



**Владимир Савчук**

# Оцифрованный менеджмент: Business Intelligence для ТОПов



Balance  
Business  
Books

Киев  
Баланс Бизнес Букс  
2018





# Содержание

Предисловие автора . . . . .	3
Предисловие спонсоров . . . . .	5
Введение . . . . .	10
<b>Раздел 1. Основы стратегического менеджмента . . . . .</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Стратегический процесс, цели бизнеса и KPI –</b>	
«начало всех начал в Business intelligence» . . . . .	18
<b>1.2 Инструментарий стратегического менеджмента . . . . .</b>	<b>36</b>
1.2.1 Классика стратегического менеджмента . . . . .	36
1.2.2 Оцифрованное представление стратегии . . . . .	42
1.2.3 Базовые инструменты стратегического менеджмента . . . . .	48
1.2.4 Пути достижения стратегических целей . . . . .	58
<b>1.3 Стратегическая диагностика: «важно понять,</b>	
на каком свете находится ваш бизнес» . . . . .	85
<b>1.4 Управление по критерию стоимости, или как стать богаче . . . . .</b>	<b>94</b>
<b>1.5 Стратегическое бизнес-моделирование –</b>	
«получить ясность в понимании бизнеса» . . . . .	107
<b>1.6 Сбалансированное управление по целям – попытка ничего</b>	
не упустить . . . . .	118
1.6.1 Общие понятия и определения BSC . . . . .	119
1.6.2 Рекомендации по разработке и внедрению . . . . .	135
1.6.3 Проблемы и ошибки внедрения BSC . . . . .	145
<b>1.7 Стратегическое планирование . . . . .</b>	<b>149</b>
<b>1.8 Управление предприятием в условиях кризиса –</b>	
что делать, если случился кризис . . . . .	164
<b>Раздел 2. Финансовые критерии для принятия бизнес-решений:</b>	
как управлять бизнесом, увеличивая богатство собственника . . . . .	186
<b>2.1 Как «научить» предприятие делать деньги . . . . .</b>	<b>190</b>
2.1.1 Предприятие как объект управления	
прибылью и деньгами . . . . .	190
2.1.2 Система управления финансами бизнеса . . . . .	201
<b>2.2 Финансовая отчетность компании как универсальный</b>	
язык общения всех менеджеров . . . . .	205
2.2.1 Во всем мире работают единые принципы учета . . . . .	205
2.2.2 Видеть текущее состояние бизнеса с помощью баланса . . . . .	208
2.2.3 Отчет о прибылях и убытках (P&L) –	
хорошо ли работает экономика бизнеса . . . . .	220
2.2.4 «Где деньги?» – отчет о движении денежных средств . . . . .	226



## Содержание

<b>2.3</b> Стратегический управлеченческий учет: что должен контролировать руководитель .....	237
2.3.1 Оценка результативности бизнеса .....	238
2.3.2 Анализ прибыльности продуктового портфеля .....	244
2.3.3 Оценка рисков текущей деятельности .....	256
2.3.4 Управление затратами по центрам ответственности .....	264
<b>2.4</b> Текущий бюджет как контракт между собственником и командой менеджеров .....	275
2.4.1 Как надо планировать в современной турбулентной бизнес-среде .....	275
2.4.2 Как бюджетирование помогает стратегии .....	277
2.4.3 Бюджетирование для собственника – взгляд на бюджет сверху .....	283
2.4.4 Бюджетирование для менеджеров – откуда приходят и куда уходят деньги .....	287
2.4.5 Контролировать и стимулировать менеджеров .....	296
2.4.6 Тотальное управление деньгами .....	300
2.4.7 Как построить эффективную систему бюджетирования ..	306
<b>2.5</b> Бюджет капитала, или как понять, куда двигаться бизнесу в долгосрочной перспективе .....	313
2.5.1 Инвестиционный проект – что это, и кто его разрабатывает .....	314
2.5.2 Бюджет капитала, или как посчитать деньги инвестиционного проекта .....	321
2.5.3 Как оформить бизнес-план инвестиционного проекта ..	342
<b>2.6</b> Диагностика и мониторинг компаний – непрерывный контроль финансового здоровья бизнеса .....	349
2.6.1 Что положить в основу анализа и контроля .....	350
2.6.2 Что будем контролировать в процессе диагностики ..	357
2.6.3 Что надо контролировать для ежемесячного мониторинга ..	375
2.6.4 Как построить систему диагностики и мониторинга ..	381
<b>Раздел 3.</b> Управлять бизнесом – значит управлять рисками .....	388
<b>3.1</b> Посмотрим на риски со всех сторон .....	390
<b>3.2</b> Стратегические риски компаний: чего следует избежать, а чем воспользоваться .....	407
3.2.1 Как понять главные риски бизнеса .....	407
3.2.2 Как упорядочить главные риски бизнеса .....	411
<b>3.3</b> Многообразие рисков и как их упорядочить для своего бизнеса .....	421
3.3.1 Риски, риски, риски... их так много .....	421
3.3.2 Как собрать все риски с помощью карты рисков .....	440



## Содержание

<b>3.4</b> Немного аналитики, или анализ и оценка рисков . . . . .	445
3.4.1 Дерево решений – как на него взобраться? . . . . .	446
3.4.2 Анализ чувствительности, или что должен почувствовать менеджер . . . . .	449
3.4.3 Когда не знаешь, как будет, изучи сценарии . . . . .	451
3.4.4 Моделирование по типу Монте-Карло . . . . .	453
<b>3.5</b> Рисковые KPIs . . . . .	455
<b>3.6</b> Как научиться управлять рисками . . . . .	462
3.6.1 Сформулируем общие принципы . . . . .	462
3.6.2 Диверсификация – «не класть все яйца в одну корзину» . . . . .	469
3.6.3 Может, стоит застраховаться... . . . . .	470
3.6.4 Хеджировать, хеджировать, хеджировать... . . . . .	476
<b>3.7</b> Теперь соберем все в систему . . . . .	488



## 1.1

# Стратегический процесс, цели бизнеса и KPI — «начало всех начал в Business Intelligence»

Утверждение «В бизнесе все начинается со стратегии» в доказательствах не нуждается. Но само понятие «стратегия» не имеет однозначной и принятой всеми формулировки и трактовки. Приведем только два определения стратегии, достаточно часто цитируемые в бизнес-литературе.

