



три кита управления бизнесом



Шамгунов Равиль Назимович,
доцент кафедры инновационного менеджмента и преподаватель
Института делового администрирования и бизнеса (ИДАБ)
Финансового университета при Правительстве РФ,
к.т.н., с.н.с.

Стратегия — это согласованная собственниками и руководителями компании система долгосрочных целей развития и путей их достижения (программ и проектов). То есть стратегия является и целями, и проектами, направленными на их достижение. Так что неудивительно, что во всех стандартах портфель проектов ассоциируется со стратегией — это правильный подход.

Самая главная цель любого бизнеса — это создание и преумножение богатства акционеров или собственников бизнеса. Основной способ достижения данной цели — формирование уникальной, отличной от конкурентной бизнес-модели компании.

Бизнес-модель — это способ ведения бизнеса, стиль взаимодействия с клиентами, отличные от конкурентных бизнес-процессы, организация работы с персоналом, уникальное управление компании, ее взаимосвязь с поставщиками, инвесторами и государством. У всех компаний имеются все эти составляющие, но вот бизнес-модели у них разные. Примером может служить сфера организации общественного питания. Столовая самообслуживания, кафе, ресторан, сеть трактиров «Елки-палки» — все они кормят людей, но у каждого из этих объектов своя бизнес-модель, соответствующая определенной аудитории, локации, целевой направлен-

ности бизнесов. Выдающиеся мировые компании создали уникальные бизнес-модели: Apple, Oracle, IBM, McDonalds, Zara, IKEA и т.д. Это же можно сказать и о российских компаниях Яндекс, «Магнит», «Глория Джинс», «Евросеть» и др. Поэтому эффективная стратегия — это всегда стратегия по созданию уникальной, отличной от конкурентной бизнес-модели

Основные составляющие бизнес-модели (Рис. 1) — это персонал и организационное развитие, бизнес-процессы, взаимодействие с клиентами, финансы, управление, связи с поставщиками, инвесторами и государством. То, каким образом вы действуете, управляете, в том числе персоналом, организуете бизнес-процессы — все это образует вашу бизнес-модель.

Рис.1. Составляющие бизнес-модели компании

Составляющие бизнес-модели компании

Бизнес-модель определяет метод ведения бизнеса, т.е. как компания привлекает и удерживает клиентов, как организует бизнес-процессы, как работает с персоналом, поставщиками, инвесторами и государством, как осуществляет управление компанией.

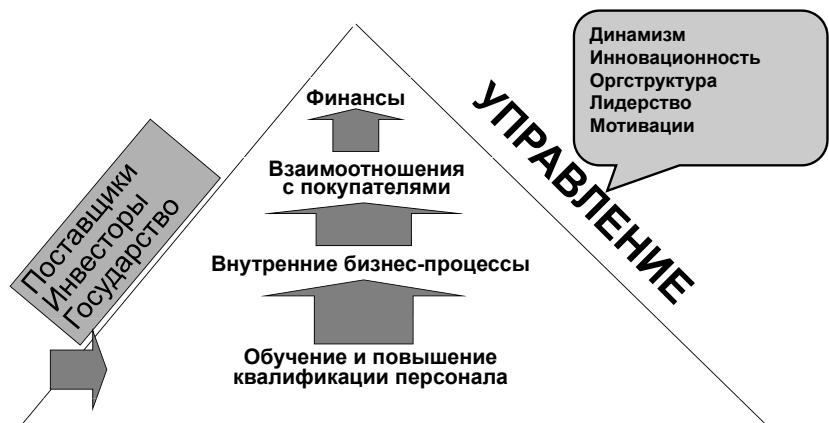


Рис.2. Система стратегических целей компании



Компания должна обеспечивать клиентам получение уникальных (отличных от конкурентов) ценностей или предоставлять аналогичные ценности, но дешевле. Подцели задают требования к составляющим формируемой уникальной бизнес-модели компании.

Чтобы построить уникальную бизнес-модель, необходимо сформировать систему стратегических целей. Во главе этих целей — максимизация роста акционерного капитала. На Рис. 2 отображена его декомпозиция — раскладка на составляющие.

