

В. П. Савчук

— ЭКОНОМИКА —  
И МЕНЕДЖМЕНТ

СТРАТЕГИЯ  
+  
ФИНАНСЫ

БАЗОВЫЕ ЗНАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Стратегический базис  
для собственника и руководителя

Финансовая система компании,  
и как ею управлять

Стратегический  
управленческий учет

Стратегическое бюджетирование

Бюджет капитала,  
или обоснование путей развития

Диагностика и мониторинг компании -  
непрерывный контроль финансового  
здоровья бизнеса

Управление предприятием  
в условиях кризиса:  
что делать, если случился кризис

УДК 658.012.4  
ББК 65.290-2  
С13

**Савчук В. П.**

С13 Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей / В. П. Савчук. — 4-е изд., электрон. — М. : Лаборатория знаний, 2020. — 305 с. — Систем. требования: Adobe Reader XI ; экран 10". — Загл. с титул. экрана. — Текст : электронный.

ISBN 978-5-00101-804-9

Книга адресована, прежде всего, тем собственникам и руководителям отечественных предприятий, для которых управление начинается с постановки стратегических целей и выработки путей их достижения и заканчивается оценкой финансового результата. Основные методические вопросы книги изложены без излишней детализации, чтобы не отвлекать руководителей от главных положений рассматриваемых технологий управления. Рассмотрены положения стратегического управления предприятием, связанные с формированием стратегического профиля предприятия, а также с разработкой и реализацией стратегического плана на основе сбалансированной системы показателей. Основные технологии финансового менеджмента представлены как средство достижения стратегических целей собственника. Проанализированы пути использования технологий управления в условиях кризиса. Рассмотрена разработка системы антикризисных мер, способствующих сохранению результативности предприятий. Основные методические положения книги проиллюстрированы на примере комплексной реструктуризации реального отечественного предприятия.

Книга может быть полезна слушателям программ МВА, преподавателям и студентам магистерских программ экономических специальностей вузов.

**УДК 658.012.4**  
**ББК 65.290-2**

**Деривативное издание на основе печатного аналога:** Стратегия + Финансы: базовые знания для руководителей / В. П. Савчук. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2009. — 302 с. : ил. — ISBN 978-5-9963-0163-8.

**В соответствии со ст. 1299 и 1301 ГК РФ при устранении ограничений, установленных техническими средствами защиты авторских прав, правообладатель вправе требовать от нарушителя возмещения убытков или выплаты компенсации**

ISBN 978-5-00101-804-9

© Лаборатория знаний, 2015

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Глава 1. Стратегический базис для собственника и руководителя</b> .....	<b>9</b>
1.1. Цели бизнеса и КРІ.....	9
1.2. Разработка стратегии как задача для топ-менеджмента .....	20
1.3. Стратегическая диагностика .....	38
1.4. Стратегические риски бизнеса.....	46
1.5. Управление по критерию стоимости.....	57
1.6. Сбалансированное управление по целям .....	69
1.7. Стратегическое планирование .....	95
<b>Глава 2. Финансовая система компании, и как ею управлять</b> .....	<b>103</b>
2.1. Предприятие как объект управления прибылью и деньгами .....	103
2.2. Финансовое описание компании .....	111
2.3. Система управления финансами бизнеса.....	135
<b>Глава 3. Стратегический управленческий учет</b> .....	<b>139</b>
3.1. Стратегический учет и оценка результативности бизнеса .....	139
3.2. Учет и управление портфелем продукции на основе операционной прибыли (CVP-технология).....	143
3.3. Учет и оценка рисков текущей деятельности .....	156
3.4. Учет и управление по центрам ответственности .....	169
<b>Глава 4. Стратегическое бюджетирование</b> .....	<b>181</b>
4.1. Сущность и задачи бюджетирования .....	181
4.2. Бюджетирование для собственника и генерального директора .....	187
4.3. Бюджетирование для менеджеров: что следует требовать от команды финансистов компании.....	191
4.4. Как построить эффективную систему бюджетирования.....	206
<b>Глава 5. Бюджет капитала, или обоснование путей развития бизнеса</b> .....	<b>213</b>
5.1. Основные положения и принципы инвестиционного проектирования .....	213
5.2. Инвестиционные потребности и источники финансирования .....	221
5.3. Критерии принятия решений о целесообразности инвестиций.....	226
5.4. Инвестиционный проект: что следует требовать от команды менеджеров.....	239
<b>Глава 6. Диагностика и мониторинг компании — непрерывный     контроль финансового здоровья бизнеса</b> .....	<b>245</b>
6.1. Цели и задачи диагностики.....	245
6.2. Система финансовых показателей (коэффициентов) .....	251

---

6.3. От диагностики к мониторингу .....	269
6.4. Как построить систему диагностики и мониторинга .....	275
<b>Глава 7. Управление предприятием в условиях кризиса:</b>	
<b>что делать, если случился кризис .....</b>	<b>281</b>
7.1. Общая система антикризисных мер и корректировка стратегии .....	281
7.2. Повышение производительности .....	282
7.3. Изменение отношения к маркетингу .....	285
7.4. Управление экономическими факторами .....	287
7.5. Трансформация инвестиционной и финансовой деятельности .....	293
7.6. Мегамотивационная система .....	297
7.7. Антикризисные рекомендации .....	299
Библиографический список .....	302

## Глава 1

# Стратегический базис для собственника и руководителя

В бизнесе все должно начинаться с постановки стратегических целей, которые, по возможности, следует «оцифровать», т.е. представить в виде количественных показателей, называемых КРІ. И тогда разработка стратегии может быть сформулирована как задача для топ-менеджмента — найти пути достижения целевых значений выбранных КРІ. Но как это сделать? Количество стратегических инструментов велико, но не бесконечно. Ознакомившись с основными из них, можно приступить к решению задач, сформулированных собственником.

Обстоятельность подхода к стратегическому управлению требует проведения анализа текущего состояния бизнеса, это необходимо, чтобы понять, «на каком свете» находится бизнес. Здесь существуют специальные технологии стратегической диагностики, которыми успешно пользуются ведущие отечественные и зарубежные компании.

