

# Введение

Капитан корабля знает, что главная его задача состоит в том, чтобы не потерять направление и привести корабль в пункт назначения, ничего не потеряв по пути. При этом, конечно, надо содержать корабль в идеальном состоянии. Эту простую формулу нередко «опровергает» отечественный бизнес: руководители многих предприятий самоотверженно дряют палубу своего корабля, а сам корабль «уверенно» летит на скалы. Основная цель книги — помочь собственнику и руководителю не потерять направление движения своего корабля и не разбиться о скалы, сохраняя при этом палубу в чистоте.

В книге описаны два основных аспекта деятельности любого бизнеса — *стратегия* и *финансы*. Именно они являются первостепенной заботой любого собственника и руководителя: первый показывает, куда кораблю плыть, второй — что при этом можно заработать. Просто плыть, конечно, можно, но тогда речь идет не о бизнесе.

Целевой аудиторией книги являются, прежде всего, собственники и руководители, у которых нет времени получить степень МВА и читать толстые книги по стратегии, менеджменту и финансам, но которые хотят максимально повысить результативность своего бизнеса за счет использования современных методов управления. Эти методы излагаются в книге не в традиционном академическом стиле, а в виде некой практической системы, объектом приложения которой является конкретный бизнес. Прочитав книгу, руководитель сможет понять, что требовать от себя и от своей команды в части стратегического управления и как построить управление финансами компании, чтобы финансовая функция служила, прежде всего, ему, руководителю, создавая понимание того, что происходит в бизнесе и в какой мере достигаются поставленные им цели.

На некоторое время руководитель должен стать финансовым директором, причем неким «идеальным финансовым директором», который знает и умеет охватить все, что требуется современными условиями ведения бизнеса. Это позволит руководителю осознать важность действий своего финансового директора и найти с ним общий язык, перестроив работу финансовой службы под реальные требования эффективного ведения бизнеса.

Книга может быть полезна также финансовым директорам и финансовым менеджерам. В течение последних пяти лет в издательстве «БИНОМ. Лаборатория знаний» была опубликована серия моих книг, в которых комплексно рассматриваются вопросы управления финансами. Эта книга, по существу, содержит изложение той же самой системы финансового управления компанией, но с общих стратегических позиций, и потому менее детальна. Финансовый директор может ознакомиться с фундаментальными принципами и подходами к финансовому менеджменту предприятия по данной книге, а при желании усовершенствовать свои знания, переключившись на более углубленные методические пособия, в частности опубликованные автором. Но самое главное, что

может почерпнуть финансовый директор из настоящей книги, — это понимание сопряжения вопросов стратегии и финансового менеджмента. Финансовый директор сможет ощутить себя немного «стратегом», научиться оперировать стратегическими понятиями и увидеть роль своей деятельности в реализации стратегических планов собственника и руководителя.

Сочетание этой книги и упомянутых книг автора может стать практическим руководством для связки «руководитель и его финансовый директор». Финансовый директор должен прочесть раздел, посвященный стратегии, а руководитель может не читать толстых книг по финансовому менеджменту и все понимать в финансах настолько, чтобы знать, чем должен заниматься его финансовый директор и что необходимо от него потребовать. Следует только отметить, что чтение этой книги — далеко не легкая прогулка: и руководителю, и финансовому директору необходимо найти время и силы, чтобы разобраться в излагаемых технологиях, причем сделать это системно, по возможности не пропуская какие-либо части.

В современных условиях популярным становится термин *Business Intelligence*, который, наверное, понятен без перевода. Данная книга об этом. Интеллектуальность управления компаний становится основным признаком современного менеджмента. Современный собственник ценит и стремится выбирать менеджеров, имеющих хорошее образование, полученное преимущественно в какой-либо престижной бизнес-школе. Желательно также, чтобы кандидат на какую-либо высокую позицию в фирме имел опыт работы по полученной специальности. Прочитав эту книгу, собственник сможет соответствовать (как ни странно это может звучать) своему хорошо обученному менеджеру, а заодно, возможно, и проверить, насколько хорошо он обучен.

Часть книги, посвященная стратегии, представлена как единое целое и составляет одну (первую) главу книги. Далее следуют шесть глав, каждая из которых имеет некую автономную значимость, но в целом они составляют описание единой системы управления финансами бизнеса. Выбор такого распределения материала книги вызван следующим стремлением: читатель должен «на одном дыхании» прочитать первую, а затем планомерно освоить каждую из оставшихся глав. Здесь осилить все на одном дыхании не удастся, так как каждая глава содержит много количественной финансовой информации, и придется зачастую испытать известное напряжение, осваивая ту или иную технологию финансового менеджмента.