Как видно из Рис. 2, основными составляющими декомпозиции являются колонки «клиенты», «бизнес-процессы», «персонал и организационное развитие». Это система сбалансированных показателей. Почему именно такое разделение? Потому что если вы набрали квалифицированный персонал, вооружили его бизнес-процессами по привлечению и удержанию клиентов, вы получите соответствующий финансовый результат. Это основной бизнес-процесс любой компании.

Значит, чтобы максимизировать стоимость компании, необходимо поставить соответствующие подцели: определить, как работать с клиентами, какие для этого нужны бизнес-процессы и как их организовать. В свою очередь, для того чтобы эти цели и подцели сформулировать, нужен определенный набор ключевых показателей деятельности, своеобразных индикаторов — KPI — «ключевые показатели эффективности». Хотя это не совсем верная расшифровка данного

термина — скорее KPI это «ключевые показатели деятельности». Фактически мы «оцифровываем» все цели и добавляем результат, которого хотим добиться.

Таким образом, компания должна обеспечивать клиентам получение уникальных ценностей или предоставлять аналогичные ценности, но дешевле. Подцели задают требования к составляющим формируемой уникальной бизнес-модели компании.

Когда система целей, оцифрованная в виде конкретных целевых показателей, сформирована, нужно добиться их достижения — для этого формируются проекты. И здесь мы наносим первый удар по системе управления проектами. Проекты для стратегических целей не должны собираться снизу вверх (об этом нам говорят стандарты). Но на практике действовать приходится именно так: собираем множество проектов (стратегических инициатив), а потом начинаем их каталогизировать, выбирая соответствующие избранной стратегии. Это не значит, что можно взять любые проекты, вплоть до покраски крыши, и считать, что все они стратегические: **стратегические проекты должны быть связаны с целевыми значениями ключевых показателей.**

Есть своего рода лакмусовая бумажка, которая подтвердит, в верном ли направлении идет компания. Если для достижения целевых значений показателей проекты не нужны, значит, выбранная вами стратегия не амбициозна, в ней нет конкурентного напряжения — то есть вы не собираетесь конкурировать на рынке.

Стратегия — это концентрация ресурсов на направлении главного удара. Проекты, которые нужны для достижения стратегических показателей, KPI, в стратегии называются **стратегическими инициативами**. А активы, которые создаются в результате выполнения стратегических инициатив, называются стратегическими.

У любой компании всегда есть **два вида проектов — внешние и внутренние**. Внешние бизнес-проекты выполняются силами организации для внешнего заказчика. Например, строительство зданий, промышленных объектов, инженерных сооружений и т.д. Внутренние проекты выполняются силами организации или привлеченных исполнителей для изменения состояния самой компании. Это может быть создание новых продуктов и услуг, реконструкция и модернизация производства, создание филиальной сети, инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов, организация университета для обучения специалистов компании и т.д. Так вот: стратегические инициативы это и есть **внутренние проекты, направленные на достижение KPI**, это очень важно понять.

И только стратегические инициативы создают **стратегические активы**. И это еще один удар по системе управления проектами. В стандарте по стоимостному инжинирингу есть понятие стратегического актива, которое трактуется как любой актив, который представляет ценность для компании. Однако кулер в кабинете у директора тоже представляет ценность для интересов компании, а также клумба перед зданием, но всем понятно, что и кулер, и клумба не являются стратегическими активами.

Стратегический актив — это всегда тот актив, который и позволяет сформировать уникальную бизнес-модель. Только в этом случае все становится на свои места. К стратегическим активам относятся не только какие-то материальные объекты, оборудование, но и методологии, идеи, система

Рис.3. Связь стратегии, стоимостного инжиниринга и управления проектами

Связь стратегии, стоимостного инжиниринга и управления проектами

	Цели	Проекты	Стратегическое планирование (КРП и портфель проектов)	Реализация проектов	Эксплуатация	Новая стратегия
Стратегия				Мониторинг и контроль		
Стоимостной инжиниринг						
Управление проектами						

управления проектами и т.д. Это все стратегические активы, которые увязаны для построения уникальной бизнес-модели. Если рассуждать таким образом, то все встает на свои места — появляется связь между стратегией и стоимостным инжинирингом.

Стратегия, стоимостной инжиниринг и управление проектами это три источника и три составные части современного управления бизнесом — Рис. 3.