Одним из первых, кто дал определение стратегии, был Карл фон Клаузевиц [1]. С его легкой руки это понятие было введено в военном деле почти 200 лет назад: стратегия «есть использование отдельных кампаний для целей войны», а сама война «есть не что иное, как продолжение государственной политики иными средствами». Применительно к современным условиям стратегия должна появляться там, где существует конкуренция (некий аналог войны в общеупотребительном смысле). Ключевые факторы успешной стратегии заключаются в наличии «боевого духа» команды и ее готовности испытать временное поражение. Современная школа стратегического менеджмента, сконцентрированная вокруг Warton Business School (WBS), во многом наследует основные идеи Клаузевица.

В определении Чандлера [2] нет прямого указания на соперничество. Он понимает стратегию как программу действий для достижения долгосрочных целей организации: «Стратегия – это определение долгосрочных целей и задач организации, формирование программы действий и распределения ресурсов, необходимых для выполнения этих целей».

Если попытаться соединить эти два полярных подхода и приспособить их к современным условиям, то **стратегия** представляется как **понимание места и роли компании в развитии бизнес среды, позволяющее сформировать интегрированный набор действий, направленных на создание устойчивых конкурентных преимуществ**. Для обеспечения стратеги-

[1] Клаузевиц К. О войне. — М.: Госвоениздат, 1934. / Clausewitz K. Vom Krieg. 1832/34.

[2] Chandler A. Strategy and Structure. McGraw-Hill, Inc., 1962.



ческого процесса необходим синтез имеющихся **знаний, ресурсов, возможностей, намерений**. Важно подчеркнуть, что уровень перечисленных факторов существенно влияет на осуществление того или иного стратегического действия. Если, к примеру, у предпринимателя нет соответствующих знаний и ресурсов, то ему вряд ли удастся реализовать свои большие амбициозные цели, или БАЦ, как часто говорят успешные практикующие предприниматели.

Давайте задумаемся, каковы характерные черты современного бизнес-окружения. Разумеется, их много. Но если составить перечень наиболее важных особенностей современной бизнес-среды (как говорят, Short List), то в него в первую очередь, по мнению автора, должны попасть следующие три. Первый признак – это так называемая **«диджитализация»**, т. е. повсеместное использование цифровых технологий. Альтернативных аналоговых технологий уже практически не осталось. Этот тезис доказывать не нужно, достаточно оглянуться вокруг. Даже у тех маркетологов, которые не работают с цифрами, самой эффективной и популярной становится технология Digital Marketing.

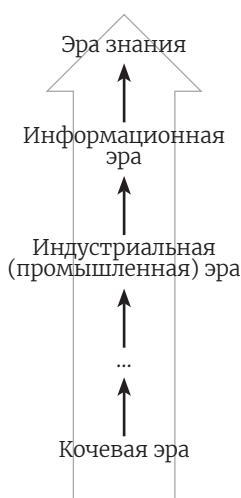
Вторая характерная черта современного окружения – это **изменения, непрерывные, быстрые и комплексные**. Они повышают неопределенность и снижают предсказуемость. Эта черта способствует развитию технологий риск-менеджмента как попытки не только снизить влияние рисков, но и воспользоваться дополнительными возможностями, которые могут появиться вследствие роста неопределенности.

Наконец, третья особенность, проявление которой отечественный бизнес стал испытывать уже давно, – это **глобализация**. Проявления глобализации ощущаются во всем: в R&D, технологиях, торговле, финансах, коммуникациях и информации, в результате чего появляется открытая экономика, глобальная гиперконкуренция и взаимозависимость бизнеса.

В результате совершенно недавно мир вошел в новый период своего развития, кардинально отличающийся от всех предыдущих. Мы являемся свидетелями и участниками новой эры – эры, в которой нематериальные ресурсы играют ключевую роль.

Новые особенности бизнес-среды кардинально изменили главные факторы роста и требования, предъявляемые к бизнесу. Для того чтобы предметно разобраться в этом вопросе, сравним особенности, которые были ранее, и характерные черты современных экономических условий.

В своем развитии человечество миновало целый ряд этапов (рисунок 1.1.1). Каждый этап условно можно назвать «эрой». Если заглянуть в глубину веков, то нетрудно обнаружить, что экономика началась с Кочевой эры, источником богатства и благополучия в которой была физическая сила и способность к выживанию – своеобразные нематериальные активы.



**Рисунок 1.1.1.** Последовательность развития экономической среды

Начиная с XIX и до середины XX века в мире господствовала Индустриальная эра. Вслед за ней наступила Информационная. Известная пословица «Кто владеет информацией, тот владеет миром» очень точно характеризует данный этап развития экономики. Вследствие развития Интернета и информационных технологий эта эра просуществовала сравнительно недолго, так как сохранить ценную информацию стало практически невозможно.

Современный этап развития, который начался в конце XX века, можно определить как Эру знания. Само название говорит о ключевой особенности данного периода развития: главным двигателем экономики яв-

ляются знания. Но речь идет вовсе не о тех знаниях, которые вы получаете на семинарах или из книг. Знания следует рассматривать как интеллектуальный капитал компании. Сейчас недостаточно просто владеть существующими знаниями (информацией), нужно уметь генерировать новые. Тот, кто умеет это делать лучше других, получает неоспоримые конкурентные преимущества в сравнении с другими игроками рынка.