Ведение бизнеса всегда сопряжено с рисками, которых очень много и которых не удастся избежать. Рассматривая стратегическое управление, мы сосредоточиваем внимание на главных рисках бизнеса — стратегических. Их состав не очень велик, и некоторые из рисков оказывают положительное влияние, — это не всегда плохо. Сначала в них стоит разобраться, а потом уже попытаться управлять.

Риск и стоимость бизнеса идут рука об руку. Чем больше мы рискуем, тем на больший результат рассчитываем. Стоимость бизнеса в современных условиях воспринимается как самый главный критерий результативности ее менеджмента. Для оценки успешности компании с точки зрения увеличения ее стоимости лучше всего использовать показатель экономической добавленной стоимости, или EVA, который следует поставить на вершину стратегических целей компании.

Для того чтобы системно управлять стоимостью бизнеса, необходимо сбалансированно представить все факторы стоимости, увязав их в единый управляющий комплекс, в качестве которого целесообразно использовать так называемую сбалансированную систему показателей, или BSC.

Наконец, надо собрать все вместе. Это можно сделать с помощью специального документа, который называется «Стратегический план».

### 1.1. Цели бизнеса и КРІ

Что является отправной точкой деятельности компании? Что предопределяет перспективы ее развития? Что определяет приоритеты деятельности на ближайшую перспективу и далекое будущее? Ответ на эти и многие другие подобные вопросы один — это *цели собственника*. Может ли существовать одна универсальная цель, пригодная для всех или хотя бы большинства собственников? Ведь один, к примеру, «кирпичик за кирпичиком» выстраивает свою «империю бизнеса», создавая новые предприятия и выстраивая интегрированный холдинг. Другой стремится через несколько лет выйти на IPO, столь популярное и желаемое

многими отечественными собственниками-предпринимателями. Третий, наоборот, купив по разумной цене какое-либо предприятие, всеми силами стремится «выжать из него по максимуму». Все они, с формальной точки зрения, сильно отличаются друг от друга.

В задаче спрашивается, какая цель является более правильной, более 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 часть его 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 буквально «написано на лбу».

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

Если опуститься на ступеньку ниже в иерархии ценности 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 зарабатывают ему, прежде всего, его капитал и, кроме того, его текущая активность, а деньги менеджера зарабатывает только его труд.

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 обществе 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, а цели менеджеров согласовывались бы с целями собственников, что позволило бы им сделать собственника богаче. Все это должно иметь достаточно понятный для собственника и менеджеров формат представления, т.е. некую «оболочку», о которой речь пойдет ниже.

Но прежде надо 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: будем увеличивать объем продаж. Эта цель не будет воспринята менеджментом как руководство к действию. Чтобы менеджер мог стремиться к достижению этой цели, необходимо, прежде всего, чтобы цель носила более конкретный вид, например в течение ближайшего года объем продаж должен быть увеличен на 22% по сравнению с текущим годом. С этой точки зрения результативность менеджера будет определяться в зависимости от того, насколько он достиг этой цели.

Так мы приходим к фундаментальному понятию современного стратегического менеджмента, которое сейчас повседневно произносится 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 КРІ с конкретной целью, которая поставлена перед менеджером**. Таким образом, мы устраняем неопределенность в количестве и составе показателей, которые принимаются во внимание при оценке результативности менеджмента компании. Определяющая формула КРІ выглядит так:

Цель  КРІ

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

Типичной, и в известном смысле одиозной, является ситуация, когда собственнику или генеральному директору каждый месяц (иногда даже чаще) приходит в твердой или электронной копии большое количество таблиц. В этих таблицах финансовый директор или заместитель генерального директора по экономике приводит значения большого количества показателей, в полной мере отражающих общую картину по компании. Обычно финансовый директор считает, что чем больше показателей он рассчитает, тем более полезной оказывается его деятельность. А нужно ли это на самом деле собственнику? По большому счету, не его это дело — вникать в мелкие детали своего бизнеса. Так у него просто не останется времени для решения более важных дел, связанных с развитием бизнеса. Это не означает, что финансовый директор не должен заниматься анализом деятельности компании в разных ее срезам, но выдавать их «на гора» генеральному — значит отвлекать его от дел.

Опустимся по иерархической линии ниже генерального директора. У других членов команды менеджмента компании также есть цели. Они могут быть не столь глобальными, но их также надо описать с помощью соответствующих КРІ. Таким образом, количество КРІ может быть достаточно большим, но каждый из них будет соответствовать конкретной цели, поставленной конкретному менеджеру.

Из всего приведенного выше следует практическая рекомендация для собственника: **сформулируйте цели своего бизнеса, опишите их с помощью КРІ и требуйте отчетности у менеджеров только в формате этих КРІ**.

Вы обнаружите, что жизнь сразу же станет легче. Компания станет управляемой, и у вас появится много времени для занятия глобальными проблемами вашего бизнеса.

На какие же цели руководителю (собственнику или генеральному директору) следует обратить внимание в первую очередь? Этот вопрос вряд ли имеет однозначный ответ. Прежде всего, цели должны удовлетворять определенному комплексу требований. Цели должны быть:

- ясными, четкими и без возможности двойного толкования;
- сформулированными в терминах будущих состояний предприятия;

- соответствующими компетентности персонала или предполагающими рост их компетентности;
- содержательными, и с элементом вызова, приглашающими к серьезной работе.

Позже, в п. 1.6, мы вернемся к вопросу систематизации целей и рассмотрим подходы к управлению по целям.

Сформулируем некую инвариантную схему первоочередных целей собственника. Эти цели лежат в финансовой плоскости. Это та «рубашка, которая наиболее близка к телу собственника».

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

Посмотрим на бизнес глазами его владельца, не имеющего степени MBA, но вложившего свои деньги в то или иное производство. Не вызывает сомнения 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 расплатиться и использовать для собственных нужд.

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

- увеличение прибыли;
- способность генерировать достаточные для деятельности бизнеса денежные средства.

