегическото управление, за разлика от тактическия и оперативния компонент на мениджмънта, е дългосрочната перспектива и дълбокото разбиране (визията) за това каква е една организация сега и каква желае (или би трябвало) да бъде в бъдеще. По този начин корпоративната стратегия може да бъде важно средство за определяне на корпоративната мисия на организацията и за определяне на нейните цели и приоритети в дългосрочна перспектива.

Литературата разкрива множество дефиниции на „корпоративната стратегия“, като се счита, че тя „представлява нещо повече от съвкупност от стратегии на бизнес единици и описва приоритетните критерии за разпределянето на корпоративните ресурси от внимание между дъщерните бизнеси на корпорацията, както и областите на хоризонтална интеграция между тях“. Корпоративната стратегия на всяка организация (независимо дали е стопанска или не), включително планирането, стратегическият анализ, позиционирането и самото мислене по посока на тази корпоративна стратегия, представлява процес, който следва да се планира и управлява.

На корпоративно ниво обикновено се изготвя план за корпоративна стратегия, създаден в рамките на следните цели:

- изготвяне и поддържане на стратегия, която постига корпоративното намерение, корпоративните ангажименти и очаквания на клиентите, акционерите и другите заинтересовани страни;
- поддържане на ангажиментите и изискванията на всички участници и бизнес сектори, по-специално отдели/звена и процеси, които поддържат стратегическото направление;
- комуникиране на стратегическата посока и съответните цели;
- управление на стратегическите промени с цел поддържане или придобиване на конкурентно предимство.

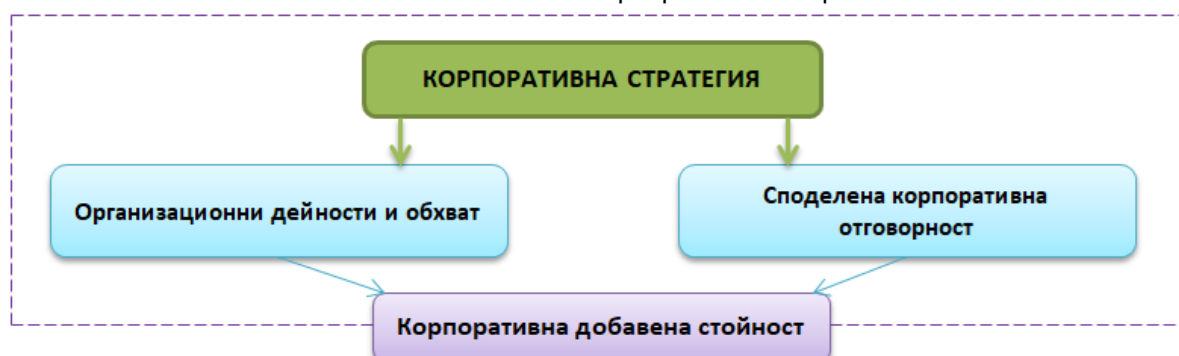
По своята същност корпоративната стратегия представлява портфолио от интегрирани бизнес стратегии, които ще постигнат корпоративното намерение и са в съответствие с финансовите инвестиции или ограничения, пред които е изправена групата.

Според специализираната литература специално отношение по въпросите за доброто корпоративно управление има нарастващият обем от международни инвестиции. Тези международни капиталови потоци осигуряват на организациите възможности за финансиране от много по-широк кръг инвеститори. Това още повече предопределя значимостта на друг ключов за корпоративното управление момент, а именно – управлението на риска на корпоративно ниво.

Във връзка с това стратегиите за корпоративното управление следва да включват няколко самостоятелни, но интегрирани процеси:

- анализ на корпоративните стратегически изисквания;
- съставяне на корпоративна портфолио стратегия;
- ангажиране с корпоративната стратегия;
- управление на стратегически промени;
- управление на корпоративния риск.

Ключови компоненти на корпоративната стратегия



Заклучение

В заключение голяма част от отговорността за стратегията често се носи на корпоративно ниво от висшите ръководители. Степента на отговорност и отчетност, пред която са изправени, ще зависи от степента на позволената автономия и ограничения, наложени от корпоративното управление. Въпреки това, крайната отговорност за корпоративното управление/стратегия винаги е на Борда на директорите.

Председателят на Борда на директорите е отговорен (както самостоятелно, така и съвместно с останалите) за жизнеспособността на дружеството и бъдещия му успех. Следователно отговорността на председателя е фундаментално различна от тази на висшия ръководител на организацията, защото там, където мениджърът споделя отговорността с другите, председателят в крайна сметка е отговорен за цялата компания. Важно е да се подчертае, че тази отговорност е към компанията, а не към акционерите. Ако мнозинството от акционерите не са съгласни с решенията на Борда на директорите, тези акционери обикновено нямат правата да променят директно това решение.