Сопоставим особенности экономики индустриальной эры и экономики эры знания. Такое сравнение даст более глубокое понимание природы современных условий и основных источников роста экономики, что позволит принимать решения, которые будут иметь высокую ценность и повышать результативность бизнеса.

Индустриальная эра характеризуется стабильностью, линейностью и предсказуемостью развития, поскольку рыночные изменения происходят медленно. Главным фактором роста экономики Индустриальной эры является массовое производство. Продукции и технологии имеют длительный жизненный цикл. Дефицитным ресурсом служит финансовый капитал. Конкуренция имеет локальные рамки и не выходит за пределы определенной территории. Ключевые конкурентные преимущества в таких условиях обеспечиваются существованием высоких барьеров для входа в отрасль, ограниченным доступом к сырью, наличием дешевой рабочей силы и капитала.

Эра знания имеет несколько отличительных особенностей. Современной экономике присущи инновационный характер, высокотехно-



логичная промышленность, внушительная доля вклада сферы услуг в формирование мирового ВВП. Последнее обусловлено тем, что промышленное производство достигло достаточно высокого уровня технического оснащения и уже не требует большого количества работников для обеспечения технологического процесса, и от этого происходит отток рабочей силы в сферу услуг.

Сегодня внешнее окружение компаний достаточно агрессивно, нестабильно, а потому непредсказуемо. Конкуренция приобретает глобальный масштаб. И теперь, находясь в Украине, нужно думать о Китае, Соединенных Штатах Америки и других странах, где могут появиться конкуренты. Процесс глобализации стремительно развивается с середины XX века. Современный период характеризуется высоким уровнем интеграции на макро- и микроуровнях. Интеграция является наивысшим уровнем развития международных экономических отношений. Их развитие способствовало образованию транснациональных корпораций, мирового хозяйства и мирового рынка. По причине глобализации в мире наблюдается растущая взаимозависимость стран и народов. Этот факт имеет двоякое влияние: во взаимосвязанной глобальной системе негативные или позитивные процессы в какой-либо одной стране влияют на социально-экономические процессы в других странах. Ярким примером служит начавшийся в 2010 году долговой кризис в Греции, который существенно пошатнул финансовое положение остальных стран Европейского Союза.

Глобализация мировой экономики предполагает свободный обмен товарами и услугами между странами, высокую мобильность капитала и рабочей силы. Она коснулась не только экономических отношений, но и всех сфер жизнедеятельности человека. Вследствие этого произошло формирование единой унифицированной экономической, социальной, правовой, культурной и информационной среды, где стираются социально-культурные различия, формируются унифицированные государственные институты, стандартизируются товары и услуги, происходит осознание глобальных проблем (таких как проблемы загрязнения окружающей среды, изменение климата и проч.), решение которых необходимо всем.

Концепция продвижения товаров и услуг также претерпела изменения. В современных условиях жизненный цикл товара существенно сократился. Маркетинговые решения фирм стали идентичными вследствие стандартизации товаров и унификации услуг. На смену масс-маркетингу пришла концепция маркетинга отношений, которая предполагает установление долгосрочных, конструктивных и привилегированных отношений с потенциальными клиентами посредством использования материальных и моральных стимулов, дифференциации,



создания структурных связей, которые упрощают взаимодействие с потребителем. Ключевое место стали занимать социальное позиционирование компаний, торговые марки и бренды.

Если серьезно проанализировать наиболее активные инновации прошлого столетия, то можно прийти к выводу, что таковые имели место в сфере маркетинга и финансов. Маркетинговые инновации, появившиеся в XX веке, стимулировали значительный рост потребления. Это в конечном итоге привело к сверхпотреблению. Люди «научились» покупать товары, без которых они в принципе могли обходиться. Но для того, чтобы потреблять, нужно покупать. Чтобы покупать, нужно зарабатывать деньги. А с этим у большинства потребителей проблемы. Где взять деньги? И тут появляются финансовые инновации...

Финансовые инновации способствовали увеличению массы капитала не за счет роста производительности, а путем привлечения практически неограниченного финансирования, в первую очередь, через инновационные финансовые инструменты – деривативы. Производные финансовые инструменты сыграли роль спускового крючка мирового финансового кризиса, который начался в 2008 году.

В Эру знания важность финансового капитала отходит на второй план. Главную роль играет интеллектуальный и социальный капитал компаний. Теперь основным средством производства являются не производственные мощности, а компетенции людей. Как отметил президент Израиля Шимон Перес на 8-й Ялтинской ежегодной встрече, в современном мире единственным резервом для глобального развития является наука, которая способна стать ключевым драйвером для эффективного поиска ответов на глобальные вызовы. Новая эра – это эра, в которой знания стали главной производительной силой экономики. Интеллектуальный капитал, будучи стратегическим фактором, становится интегрированной способностью к инновациям и принятию решений в условиях неопределенности. Знания и интеллект – вот движущая сила инноваций, а те, в свою очередь, являются главным драйвером и источником конкурентной силы в новой экономике. Силой в современной экономике справедливо считать лишь такое знание, с помощью которого можно производить ценности, за которые рынок готов платить. Стремительные изменения рыночной среды приводят к неактуальности полученных ранее знаний. Новое внешнее окружение требует новых знаний, поэтому процесс их приобретения, или, как ранее говорили, повышения квалификации, является непрерывным.

Инновации и диджитализация сделали экономику крайне динамичной и подверженной кризисам. Быстрая изменчивость рыночной среды создает неопределенность в будущем и в процессе планирования своей деятельности не позволяет устанавливать планку достаточно высо-



ко. Основной задачей компаний в современных экономических условиях является поиск правильного фокуса инноваций, а затем их умелое использование для повышения эффективности бизнеса.