Следует навести порядок в иерархии этих целей. С одной стороны, понятно, что вторая цель наделена неизменным прагматизмом. Действительно, чем больше денег, тем лучше. Но как это обеспечить? Сначала надо заработать «достаточную прибыль». В чем же различие между прибылью и денежным потоком? И прибыль, и деньги — это конечные результаты бизнеса. Каждый из них имеет свой фокус внимания и расчетный базис. Базис, ключевым элементом которого является прибыль, назовем «экономическим». Денежный поток является конечным показателем другого базиса, который можно условно назвать «денежным», или финансовым. Каждый базис рассматривает соотношение входных и выходных ресурсов, разница между которыми описывает результативность деятельности предприятия. На рис. 1.1 представлена систематизация приведенных выше понятий.

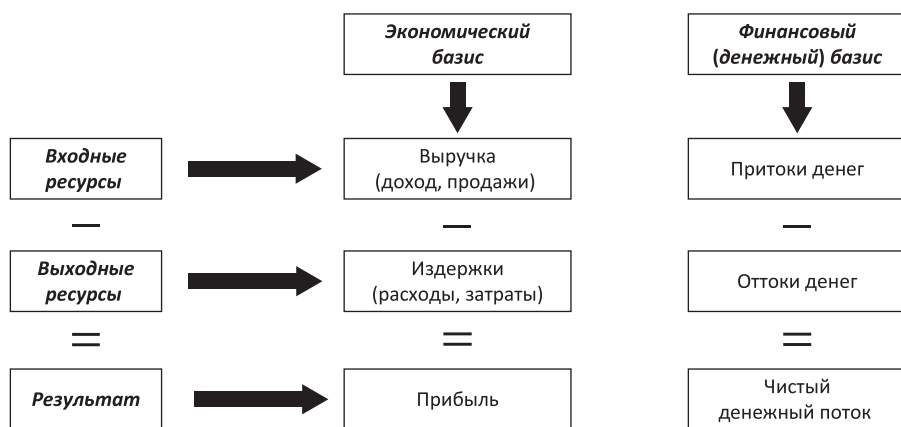


Рис. 1.1. Результат деятельности предприятия на различных базисах



Данная систематизация напоминает два полушария головного мозга. Наши полушария «работают» по-разному. Левое полушарие отвечает за логические операции, счет, установление последовательностей, тогда как правое полушарие контролирует инициативу и творчество. Так и в бизнесе: левый, экономический, базис отвечает за прибыль, т.е. за умение продавать дороже, а покупать дешевле. В то же время правый, денежный, базис отвечает за умение превращать эту прибыль в деньги, как говорят в финансовом менеджменте, «генерировать операционный денежный поток». Возможна и обратная ситуация, когда деньги есть, а прибыли нет. Звучит это странно. Чтобы проанализировать эту ситуацию, рассмотрим ряд простых примеров.

Метизное предприятие в течение месяца получило доход в виде 2200 тыс. долл., в то же время издержки этого периода составили 2300 тыс. долл. Таким образом, предприятие имеет по результатам периода отрицательную прибыль, т.е. убытки в размере 100 тыс. долл. Может ли это предприятие генерировать положительный денежный поток? На первый взгляд, надо дать отрицательный ответ. Но если глубже «покопаться» в затратах компании, можно обнаружить такие затраты, которые не приводят к оттоку денег в том периоде, для которого мы оценивали прибыль. Этот вид затрат называется амортизацией. По определению, амортизация — это перенос части стоимости основных средств (например, оборудования) на себестоимость продукции, т.е. включение части стоимости основных средств в число текущих затрат периода. В частности, амортизация метизного завода составляет 400 тыс. долл. В то же время соответствующий отток денег в виде 400 тыс. долл. в расчетном периоде отсутствовал. Если прибавить ранее вычтенную амортизацию к величине отрицательной прибыли, то мы получим положительное значение 300 тыс. долл., которое составляет основу операционного денежного потока. Другими словами, компания, имеющая убытки, может генерировать положительный денежный поток.

Может быть, стоит исключить амортизацию из числа затрат компании, ведь этот тип затрат не связан с оттоком денег из компании в данном периоде. Но тогда ничего не получится с «экономикой». В самом деле, представим себе, к примеру, две клиники: одна оснащена традиционным диагностическим оборудованием, а другая — современным оборудованием. Если цена на диагностические услуги и в первом, и во втором случае будет одинаковой, то экономика второй клиники будет ущербной: прибыль будет отрицательной, так как в состав затрат каждого конкретного периода входит большой объем амортизации. Чтобы экономика второй клиники стала положительной, необходимо увеличить цены диагностических услуг. Ведь дорогое оборудование покупается с целью привлечь больше клиентов за счет более качественного обслуживания, в результате — повысить цену и получить, в конечном итоге, больший доход. Прибыль компании является адекватным отражением того, насколько соответствует высокая стоимость оборудования рыночной реакции на него пациентов. Деньги — это уже следующий вопрос. **Нельзя руководствоваться только деньгами при целеположении и анализе бизнеса.** Это непременно приведет бизнес к тупику — прибыль будет уменьшаться, и через некоторое время бизнес уже не сможет генерировать деньги.

Возвращаясь к аналогии с полушариями головного мозга, отмечаем, что в случае с метизным заводом в левом полушарии (которое, судя по рис. 1.1, отвечает за экономику) очень сильная «головная боль», в то же время в правом все в полном порядке: денег много. Но такая ситуация не может продолжаться долго, так как величина начисленной амортизации имеет сильную корреляцию с физическим

износом оборудования. А денег, достаточных для модернизации оборудования, у предприятия нет. Здоровое предприятие должно заработать столько денег, чтобы их хватило на восстановление (а может быть, и на увеличение) основных средств, для возможного развития и удовлетворения потребностей собственника в «живых» деньгах, которые можно потратить, а не оставить в бизнесе.

Пусть теперь компания научилась генерировать положительную прибыль. Можно ли быть уверенным в том, что у нее всегда будет положительный операционный денежный поток? Рассмотрим еще один достаточно простой пример: торговая компания покупает и продает один вид продукции. За прошедший месяц она закупила 1000 единиц продукции по 3 долл. за штуку и продала 700 единиц продукции по 5 долл. Общие постоянные затраты за месяц составляют 1000 долл. Собственник компании хочет узнать, насколько эффективно сработала компания за месяц. Не имея профессионального образования, он рассуждает «по жизни», т.е. примерно так.