Основной подход к изложению части книги, посвященной стратегии, состоит в том, что стратегия как феномен персонализирована, т.е. зависит от личности собственника или руководителя. В то же время пользоваться только собственными, хотя часто и очень грамотными, взглядами на бизнес в целом и на свою компанию в частности, неразумно. В книге представлен набор апробированных на практике стратегических инструментов, из которых собственник и руководитель может выбрать то, что в наибольшей степени соответствует его взглядам.

При изложении стратегических инструментов использован принцип альтернативности. Его суть состоит в том, что каждый элемент стратегической методологии представлен в виде двух (иногда трех) предельных случаев, исключающих друг друга. Собственник или руководитель выбирает, к какому предельному случаю он более привержен, формируя некую доминанту стратегического выбора. Всего таких элементов шесть, и в совокупности набор доминант по всем шести элементам формирует так называемый «стратегический профиль» компании.

В первой главе книги системно излагается комплекс вопросов, включающий постановку стратегических целей, классифицируются подходы к достижению этих целей, рассматриваются методы стратегической диагностики как первого

шага в стратегическом управлении компанией. Большое внимание уделяется описанию стратегических рисков и управлению ими. В качестве основного критерия результативности команды менеджмента выбрана стоимость компании, которая описывается с помощью показателя экономической добавленной стоимости EVA. В качестве инструмента, формализующего процесс стратегического управления компанией, в книге выступает сбалансированная система показателей. Особое внимание уделено практическому внедрению этой системы, описанному на основании опыта автора и его команды. В заключение приведены рекомендации по написанию основного документа компании — стратегического плана, определяющего ее развитие.

*Во второй главе* описывается компания в терминах финансового менеджмента. Бизнес рассматривается как объект, создающий прибыль и генерирующий деньги. Согласно используемой формализации, компания представляется в виде совокупности центров ответственности, каждый из которых обособлен в рамках организационной структуры и берет на себя ответственность за издержки, доход, прибыль или рентабельность своих активов. Общее финансовое описание компании осуществляется с помощью традиционной финансовой триады: баланса, отчета о прибыли и отчета о движении денег. В этом же разделе обоснована конфигурация системы управления финансами компании в виде взаимосвязанных технологий, которые более детально рассматриваются в остальных разделах.

*Третья глава* посвящена стратегическому управленческому учету, т.е. учету для собственника и руководителя. Представлены методы оценки сравнительной прибыльности отдельных продуктов в общем продуктовом портфеле компании и критерии прибыльности компании в целом, на которые собственнику и руководителю следует обратить внимание. Затронута тема рисков в виде показателей операционных и финансовых рисков, дана характеристика стратегического учета с позиции сравнительной результативности отдельных бизнес-единиц компании или группы компаний.

*Четвертая глава* дает характеристику методов разработки бюджета компании как дополнения и денежного наполнения стратегического плана. Бюджетирование представлено как инструмент (один из нескольких) реализации стратегического плана. Проведено противопоставление двух видов бюджетирования для собственника и для менеджмента: первый носит обобщенный стратегический характер, без углубления в различные мелкие детали; второй, наоборот, предполагает упорный труд соединения различных мелких деталей в единый финансовый план деятельности компании. Бюджет трактуется как своеобразный контракт между собственником и командой менеджеров. Показано, что собственник должен требовать от команды при составлении такого контракта, и как общими усилиями можно построить эффективную систему бюджетирования.

*В пятой главе* представлена система разработки бюджета капитала как финансового обоснования целесообразности направлений развития компании, выраженных в виде конкретных инвестиционных проектов. Описаны основные положения и принципы инвестиционного проектирования, укрупненно изложена технология финансового обоснования целесообразности инвестиций. При рассмотрении критериев целесообразности инвестиций особое внимание уделено оценке эффективности проекта для собственника, т.е. как, воспользовавшись заемными средствами, повысить отдачу от собственного капитала, даны рекомендации собственнику и руководителю в отношении того, что следует потребовать от команды при обосновании проектов развития бизнеса.