При этом следует учитывать, что критическим свойством инноваций является то, что они всегда связаны с риском, так как это всегда замена чего-либо устоявшегося на нечто абсолютно новое. Существует риск непринятия или просто непонимания сути нововведения. Инновации – это всегда рискованно, но без них сегодня невозможно достичь успеха в бизнесе.

Поиск инноваций должен быть направлен на создание и удержание в долгосрочной перспективе устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества – это такое сочетание характеристик предприятия, которое создает превосходство компании над ее конкурентами в отрасли. Устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе формируются при помощи непрерывного развития существующих и создания новых инноваций в ответ на быстроизменяющиеся условия рынка.

Давайте посмотрим, как современные условия влияют на отношение к классическим стратегическим технологиям. Признанный лидер в области конкурентного анализа Майкл Портер считает [3], что компания может добиться конкурентных преимуществ, если ей удастся справиться с пятью силами конкуренции, при условии, что конкуренты это смогут сделать менее успешно. Майкл Портер выделил следующие пять сил:

- другие игроки (конкуренты) в отрасли;
- потребители;
- поставщики ресурсов;
- новые игроки на рынке;
- товары-заменители.

По мнению Майкла Портера, сила других игроков на рынке напрямую зависит от соотношения компаний, их моц и возможностей. Интенсивность соперничества зависит от особенностей отрасли. Сила потребителей в том, что они могут влиять не только на цены, но и на спрос. Конкурентная сила поставщиков позволяет диктовать условия производителям в зависимости от дефицита ресурсов, их доступности и наличия заменителей. Сила потенциальных конкурентов способна влиять на ценовую политику по всей отрасли, так как существует угроза их входа на рынок. Реальность угрозы зависит от существующих барьеров: доступ к технологиям, размеры финансовых вложений, возможности для развития, наличие административных ограничений, реакция конкурентов и проч. Конкурентная сила товаров-заменителей позволяет

[3] Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер ; Пер. с англ. – 4-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.



воздействовать на цены и спрос, поскольку существует угроза, что товар-заменитель станет более предпочтительным для покупателя.

Данный стратегический инструмент является классическим. Кризис и современные условия позволяют по-другому посмотреть на эти пять сил, не как на угрозы, а как на возможности:

- Потребители. Сегодня не стоит бояться силы покупателей, ведь уже придумано бесчисленное множество маркетинговых инструментов, позволяющих продать буквально все и по любой цене.
- Поставщики ресурсов. Современным поставщикам приходится строить партнерские и взаимовыгодные отношения с потребителями, а порой и полностью подчиняться воле потребителей; например, такие крупные торговые сети, как «Фоззи» и «АТБ-маркет», доминируя на рынке, диктуют условия своим поставщикам, а тем остается только согласиться.
- Новые игроки на рынке. Почему бы не воспользоваться этой возможностью и самим не стать новым игроком на новом рынке?
- Товары-заменители. Их не стоит бояться, их стоит самим производить.

В таком «вывернутом наизнанку» виде модель пяти конкурентных сил Майкла Портера становится бизнес-моделью возможностей, а не угроз.

Таковы современные экономические условия, в которых бизнес вынужден существовать. Чтобы им соответствовать, необходимы изменения внутренних бизнес-процессов для противодействия негативному влиянию внешнего экономического окружения и для использования возможностей, которые предоставляет окружение. В этом видится главная задача собственника и топ-менеджера.

Компании теперь не могут ограничиться лишь оперативным управлением и функциональным менеджментом, как раньше. Сегодня им необходим инструмент долгосрочного планирования и управления, нацеленного на будущее. Таким инструментом является стратегический менеджмент.

Одновременно с изменением внешней бизнес-среды изменяется и подход к стратегическому управлению. Мы привыкли, что стратегическое планирование происходит сверху вниз и его можно представить в виде некой стратегической пирамиды бизнеса (рисунок 1.1.2): красивая миссия, четкое стратегическое видение, конкретные цели бизнеса, ясно прописанные стратегия, тактика и план действий.

Представленная пирамида является достоянием большого количества методологов менеджмента, и она до сих пор работает для крупных компаний, которые, по образному выражению Джима Коллинза, «созданы навечно». В настоящее время в условиях турбулентности текущей экономической среды следование всем канонам традиционного подхода



к формированию корпоративной стратегии становится зачастую неэффективным, в особенности, когда речь идет о малом и среднем бизнесе. Будущее становится столь непредсказуемым, что сформировать устойчивое стратегическое видение представляется затруднительным. Сегодня для создания признанной рынком ценности (Perceived Value) бизнес должен быть гибким. Традиционный подход не вполне справляется с таким требованием, поскольку он создан для использования в стабильных и предсказуемых экономических условиях.

Сейчас в эпоху глобальной нестабильности становится актуальной новая парадигма стратегического управления, основанная на поиске новых возможностей. Начало этой идеологии было положено Г. Хэмэлом и К. К. Прахаладом [4].

Идеология сочетает в себе три фактора:

- 1) стратегические намерения;
- 2) вызовы;
- 3) возможности наряду с имеющимися ограничениями.

Стратегические намерения – это, в первую очередь, видение собственников либо группы людей, которым поручено управлять бизнесом, так называемых Policy Makers, того, к чему должна стремиться компания и чем она должна стать. Например, японская компания Komatsu намерена «окружить Caterpillar», Canon собирается «побить Xerox», а Honda намеревается стать новатором в автомобилестроении, подобно Ford.