Доход компании, долл.	3500	= 700 × 5 долл.
Затраты в виде закупок, долл.	3000	= 1000 × 3 долл.
Постоянные затраты, долл.	1000	
Прибыль, долл.	-500	

Но такой расчет вряд ли стоит считать правильным с точки зрения экономического базиса, ведь к концу месяца у предприятия останется ценность в виде 300 единиц товара. Таким образом, прибыль предприятия рассчитана неверно. Согласно канонам экономического базиса, к затратам периода следует относить только стоимость тех купленных товаров, которые были проданы в данном периоде. Оставшиеся на складе товары составляют нереализованную продукцию, которая принесет прибыль в будущем периоде, если товар будет продан. Правильный расчет прибыли выглядит следующим образом.

Доход компании, долл.	3500	= 700 × 5 долл.
Стоимость проданных товаров, долл.	2100	= 700 × 3 долл.
Постоянные затраты, долл.	1000	
Прибыль, долл.	400	

Таким образом, предприятие, с точки зрения экономического базиса, оказалось в течение этого месяца прибыльным. А что же в отношении денег? Здесь ситуация не такая уж радужная. Предыдущая таблица, по существу, демонстрирует расчет операционного денежного потока, который является отрицательным. На этот раз «головная боль» отмечается «в правом полушарии мозга» предприятия (которое отвечает за деньги), а в левом — все в порядке.

Руководитель часто сталкивался с такой ситуацией, когда бухгалтер или заместитель по экономике в отчетности демонстрирует большую прибыль. В то же время компанию без конца «лихорадит» по причине отсутствия денег. В чем причина такого положения? — Причин много, например деньги могут «зависнуть» на дебиторской задолженности; или было закуплено много сырья, т.е. деньги «заморожены» в товарно-материальных запасах.

Таким образом, возможны ситуации, когда предприятие имеет убыток, но способно генерировать денежный поток, как это было в случае с метизным заводом. В то же время компания может иметь прибыль, но генерировать отрицательный денежный поток.

Итак, прибыль и денежный поток — это не одно и то же. Исходя из приведенных выше характеристик, можно сделать вывод о «первичности» прибыли. В самом деле, прежде чем получить деньги, надо продать продукт подороже, закупив при этом ресурсы подешевле. В то же время прибылью нельзя расплатиться. Например, если большая часть прибыли за месяц «ушла» как результат роста дебиторской задолженности, то предприятию не удастся закупить за деньги необходимые ресурсы. Поэтому денежный поток обладает свойством *конечной значимости*. Деньги, и еще раз деньги, нужны предприятию для обеспечения своей деятельности. Говоря языком математики, *прибыль является необходимым, но не достаточным условием получения денег*. Мы еще вернемся к вопросу о том, что является достаточным условием получения денег, когда есть прибыль.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что *предприятие — это механизм, который превращает стратегию собственника и высшего руководства в прибыль и деньги*. Следует отметить еще один важный фактор — как соотносится вложенный собственником капитал с суммой полученной прибыли: 10 млн долл. прибыли за год — это, конечно, много, но если собственник вложил в бизнес 100 млн долл., 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. долл. Но абсолютное значение прибыли в виде 5 тыс. долл. вряд ли заинтересует серьезного предпринимателя. Таким образом, важно сопоставлять прибыль с суммой инвестированного в бизнес капитала.

Приведенные выше аргументы позволяют сформулировать еще одну практическую рекомендацию. *При формулировании финансовых целей бизнеса требуйте у своей команды, чтобы она обеспечила:*

- 1) максимальное значение прибыли за период;
- 2) максимальное значение отдачи на вложенный капитал;
- 3) способность компании генерировать деньги.

Важно подчеркнуть, что эти цели должны достигаться одновременно, иначе компания будет испытывать «синдром метизного завода» или простой торговой компании, о которых шла речь выше. Если ваша команда способна сфокусировать свою деятельность на достижение указанных целей, то не будет «головной боли» ни у вашего предприятия, ни у вас.

Приведенные выше рассуждения поясняют главную корневую цель любого бизнеса — *создавать прибыль и деньги*. Современное стратегическое управление бизнесом базируется на более общих принципах. Принято считать, что все должно начинаться с *миссии компании*, после чего формулируется *видение* и, наконец, *общая стратегия* достижения основных стратегических целей, представленных в видении. Остановимся кратко на каждом из этих понятий.

➤ **Миссия выражает основной смысл существования компании.** Миссия объясняет суть деятельности, специфику бизнеса и путь развития компании — все то, что отличает эту компанию от остальных в этой отрасли.

Если цели предприятия могут быть в буквальном смысле достигнуты или не достигнуты, то миссия предприятия содержит в себе весьма общие положения о смысле ее существования — это *философия организации*.

При формулировании миссии принято фокусировать внимание на следующих аспектах:

- компания не просто продает какой-либо товар или услугу, а удовлетворяет некоторое потребительское свойство;
- необходимо знать, чем компания существенно отличается от других аналогичных компаний на рынке;

- следует представлять, в чем на самом деле заключена основная компетенция компании.

В одних организациях сформулированная миссия представлена в виде документа на видном месте в головном офисе, а иногда и в подразделениях, в других — формально она существует, но фактически ее никто не помнит. Может так случиться, что и в первом, и во втором случаях она практически не востребована. Но первая компания формально более организована, а вторая — не уделяет этому внимания.

Вот п р и м е р ы более или менее удачных формулировок миссий.

- МИАН — универсальная компания, занимающая лидирующие позиции на рынке недвижимости. МИАН стремится к всестороннему знанию этого рынка и руководствуется принципом прозрачности отношений с клиентами, постоянно создавая новые стандарты качества и надежности их обслуживания.
- Миссия компании «ФЕЛИКС»: предлагать клиентам лучший ассортимент и идеальный сервис, сохраняя безупречную репутацию компании как признанного лидера рынка офисной мебели России.
- Миссия компании «Лукойл»: «Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека».
- Миссия компании «Росгосстрах»: защита благосостояния граждан России посредством предоставления доступных и отвечающих их потребностям страховых продуктов.