*Шестая глава* посвящена вопросам диагностики компании, которая должна показать собственнику степень достижения его цели. Вся диагностика представ-

лена в виде двух взаимосвязанных технологий: фундаментальной диагностики, которая проводится раз в году, и оперативного ежемесячного мониторинга текущего состояния компании. Здесь читателю придется уяснить смысл основных финансовых показателей (коэффициентов) с тем, чтобы правильно их интерпретировать. Основное внимание уделяется составу тех показателей, которые необходимо использовать в диагностике, и тех, которые в большей степени подходят для мониторинга. Сделаны рекомендации в части удобного практического воплощения системы диагностики и мониторинга.

*Седьмая глава* объединяет тематику стратегии и финансов, она посвящена совместному использованию стратегических и финансовых технологий для управления компанией во время кризиса.

Для того чтобы показать особенности практического применения излагаемых инструментов управления, в книге использован прием сквозного кейса (деловой ситуации). Рассмотрена типичная отечественная компания под названием «ЧИСТА», собственник и руководитель которой более или менее успешно использует все описанные в книге технологии. По мере того как излагаются технологии, появляется упоминание о компании «ЧИСТА» и о том, как она на практике решает ту или иную задачу. Анализ представленного кейса будет полезен отечественному читателю, пожалуй, более, чем многочисленные примеры из переводных книг западных авторов, так как это живая отечественная практика.

Девиз книги — «коротко о главном». Понимая, что в словах «стратегия и финансы» сосредоточено так много всего, что едва ли поместится в десятке томов, автор ограничился тем, без чего нельзя обойтись. Можно изучить и освоить гораздо больше, но меньше нельзя — бизнес не простит.



Когда книга была сдана в издательство, произошло то, о чем только догадывались и говорили, но слабо верили. Кризис подкрался незаметно. Его последствия ощутила каждая страна, каждое предприятие и почти каждый человек. Кризис — это период, когда происходит переоценка текущих ценностей, даже если раньше они казались незыблемыми. Автор посчитал, что без реакции на современный финансово-экономический кризис книга не может быть актуальной. В результате доработки практически в каждой главе книги появились дополнения, отражающие особенности того, как будут работать соответствующие инструменты стратегического и финансового управления предприятием в условиях кризиса. Читая книгу, вы встретите фрагменты текста, которые будут касаться управления компанией в условиях кризиса.

В добрый путь, читатель, и пусть знания, почерпнутые из этой книги, помогут вам преодолеть кризис!

Автор выражает искреннюю благодарность *Сергею Николаевичу Веселкову*, председателю совета директоров компании «Юнайтед Норд», который является идейным соавтором этой книги; его советы и замечания внесли неоценимый вклад в содержание этой книги, особенно той ее части, которая касается управления в условиях кризиса.

## 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 KPI. И тогда разработка стратегии может быть сформулирована как задача для топ-менеджмента — найти пути достижения целевых значений выбранных KPI. Но как это сделать? Количество стратегических инструментов велико, но не бесконечно. Ознакомившись с основными из них, можно приступить к решению задач, сформулированных собственником.

Обстоятельство 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 KPI

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 *двудиную 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.

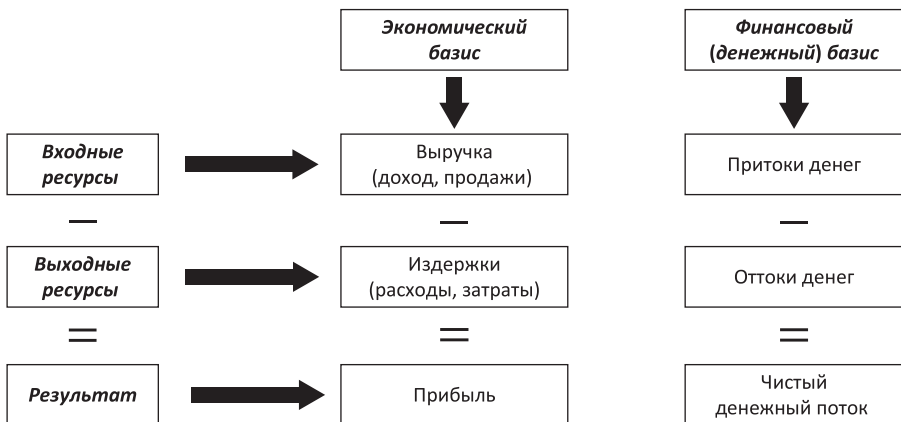


Рис. 1.1. Результат деятельности предприятия на различных базисах



[ . . . ]