Но следует предостеречь, что стратегические намерения – это не только безудержные амбиции и фантазии собственников и топ-менеджеров компании. Стратегические намерения предполагают, что для их реализации будут предприниматься конкретные действия. В первую очередь, речь идет о построении системы эффективного менеджмента. В условиях стабильного и медленно меняющегося экономического окружения стратегические намерения эквивалентны стратегическому видению, которое разрабатывается на долгие годы и остается неиз-



Рисунок 1.1.2. Стратегическая пирамида бизнеса

[4] Gary Hamel and C.K. Prahalad, "Strategic Intent", Harvard Business Review, May–June 1989.



мененным длительный промежуток времени. В современной бизнес-среде стратегические намерения собственников и топ-менеджеров могут меняться чаще – в такт изменениям внешнего окружения.

Второй фактор новой парадигмы – вызовы (Challenges), создаваемые менеджментом внутри компании. Иногда вызовы появляются во внешнем окружении. Это те цели и задачи, которые призваны реализовать стратегические намерения собственников. Однако сформулированные вызовы не должны выходить за пределы возможностей, которые всегда ограничены. Топ-менеджеры должны согласовать стратегические намерения и реальные возможности, чтобы не возник конфликт. Возможности могут быть ограничены с точки зрения финансов, технологического оснащения или процессов, географии и проч.

При традиционном подходе миссия, видение, цели и стратегия представляют собой иерархию, но в этой модели все три фактора являются равноправными. Возможно, более важными являются стратегические намерения собственника, поскольку он главный в бизнесе, а значит, имеет право требовать от своего бизнеса всего, чего пожелает.

«Компании стратегических возможностей» следят за внешней средой, анализируют текущие угрозы и возможности и используют их, конвертируя в прибыль для собственника. Такие компании не рассматривают заоблачных горизонтов планирования; они ориентированы на короткий промежуток времени – месяц, квартал, год. «Отлавливая» возможности, имея в наличии необходимый ресурс и на ходу перестраивая бизнес-процессы для использования увиденной возможности, компании демонстрируют значимые результаты. Экономическое преимущество «компаний стратегических возможностей» достигается за счет расширения видов деятельности, а ее действия на рынке оказываются для конкурентов сюрпризом.

Вместе с изменением подхода к стратегическому менеджменту изменился и непосредственно процесс стратегического управления. Здесь уместно ввести понятие стратегического процесса. Стратегический процесс является одним из важнейших процессов в компании. Он разворачивается во времени и существует в любой компании, так как в той или иной мере в любой компании принимаются долгосрочные решения, которые могут оставаться не формализованными. Стратегический процесс опирается на три основных элемента: стратегическое мышление, формальную систему принятия решений и механизмы реагирования на складывающуюся в бизнесе ситуацию.

Участники стратегического процесса должны вырабатывать единое понимание бизнеса, стратегии и тех гипотез и предположений, исходя из которых разрабатывается стратегия. Стратегический процесс – это процесс взаимодействия собственников, ключевых менеджеров и



специалистов организации. Важно подчеркнуть, что в разработке стратегии должны принимать непосредственное участие те руководители и специалисты, которые будут ее реализовывать.

Стратегический процесс должен формировать организационную среду для разработки текущих решений, которые не приводят к утрате целостности действий организации.

В эпоху стабильной экономики стратегический процесс осуществлялся на основе модели стратегического программирования [5]. Стратегическое программирование — это планирование того, как сформулированная стратегия наилучшим образом превращает стратегическое видение в реализованную стратегию.

В модели стратегического программирования разработка плана и его реализация осуществляются последовательно:

- 1) формулирование стратегии: на основе заранее определенной миссии и соответствующих ей целей определяются альтернативные стратегии и выполняется их оценка, чтобы выбрать наиболее подходящую;
- 2) реализация стратегии осуществляется при помощи тактических приемов, описанных в более детальных и краткосрочных планах, программах и бюджетах; каждый уровень планов должен иметь соответствующий уровень бюджетов, с помощью которых планы претворяются в жизнь.

Схема стратегического программирования приведена на рисунке 1.1.3.

Проведенное надлежащим образом стратегическое планирование вооружает предприятие своего рода дорожной картой, где проложен маршрут дальнейшего движения, и способствует развитию индивидуальной инициативы.

В современных условиях прямое использование стратегического программирования как основы процесса стратегического управления становится затруднительным. Стратегическое программирование успешно работает лишь в стабильных и предсказуемых условиях.

Актуальной альтернативой стратегическому программированию является процесс стратегического управления, который помогает компаниям стать более гибкими и сделать быстрое реагирование неотъемлемой частью каждого аспекта своей деятельности [6]. Этот процесс можно назвать экспериментальным стратегическим обучением. Схема процесса показана на рисунке 1.1.4.

[5] Alex Miller, Gregory G. Dess, Strategic Management, McGraw-Hill Series in Management, 2nd Edition

[6] Robin Wood, Managing Complexity: How Businesses Can Adapt and Prosper in the Connected Economy, Profile Books