Для чего нужна миссия? Первое предназначение миссии — первичная лаконичная подача рынку того, что представляет собой компания или к чему она стремится. Но, согласитесь, одна лаконичная фраза вряд ли убедит рынок, скорее она его насторожит: вот ведь с какими претензиями эта компания. Сказанное «слово» должно превратиться в «дело», иначе урон престижу и все вытекающие из этого последствия. Поэтому не стоит так уж уверенно заявлять в окружающее пространство о своих достоинствах. Иногда миссия играет роль некоего лозунга, слабо объясняющего особенности компании. Нетрудно обнаружить такие миссии в числе приведенных выше.

Второе предназначение миссии направлено внутрь компании. Миссия делает ясными для сотрудников общую цель и предназначение организации. Формулирование миссии является отправной точкой для формулирования более конкретных целей организации. Это как бы основа, на которой строится все дерево целей. При этом надо сознавать, что конкретные цели важнее миссии: они ближе к главной цели собственника — «делать деньги».

Зачастую топ-менеджмент компании тратит необоснованно много времени в спорах в отношении формулировки миссии, считая, что в спорах рождается истина. Обычно в подобных спорах тратится время, а истина остается за бортом коллективного сознания. Так мы приходим к следующей рекомендации.

*Стремитесь быстро и лаконично сформулировать миссию и донести ее до своих сотрудников. Не стоит оглашать эту миссию всему миру. Быстрее переходите к формулированию конкретных целей компании.*

► **Стратегическое видение** (однозначное толкование среди экспертов в области стратегии отсутствует). Легче всего *видение* компании определить как некоторую генеральную цель, которую необходимо достичь к намеченному сроку, а также направления и принципы деятельности, которые должны обеспечить выполнение миссии. К примеру, руководитель видит компанию в первой пятерке основных игроков на рынке по прошествии трех лет. Для достижения этого состояния он планирует реализацию комплекса стратегических коммуникаций с рынком, а также наращивание производственных мощностей. В этом состоит стратегическое видение бизнеса.

Следуя *Аакеру* [1], стратегическое видение структурно представим как совокупность трех составляющих:

- *базовых ценностей* (их не должно быть более трех — пяти) — например, неизменно высокое качество продукции, доверие клиентов и высокий уровень профессионализма команды менеджеров;
- *основного устремления компании* (выражает некоторую сверхцель, достижение которой является смыслом существования компании) — например, дарить людям радость общения с продуктом компании (предприятия по производству компьютеров) или помогать компаниям в достижении еще больших успехов (для маркетингового агентства);
- *больших амбициозных целей* (отражают четкие и устойчивые намерения компании и ее вызов рынку).

Последнее требование очень красочно сформулировал Джеймс Коллинз [5]: «...Чтобы возникло желание меняться и вывести компанию на качественно новый уровень, сотрудникам компании на всех уровнях должно быть интересно. А для этого "стандартных задач" недостаточно. От руководителя требуется готовность формулировать "большие, наглые, волосатые цели" ...»

К формулированию стратегического видения необходимо относиться с большим вниманием. Во-первых, оно является направляющей силой, из которой должны логически следовать основные стратегические цели компании. Во-вторых, стратегическое видение является своеобразным стержнем, вокруг которого формируются все основные ключевые компетенции. По мнению *Аакера* [1], стратегическое видение, «возможно, самое главное, — оно способствует восприятию деятельности организации как целесообразной, достойной и благородной, чего нельзя сказать о цели максимизации доходов акционеров». Несмотря на явную патетику подобного высказывания, к нему следует отнестись со вниманием. В последнее время в число приоритетов деятельности компаний помимо основной цели — обеспечения максимальной стоимости бизнеса — в западных странах принимаются вопросы социальной и экологической ответственности компаний. Когда-нибудь руководители отечественных предприятий при формулировании своего стратегического видения будут использовать эти факторы. Тогда, возможно, у них не будет появляться, к примеру, желания покупать дорогие футбольные клубы за рубежом, а появится желание вкладывать свои капиталы во что-то более полезное в своем отечестве.

Существуют компании, у которых видение может отсутствовать: поняв основное назначение (миссию) бизнеса, компания может начать формулирование ближайших целей и адекватных им КРІ. Это относится к компаниям, которые пытаются использовать любую возможность, предоставленную текущей конъюнктурой рынка. И если при этом существует желание заглянуть в некое, скажем пятилетнее, будущее, то его можно себе представить словесно в виде того, что называется видением. Зачастую такой горизонт предвосхищения будущего затруднен. Особенно это характерно для современных условий. В таком случае формулировка видения может оказаться важной, но практически бесполезной. Важной, потому что очень важно думать о будущем, а практически бесполезной, потому что это будущее слабо понимаемо.

Прямо противоположная позиция у компаний с устойчивым видением. Для них видение — это главное в выработке стратегии. Но это видение должно быть «оцифровано», т.е. выражено в виде системы КРІ, которые описывают главные цели бизнеса. Видение не может быть статичным, т.е. сформулированным один раз и навсегда. Видение должно периодически пересматриваться, по мере усиления понимания рынка и своего места на нем, а также поступления новой информации.

Важной практической рекомендацией собственнику будет пожелание составить некий документ под названием «*Миссия и стратегическое видение компании*». В этом документе на двух-трех страницах необходимо отразить лаконичную формулировку миссии компании и ее стратегического видения, состоящего из трех ключевых разделов, а именно: базовые ценности, основное устремление компании и большие амбициозные цели.

Компания «ЧИСТА» занимается производством и реализацией чистящих и моющих средств на рынке России. Компания включает в себя завод и бытовое подразделение, имеющее своих представителей в основных крупных городах страны. Компания производит и продает: 1) жидкость для мытья посуды; 2) средство для чистки раковин и труб; 3) жидкость для чистки унитазов; 4) средство для мытья окон. Вся продукция выпускается в соответствии со стандартами качества и пользуется спросом у населения. Продукция компании продается на местном рынке разнообразным дистрибьюторским компаниям, ни с одной из которых компания не имеет соглашения на эксклюзивность поставок.