Однако ясно, что для реализации любой стратегии бизнесу нужны деньги, и только они являются мерилем успешности бизнеса. Поэтому, чтобы опреде-

лить эффективность проектов, строится финансовая модель. Наиболее распространенным методом экономической оценки, используемым для реализации процесса принятия решений, является метод определения чистой приведенной стоимости (Net Present Value — NPV). Среди множества показателей эффективности проектов (IRR, PB, PI, MIRR и т.д.) NPV является определяющим. Обоснование данного утверждения приведено в книге Р. Брейли и С. Майерс «Принципы корпоративных финансов».

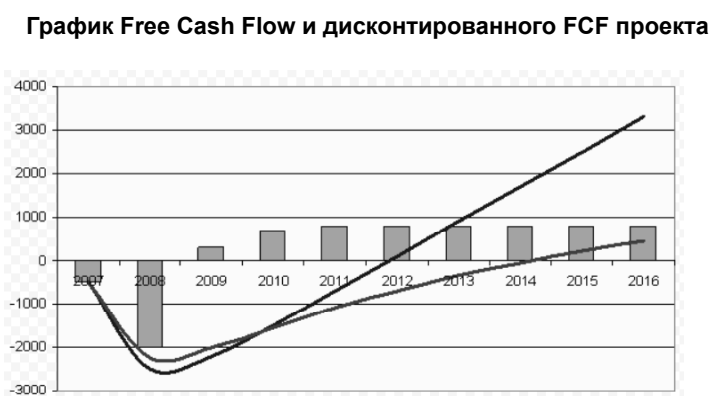
При выполнении расчетов NPV денежные потоки переводятся в твердую сумму эквивалента финансовый стоимости на текущий момент времени путем дисконта будущих денежных потоков, исходя из требуемой инициатору проекта стоимости капитала, рисков и инфляции. Большая часть решаемых в рамках анализа задач рассматривает финансовый доход от инвестиций, по которым имеются как притоки (то есть выручка), так и оттоки денежных средств (расходы). В результате выбирается альтернативное решение с наивысшим положительным NPV.

Но тут тоже есть хитрость. NPV считается по двум потокам — операционному и инвестиционному — и называется Free Cash Flow. Если при подсчетах NPV оказывается отрицательным, возникает вопрос: что делать?

Отказаться от проекта — пожалуй, слишком радикальное решение. Необходимо посмотреть, положителен ли операционный поток. Если это так, то отрицательный NPV свидетельствует лишь о том, что у проекта большой период окупаемости. В самом деле, срок окупаемости у некоторых проектов может быть достаточно длительным: есть такие (например, в нефтегазовой отрасли), где срок окупаемости приближается к веку.

И еще важный момент — выстраивание кривой стандартного инвестиционного проекта. Считается, что оценка эффективности проекта должна осуществляться при разработках инвестиционного предложения и обоснования инвестиций, при разработке ТЭО проекта и в ходе реализации проекта в виде экономического мониторинга в рамках управления стоимостью проекта.

Рис.4. График Free Cash Flow и дисконтированного FCF проекта



Оценка эффективности проекта должна осуществляться при разработке инвестиционного предложения, при разработке обоснования инвестиций, при разработке ТЭО проекта и в ходе реализации проекта в виде экономического мониторинга в рамках управления стоимостью проекта.

Рис.5. Связь стратегии, стоимостного инжиниринга и управления проектами



Однако специалисты управления проектами, после того как проект принят и начал реализовываться, начинают оценивать соответствующие стоимостные затраты, но никогда не отслеживают операционный поток. То есть для обоснования необходимости проекта NPV учитывается, но затем о нем почему-то забывают. Это является серьезной ошибкой: необходимо отслеживать все составляющие прогноза движения денежных средств — операционный, инвестиционный и финансовые потоки, так как

изменение внешних условий может оказать существенное влияние на результаты проекта. Например, обвальное изменение курса доллара остановило реализацию множества проектов с импортными затратами и комплектующими.

Поэтому при осуществлении стоимостного мониторинга реализации проекта, необходимо не забывать учитывать операционный поток, возникающий после сдачи объекта в эксплуатацию.

Все это подводит нас к тому, что связь стратегии, стоимостного инжиниринга и управления проектами выглядит именно так, как показано на Рис. 5. Все три методологии являются необходимыми условиями создания системы стратегического управления компанией.