## Раздел 1. Основы стратегического менеджмента

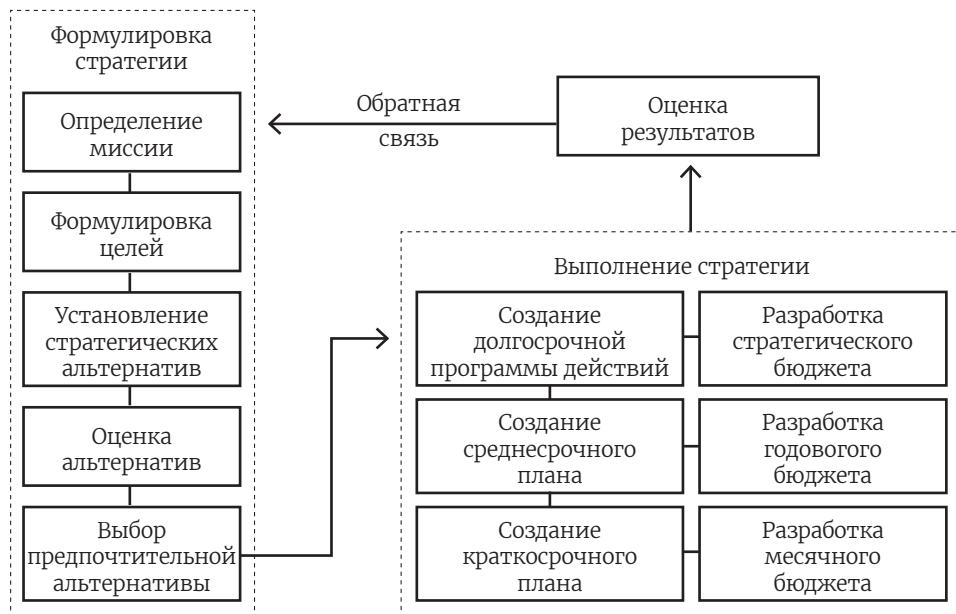


Рисунок 1.1.3. Схема стратегического программирования

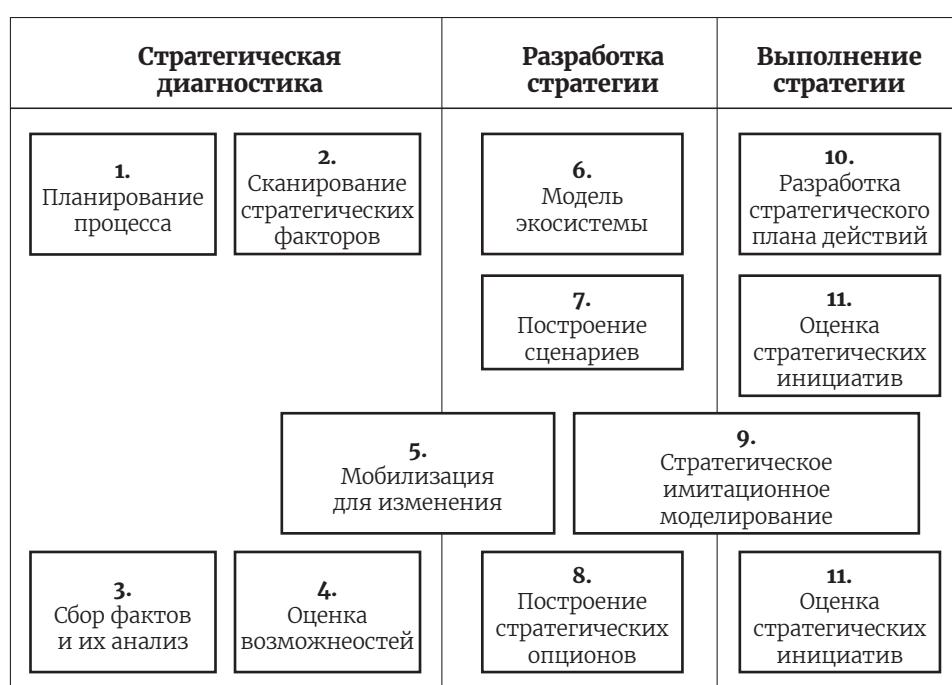


Рисунок 1.1.4. Схема экспериментального стратегического обучения для адаптивных компаний



Основная цель экспериментального стратегического обучения – выяснить, какие из возможных стратегий или их элементов являются наиболее надежными по сравнению с другими сценариями, и использовать эти здоровые элементы для выработки стратегического устремления – стержневой стратегической цели развития компании.

Процесс стратегического менеджмента для адаптивных компаний, представленный на иллюстрации, является модульным инструментом. Его части могут быть использованы как независимо, так и в комплексе в качестве руководства по стратегическому принятию решений.

Экспериментальное стратегическое обучение предназначено для того, чтобы помочь компаниям найти правильный путь в усложняющейся и непредсказуемой рыночной среде будущего. Основное внимание фокусируется на том, что предприятие может сделать сегодня, чтобы увеличить свою способность к адекватным действиям и устойчивому развитию в будущем. Основными преимуществами использования экспериментального стратегического обучения являются:

- улучшение возможностей для сбора и анализа информации внутри компаний, что приводит к повышению качества принятия решений;
- формирование ясных стратегических намерений и вызовов, уравновешенных возможностями;
- улучшение адаптивности, повышение скорости и гибкости реагирования на внешние перемены.

Обозначим главное различие между стратегическим программированием и экспериментальным стратегическим обучением. В стратегическом программировании существует возможность разделения этапов формулирования стратегии и ее реализации. Экспериментальное стратегическое обучение основано на невозможности предсказать заранее, как будут развиваться события или что сработает, а что нет. По этой причине постоянно переплетаются формулирование и реализация стратегии, что приводит к корректировке действий по мере того как ставятся новые эксперименты, осваиваются новые подходы, и методом проб и ошибок топ-менеджеры компании приобретают знания и опыт.

Несмотря на произошедшие изменения во внешней экономической среде, конечные цели бизнеса не изменились. Бизнес не создается бесцельно; собственник, вложив свои ресурсы, рассчитывает на получение определенных выгод от работы предприятия.

Может ли существовать одна универсальная цель, пригодная для всех или хотя бы большинства собственников? Ведь один, например, «кирпичик за кирпичиком» выстраивает свою «империю бизнеса», создавая новые предприятия и конструируя интегрированный холдинг. Другой стремится через несколько лет выйти на IPO, столь популярное и



желанное для многих отечественных собственников-предпринимателей. Третий, наоборот, купив по разумной цене какое-либо предприятие, всеми силами стремится выжать из него по максимуму. Все они, с формальной точки зрения, очень отличаются друг от друга.

Так какая цель является правильной и наилучше состоятельной с точки зрения интересов собственника? Вопрос подобного рода выглядит неправомочным. Любая цель собственника является правильной, ведь это ЕГО цель, и ЕМУ, по большому счету, должно быть безразлично, как эту цель воспринимает окружающее пространство.