За восемь лет работы компания вошла в первую десятку основных игроков в своем сегменте рынка. Однако в последние два года темп роста продаж значительно сократился, поскольку усилилась конкурентная борьба за счет активизации деятельности на рынке турецких производителей моющих средств. Несмотря на то что компания продолжает оставаться прибыльной, ее доля на рынке постепенно сокращается, поскольку конкуренты постоянно вводят на рынок новые продукты, а также проводят агрессивную рекламную кампанию. Таким образом, если не предпринимать никаких активных действий, продукция предприятия будет постепенно вытесняться товарами зарубежных производителей, причем товары не являются более качественными, а просто активно проталкиваются на рынок.

Доля собственности генерального директора компании Валерия Павловича Щербакова составляет 60%. Остальную часть собственности делят между собой поровну финансовый директор, коммерческий директор и заместитель генерального директора по производству. Валерию Павловичу недавно исполнилось 52 года, соучредители его компании примерно такого же возраста. Валерий Павлович — безусловный лидер своей команды, его уважают менеджеры и рабочие; это спокойный и уравновешенный человек, он старается не рисковать без особых причин. По образованию он инженер, кандидат технических наук, любит читать книги по менеджменту, находя их по большей части полезными для своего бизнеса.

Команда менеджеров старается управлять бизнесом «по науке», т.е. используя современную методологию менеджмента. Год назад они сформулировали миссию компании, которая звучит следующим образом: «*Мы создаем нашему клиенту чистоту его окружения, обеспечивая его продукцией мирового уровня качества*». Формулировка не очень яркая, но она подчеркивает два главных фактора — потребительское назначение продукции и стремление компании не уступать в качестве лучшим мировым образцам.

Компания имеет четкое стратегическое видение, считает своими базовыми ценностями: 1) *устойчивое качество продукции*; 2) *надежность во взаимоотношениях с клиентами*; 3) *сплоченность команды менеджеров*. Основное устремление компании состоит в том, *чтобы через пять лет компания вошла в пятерку первых компаний отрасли*, заняв в своей продуктовой группе на отечественном рынке долю, равную 12%. Эту цель в первом рассмотрении вряд ли можно назвать амбициозной. Но если учесть жесткую конкурентную борьбу на этом рынке и нынешнее положение компании, то становится ясным, что перед командой менеджеров компании стоит «сверхзадача», и ее решение проблематично...

► **Общая стратегия** — описание того, каким образом компания планирует достижение основных амбициозных целей, описанных в видении. На данном этапе формируется стратегическая направленность компании, а также формулируется, за счет чего компания может достичь намеченных долгосрочных целей.

Понятно, что истина, которую мы хотим достичь, всегда конкретна. Тем не менее следует прислушаться к тому, какие способы достижения целей исповедовались признанной стратегической мыслью. Так, в самом начале создания и освоения стратегических теорий *Чандлер* [18] обосновал подход, согласно которому рост компании (главная стратегическая цель) рассматривался как обоснованное согласование возможностей компании и потребностей рынка. При этом по мере роста компании усложняется ее структура, которая ставится в основу управления компанией. Другими словами, практическая рекомендация такова: структура является следствием стратегии, и, следовательно, после выработки стратегических целей необходимо оптимизировать структуру.

Начиная с 1965 г. стали популярны идеи *Игоря Ансоффа* [2], который определял стратегическое решение как каскад, начинающийся с более общих решений и стремящийся к более конкретным. При этом решающее значение уделяется вопросам стратегического анализа и планирования. Бытовало мнение, что будущее вполне предсказуемо, а стратегия является средством, с помощью которого будущее компании может быть определено, спланировано и эффективно управляемо.

В 1980 г. *Майкл Портер* [8] определил в качестве решающих фокусов внимания выработки стратегии отношение с *поставщиками и потребителями*. В то же время топ-менеджеры компании должны уделять большое внимание возможности появления как *новых конкурентов* на имеющихся рынках, так и *товаров-заменителей*. Данные факторы (всего их четыре) являются общими для всех компаний, конкурирующих между собой в данной отрасли. Задача выработки стратегии состоит в том, чтобы опередить других. При этом полагается, что размер максимального «съема» прибыли с данного рынка является заданной величиной.

Начиная с 1990-х гг. отношение к стратегии претерпело радикальное изменение. Принципиально, вопросы долгосрочного стратегического плана начали заменяться целостной концепцией, в основе которой лежит адаптация компании к быстро меняющемуся миру. Одновременно с этим в рамках данной концепции стратегия перестает быть исключительно прерогативой высшего эшелона управления компанией. *Бартлетт* и *Гошал* [21] обосновывают новую доктрину выработки стратегии, согласно которой собственникам компании следует отойти от модели управления сверху, а вместо этого поощрять инициативы, идущие снизу от операционных менеджеров, которые держат руку на пульсе меняющегося окружения. Другими словами, выработка стратегии становится более массовым процессом, и, таким образом, существенно расширяется поле зрения стратегии.

Приведенный выше исторический обзор направлений стратегических решений не должен «испугать» формализацию стратегии. Дело в том, что все приведенное выше — это путь мышления, а стратегия как задача для топ-менеджмента должна иметь в качестве результата некий конкретный документ, основной частью которого является формулировка целей и путей их достижения, так называемых стратегических мероприятий.



Грянул кризис. И что же делать со стратегией? — Прежде всего, не паниковать, а попробовать разобраться с ситуацией и пересмотреть стратегию. *Миссия ком-*

пании не должна претерпеть существенных изменений, вернее всего, она *должна остаться неизменной*. Бизнес, по определению, не всегда успешен, периоды благополучия сменяются периодами застоя или спада. Предназначение компании при этом остается неизменным. Не является исключением ситуация, когда кризис носит глобальный характер.

А вот *видение придется уточнить*. И если базовые ценности (1) и основное устремление компании (2), по-видимому, следует сохранить неизменными, то *большие амбициозные цели стоит пересмотреть и временно отказаться от их достижения* (3). Не исключается вариант, когда у компании появятся амбициозные цели именно благодаря кризису. Кроме того, временной горизонт формирования видения с очевидностью следует приблизить к текущему периоду, определив его на ближайший год.

*Выработку стратегии развития* компании в период кризиса стоит производить *на период не более одного года*. Выработка стратегии должна идти по пути *сохранения стратегических активов и компетенций*. Прежде всего, важно понять, что есть стратегический актив для компании. В зависимости от вида бизнеса стратегическим активом могут быть: оборудование и технологическая оснастка — для автоматизированного производственного комплекса, квалификация сотрудников и оборудование — для клининговой компании, опыт и квалификация ключевых экспертов — для консалтинговой компании, голоса и квалификация солистов — для оперного театра и т.п. Основная компетенция — это то, что компания умеет делать лучше других, например:

- лучшие навыки в поставке высококачественного продукта;
- лучшая система выполнения заказов потребителей;
- лучшие возможности послепродажного обслуживания;
- навыки и знания в достижении низкого уровня операционных затрат;
- уникальная формула отбора хорошего расположения розничной торговли;
- необычайно эффективные продавцы.

*Потеря стратегических активов и компетенций во время кризиса лишит компанию результативного будущего*, когда кризис окончится. Нужно понять, что кризис — это не катастрофа, а временное сокращения результативности. Он обязательно окончится, и нельзя допустить, чтобы после кризиса пришлось начинать все сначала. Придется немного потерпеть, но бизнес закалится в борьбе с проявлениями кризиса, что будет способствовать росту его результативности.

## **1.2. Разработка стратегии как задача для топ-менеджмента**

### **1.2.1. Что такое стратегия**

Итак, цели компании определены, КРІ сформированы, теперь дело за тем, чтобы их достичь. Но как это сделать? Вот для этого и нужно разработать стратегию! Попробуем понять, что такое *стратегия* в очень прагматичном смысле, понятном любому собственнику и руководителю, не имеющему диплома МВА.

В современном представлении стратегия напоминает дремучий лес. Вы входите в этот лес и ощущаете себя в странном и незнакомом месте. Но ощущение необычности быстро проходит, когда начинаешь различать отдельные деревья, понимать, как они растут. И через некоторое время этот странный и пугающий лес становится похожим на парк, в котором вы имеете обыкновение совершать



прогулки, черпая вдохновение для развития своего бизнеса. Итак, в путь по этому дремучему лесу! Будем надеяться, что мы не заблудимся в нем...

Начнем с некоторых общепринятых определений стратегии.

**Стратегия** — это умение управлять или планировать, как рекомендует относительно к стратегии общедоступный *Webster's New World Dictionary*. В весьма авторитетном учебнике [9] определение стратегии дается комплексно:

- 1) стратегия — это *план*, ориентир, направление развития, руководство;
- 2) стратегия — это *принцип* поведения или следование некоторой модели поведения;
- 3) стратегия — это *позиция* (в частности, речь идет о позиционировании товара на рынке);
- 4) стратегия — это *перспектива*, взгляд в будущее компании;
- 5) стратегия — это *прием*, особый маневр, позволяющий обойти конкурентов.

Попытаемся сделать это определение более лаконичным и прагматичным.

**Стратегия бизнеса** — это дорога, по которой он должен пройти. Но эта дорога не имеет четких бордюров, скорее, это направление движения. Зачастую дороги компаний «расползаются по степи, как раки, которых только что выпустили из мешка» (Н. Гоголь, «Мертвые души»). Главное отличие стратегии от траектории рака состоит в том, чтобы движение бизнеса было более сфокусировано на ту точку пути, которую компания должна достичь по прошествии некоторого времени. Итак, **разработка стратегии** — это задача для команды менеджеров, возглавляемой руководителем, которая состоит в том, чтобы попасть из пункта  $X$  через определенное время в пункт  $B$ , зная при этом, что компания прошла путь из точки  $A$  в точку  $X$  (рис. 1.2).

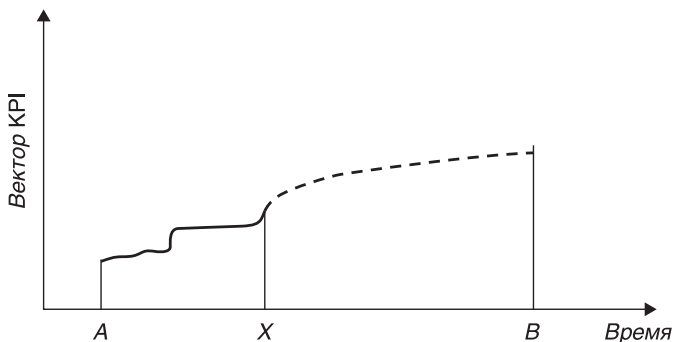


Рис. 1.2. Разработка стратегии как задача для команды менеджеров

Теперь все становится простым и ясным в постановке. Через  $N$  лет компания должна достичь пункт  $B$ , который характеризуется определенным набором (вектором) КРІ. Но как это сделать? Во-первых, можно ли быть абсолютно уверенным, что пункт  $B$ , с теми КРІ, которые для него определены, будет достигнут? Очевидно, нет. Состояние компании в пункте  $B$  — это некая гипотеза о том, каких высот достигнет бизнес компании. И эта гипотеза будет доказана или опровергнута реальным содержанием бизнеса в интервале от  $X$  до  $B$ . Во-вторых, чтобы доказать гипотезу, необходимо предпринять определенные шаги, правильность которых опять-таки будет подтверждена в конце интервала  $[X, B]$ .

Таким образом, стратегия состоит в том, чтобы найти средство достижения точки  $B$ . И вот здесь современная методология предлагает множество подходов. Описать все подходы в рамках краткого пособия для руководителя не представляется возможным, но можно попытаться дать им краткую системную характеристику.



Принципиальная трактовка процесса разработки стратегии, изображенная на рис. 1.2, не меняется. Происходит смещение точки *B* ближе к текущему положению компании. Кроме того, состав показателей КРІ будет несколько другим. Их общее количество в управлении должно стать меньшим, а сами цели и показатели должны быть в большей степени заточены на краткосрочные эффекты.