В то же время всех их объединяет одна общая мегацель – делать деньги. В частности, первый расширяет бизнес, много инвестируя сейчас, стремится заработать деньги в будущем. Для второго эта цель более близка, он готов потерпеть еще немного и заработать, продав предприятие или его часть по высокой рыночной цене. Он основательно готовится к этому, так как по определению продать компанию подобным образом можно только один раз. Понятно, что у третьего типа собственника стремление делать деньги «написано на лбу».

Как же сделать так, чтобы денег стало больше? Ведь нельзя же постоянно только тем и заниматься, чтобы требовать от своих менеджеров делать деньги. Надо построить систему, которая сама приведет к реализации этой цели. Но как?

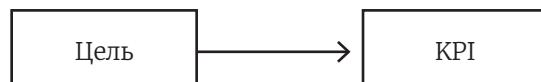
Если опуститься на ступеньку ниже в иерархии ценностей компании, т. е. до уровня топ-менеджеров, и посмотреть, что же ими движет, то обнаруживается, что каждый из них также имеет свою цель. И суть в том, что цель у них, в конечном счете, точно такая же – зарабатывать деньги. Но это уже несколько другие деньги. Это их вознаграждение за труд. По определению деньги собственника зарабатывает ему, прежде всего, его капитал и, кроме того, его текущая активность, а деньги менеджера зарабатываются только его трудом.

Но представьте себе, что каждый из менеджеров только тем и озабочен, чтобы «сгенерировать» как можно больше денег для себя. Вряд ли это устраивало бы собственника или других менеджеров. В цивилизованном экономическом сообществе для того, чтобы заработать больше денег, и собственники, и менеджеры ставят перед собой ряд других целей, которые носят более конкретный и узкий характер, но, так или иначе, сопряжены с главной целью – делать деньги. Эти цели должны быть сбалансированы так, чтобы на вершине пирамиды были цели собственника, и с ними согласовывались бы цели менеджеров, что позволило бы последним сделать собственника богаче. Все это должно иметь достаточно понятный для собственника и менеджеров формат представления, т. е. некую оболочку, о которой пойдет речь в настоящем разделе.



Но прежде нужно сформулировать то важное, что отличает цели вообще от целей бизнеса. Дело в том, что цели бизнеса, в конечном итоге, направлены на основной критерий – сумму заработанных денег, которая имеет четкое количественное выражение. По этой причине все остальные цели также должны иметь количественное выражение. В бизнесе нельзя сказать: «А давайте увеличивать объем продаж». Эта цель не будет воспринята менеджерами как руководство к действию. Чтобы они могли стремиться к достижению этой цели, необходима, прежде всего, более конкретная формулировка, например: в течение следующего года объем продаж должен быть увеличен на 22 % по сравнению с текущим годом. С такой точки зрения результативность менеджера будет определяться в зависимости от того, насколько близко он приблизился к этой цели.

Так мы приходим к фундаментальному понятию современного стратегического менеджмента, которое сейчас повсеместно приносится и имеет аббревиатуру **KPI**, от английского *Key Performance Indicator*. Очень часто KPI используется в контексте наиболее значимых для предприятия финансовых показателей. В то же время «значимость» – понятие в достаточной мере условное. Например, для финансового директора таких значимых показателей можно насчитать более сотни. Будут ли они в такой же мере значимыми для генерального директора или собственника? Условность такого выбора может быть устранена, если **мы свяжем понятие KPI с конкретной целью, которая поставлена перед менеджерами**. Таким образом, мы устранием неопределенность в количестве и составе показателей, принимаемых во внимание при оценке результативности руководства компании. Определяющая формула KPI выглядит так:



т. е. **сначала цель, а потом KPI**. Теперь становится достаточно измерять результативность бизнеса: если цель достигнута в том количественном выражении, в котором она поставлена, то результат получен. В этой связи наиболее подходящей интерпретацией KPI может служить термин «Ключевой показатель результативности». Сразу же прекращаются споры в отношении того, какие показатели считать более важными, а какие менее важными. Теперь все определяется целью. Более того, результативность менеджера определяется тем, в какой степени достигнуты поставленные перед ним цели в их количественном выражении.

Попытаемся сформулировать некую инвариантную схему первоочередных целей собственника. Эти цели лежат в финансовой плоскости. Это та рубашка, которая ближе всего к телу собственника.



Прежде всего, следует определиться с тем, что представляет собой предприятие в современных условиях как система управления, или система менеджмента.

Давайте посмотрим на бизнес глазами его владельца, не имеющего степени МВА, а просто вложившего свои деньги в то или иное производство. Не вызывает сомнений то, что собственник, формулируя задачи команде менеджеров, хочет добиться, главным образом, выполнения следующих двух целевых функций:

- 1) покупать (входные ресурсы) дешевле и продавать (готовую продукцию) дороже;
- 2) иметь достаточное количество денег, чтобы вовремя сделать необходимые платежи, а остаток использовать для собственных нужд.

Если перевести эти пожелания собственника в общепринятую терминологию, то мы сможем сформулировать двуединую цель бизнеса в виде:

- увеличения прибыли;
- способности генерировать достаточные для деятельности бизнеса денежные средства.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что **предприятие – это механизм, который превращает намерения собственника и высшего руководства в прибыль и деньги**. Следует отметить еще один такой важный фактор, как соотношение вложенного собственником капитала и суммы полученной прибыли. Десять миллионов долларов прибыли за год – это, конечно, много. Но если собственник вложил в бизнес 100 миллионов, то отдача на вложенный капитал (отношение прибыли к сумме вложенного капитала) получается не такой уж и существенной, а именно, 10 %. В то же время несложно получить отдачу в 50 %, если вложить в некий простой бизнес 10 тыс. долларов. Но абсолютная величина прибыли в виде 5 тыс. долларов вряд ли заинтересует серьезного предпринимателя. Таким образом, важно сопоставлять прибыль с суммой инвестированного в бизнес капитала.