### 1.2.2. Систематизация способов достижения стратегических целей

Попытаемся систематизировать различные взгляды на способы достижения стратегических целей, т.е. создадим некую систему, описывающую стратегию с различных точек зрения. В качестве таких точек зрения будем использовать:

- 1) основные типы процессов стратегии;
- 2) фундаментальные подходы в стратегическом менеджменте;
- 3) стратегическое позиционирование;
- 4) направления поиска конкурентных преимуществ;
- 5) стратегическую ориентацию компаний;
- 6) подходы к выбору источников финансирования бизнеса.

В чем практическая полезность предлагаемой систематизации? Для каждой из перечисленных точек зрения (систем координат) будут приведены по два или три предельных представителя, которые отличаются полярностью, т.е. абсолютно несовместимы. В реальной практике редко появляются компании, которые четко соответствуют предельным случаям. У собственника или руководителя появляется возможность выяснить, к какому предельному случаю тяготеет компания, и выбрать адекватный путь достижения стратегических целей.

► **Основные типы процессов стратегии.** Согласно *Минцбергу* [6], основные типы процессов стратегии сводятся к следующим.

#### А. Стратегия как планируемый процесс:

- полностью сознательный и контролируемый процесс мышления;
- шаги выработки стратегических решений стандартизированы;
- внедрение стратегических планов происходит в назначенное время после их тщательной разработки.

#### В. Предпринимательский тип процесса стратегии:

- интуитивный процесс;
- требуется большой опыт и глубокая проницательность руководителя, способствующая формулировке видений и стратегии;
- необходимым условием является гибкость в принятии решений, основанная на неформализованном личном видении руководителя.

#### С. Обучение посредством приобретения опыта:

- в рамках этого процесса стратегия — это эволюционный процесс, имеющий повторяющийся характер;
- используется модель внутренних и внешних импульсов в течение процесса разработки и внедрения стратегии;
- возникает из организационной динамики и прямо влияет на поведение.

Можно устроить дискуссию в отношении того, какой тип процесса стратегии является наиболее правильным. Но такая дискуссия лишена смысла — каждый руководитель выбирает для себя путь достижения своих стратегических целей,

исходя из многих факторов, порой не имеющих отношения собственно к его бизнесу. И если собственник или руководитель выбрал тип стратегии *B*, то он не будет делать детальный анализ текущего состояния и внешней среды компании, а сразу начнет генерировать новые конструктивные идеи. Скорее всего, он почитает, что «слишком много анализа» — это вредно, и начнет руководствоваться следующими п р а в и л а м и:

- рассматривать возможности быстро и быстро исключать неперспективные;
- анализировать идеи, экономя время и деньги; концентрироваться на нескольких важных вопросах;
- объединять действия и анализ; не ждать всех ответов, быть готовым к изменению направления.



Представляется очевидным, что удержаться на планируемом, полностью осознанном типе процесса стратегии в условиях кризиса не удастся. В условиях кризиса выиграют те компании, руководители которых имеют хорошую интуицию и неформализованное видение будущих перспектив. Если этого нет, то компании придется идти по третьему пути — обучение посредством приобретения опыта, т.е. «набивание шишек».

► **Фундаментальные подходы в стратегическом менеджменте.** Среди фундаментальных подходов в современном мире существуют два предельных случая:

- **динамическая конкурентная стратегия**, сформулированная школой Вартона (Wharton Business School) [6];
- **стратегия «голубого океана»**, предложенная Чан Кимом (Chan Kim) [15].

Согласно первому фундаментальному подходу (школа Вартона), ни один стратегический процесс, ни одна стратегическая возможность не обеспечит значительного конкурентного преимущества. Организации все больше и больше должны динамично приспосабливать свои особенности к требованиям окружающей среды путем постоянного изменения своих стратегий и стратегических возможностей (не концентрироваться на одной стратегии или процессе).

По существу, компании, следующие этому направлению, находятся в состоянии постоянной *конкурентной войны*. Чтобы быть способной к ведению этой войны, компания должна обладать следующими свойствами:

- широкой системой создания ценности (потребитель, акционер, работники и общество);
- конкуренция должна рассматриваться ею как комплексный феномен, включающий ценность для потребителя, ценность для собственника и способность организации действовать и реагировать;
- ощущением внешней среды: обеспечение высокой стабильности и гибкости, чтобы быстро реагировать на изменения;
- высоким качеством используемых знаний и навыков для обеспечения эффективности формулируемой стратегии;
- высокой скоростью стратегических изменений.

На рис. 1.3 представлена схема реализации динамической стратегии. Главный смысл ее состоит в том, что стратегический процесс никогда не прекращается, поскольку конкурентная война длится, по определению, бесконечно долго.



Рис. 1.3. Динамическая стратегия

Для полноты понимания военной сущности динамической стратегии приведем перечень форм воздействий на рынок, появляющихся на этапе формулирования динамических стратегий (этап 3 согласно рис. 1.3):

- обескураживающая атака;
- блокирование входа;
- наказание сбившегося с пути конкурента;
- влияние на нормы поведения;
- разделение рынка;
- проведение тестирования рынка в виде краткосрочной атаки;
- блеф.

Многие динамические, авантюристического склада собственники и руководители наверняка выберут этот фундаментальный подход. Но при этом они должны быть готовыми к поражению. (*A la guerre comme a la guerre.*) Более того, война, как известно, сильно истощает того, кто в ней участвует, и не каждый в состоянии это выдержать.

Противоположный подход, «стратегия голубого океана», предлагает выйти из конкурентных войн, где «лется алая кровь», и начать плавать в голубом океане, или, по крайней мере, в каком-либо голубом водоеме, где еще нет конкуренции. Главный принцип стратегии голубого океана состоит в создании так называемой инновационной ценности, смысл которой представлен на рис. 1.4.

Надо понимать, что *инновационная ценность* — это больше чем инновация:

- инновация ценности создается в той области, где действия компании благотворно влияют на структуру издержек и на предложение ценности покупателям;
- снижение издержек происходит за счет упразднения и снижения факторов, по которым идет конкуренция в конкретной отрасли;
- ценность для покупателя возрастает благодаря созданию и развитию факторов, которые эта отрасль ранее никогда не предлагала.