Приведенные выше аргументы позволяют сформулировать ключевые цели любого бизнеса, ориентированные на собственника:

- максимальное значение прибыли за период;
- максимальное значение отдачи на вложенный капитал (рентабельности капитала);
- способность компании генерировать деньги.

Важно подчеркнуть, что эти цели должны достигаться одновременно и на протяжении всего жизненного цикла компании. Отметим, что цели, ориентированные на собственника, достигаются в случае удовлетворения как внешних, так и внутренних клиентов компании. В данном контексте внешними клиентами компании являются ее потребители и



партнеры. Если компания предлагает потребителю продукт, за который он готов платить, то потребитель становится лояльным, а возможно, и постоянным, так или иначе принося в компанию все больше и больше денег. От партнеров во многом зависит, сможет ли компания предоставить качественный продукт своему потребителю. Не стоит забывать и о внутренних клиентах – сотрудниках предприятия. Неудовлетворенные и немотивированные сотрудники не будут выполнять свою работу эффективно, а значит, цели собственника достигнуты не будут.

Таким образом, в эффективном бизнесе уравновешены интересы трех ключевых групп заинтересованных лиц:

- собственники;
- клиенты и партнеры;
- сотрудники предприятия.

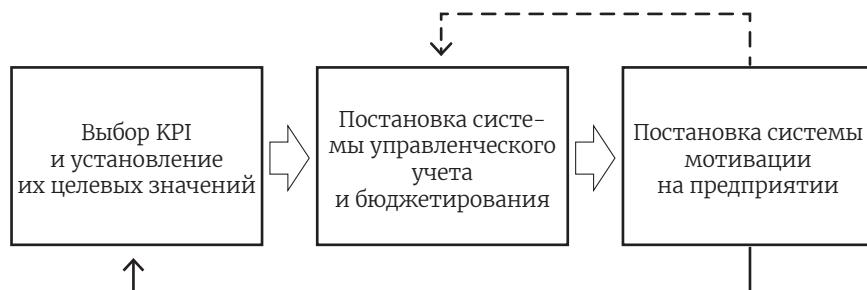
Удовлетворение обозначенных трех групп заинтересованных лиц позволяет сформулировать три необходимых условия **эффективного бизнеса**:

- делать деньги;
- обеспечить удовлетворение потребностей рынка;
- обеспечить работникам надежное и удовлетворительное окружение и условия труда.

Но каким образом удовлетворяются эти три условия? Их выполнение в современном состоянии бизнес-среды достигается построением действенной системы управления компанией, основанной на «жестких» (оцифрованных) методах. С позиций «жестких» методов процедура управления бизнесом должна содержать следующие этапы:

- 1) постановки целей;
- 2) оцифровки целей;
- 3) анализа того, насколько цель достижима.

Последовательность постановки системы управления предприятием на основе «жестких» методов проиллюстрирована на рисунке 1.1.5.



**Рисунок 1.1.5.** Последовательность постановки системы управления предприятием на основе «жестких» методов



Три ключевых компонента управления бизнесом являются необходимым условием обеспечения его результативности:

- формулировка стратегии;
- система принятия управленческих решений;
- система контроля за выполнением эффективности принятых управленческих решений.

Когда сформулировано стратегическое видение и понятны стратегические цели бизнеса, необходимо уяснить, как управлять бизнесом, чтобы реализовать выработанную стратегию и достичь стратегические цели. Для этого необходимо создать специальную систему. Данную систему принято называть Management Control System (MSC) [7]. Ее главная задача состоит в создании условий, которые будут способствовать реализации стратегических целей. Создание такой системы состоит из двух важных шагов:

- 1) построение организационной структуры, соответствующей стратегическим целям бизнеса, посредством создания системы центров ответственности – подразделений предприятия, имеющего своего руководителя, который отвечает за результаты деятельности подразделения;
- 2) оптимизация ключевых бизнес-процессов для каждого центра ответственности и обеспечение эффективного взаимодействия между ними.

Критически важное внимание следует уделить системе управления персоналом предприятия. Именно от желания сотрудников достичь поставленных целей будет зависеть успех бизнеса. Данный фактор является ключевым при формировании корпоративной культуры. И здесь собственник или руководитель самого высшего уровня должен сыграть ведущую роль. Дело в том, что бизнес – это некий «аватар» своих руководителей и собственников. Отпечаток личности ключевых фигур компании и их мировоззрение будут проникать во все сферы деятельности предприятия и предопределять манеру ведения дел.

Итак, в технологии «жестких методов управления бизнесом» все начинается с постановки стратегических целей, которые следует «оцифровать», т. е. представить в виде количественных показателей, KPI. Тогда стратегия может быть сформулирована как задача для топ-менеджеров, решить которую означает достичь целевых значений выбранных KPI.

Важно подчеркнуть, что началу применения «жестких методов» предшествует весьма ответственный процесс стратегического анализа

[7] Anthony R., Govindarajan V., Management Control Systems, 10-th ed. McGraw-Hill, 2001.



## 1.1 Стратегический процесс, цели бизнеса и KPI

и формулировки стратегических идей бизнеса. Последние обычно представляют собой хорошо обоснованные желания и намерения собственников и топ-менеджеров. Но для того, чтобы эти намерения воплотились в жизнь как следующий шаг стратегического процесса, необходимо сформулировать стратегические цели и, разумеется, оцифровать их.

Количество инструментов стратегического анализа и синтеза велико, но не бесконечно. Ознакомившись с основными из них, можно приступить к решению стратегических задач.

