

## Стратегическое управление компанией в условиях финансово-экономической нестабильности

© 2009 И.С. Лемешек

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Эффективное стратегическое управление компанией является залогом ее успеха на рынке. В статье дается алгоритм разработки стратегического плана и рекомендации для его реализации в условиях финансово-экономической нестабильности.

*Ключевые слова:* стратегическое управление, финансово-экономическая нестабильность, финансовый кризис, сценарный анализ.

Во времена мирового финансового кризиса эффективное управление предприятием становится особенно актуальным. Сокращение затрат, управление финансовыми потоками, планирование и контроль основных показателей деятельности компании требуют актуальной, достоверной, а главное, достаточной для принятия стратегических решений информации.

Государство стимулирует экономику России финансовыми вливаниями, используя накопленные за прошлые периоды резервы. Но никто не берется дать точный прогноз того, что случится, когда государственные вливания закончатся и когда экономика вернется к предкризисному состоянию.

Результаты исследования компании McKinsey - лидера в области стратегического консалтинга - показывают, что Россия еще далека от предкризисного уровня (табл. 1).

Таким образом, при разработке стратегии компании следует учитывать весь комплекс факторов на макро- и микроуровне. При построении таких многофакторных моделей стратегического развития в условиях высокой неопределенности обычно используется сценарный анализ. Несмотря на то, что различные сценарии развития компании не могут предсказать будущее, они представляют собой готовый план действий при различных обстоятельствах и значительно снижают риски неопределенности.

Представим основные этапы построения стратегии развития компании в условиях высокой неопределенности внешней среды. Разработка стратегии сводится к ответу на три основных вопроса:

1. В каком положении компания находится в настоящее время?
2. В каком положении она хотела бы находиться через заданный период времени?

**Таблица 1. Экономические и финансовые показатели России: изменения ситуации до кризиса к июлю 2009 г.\***

	- сильное ухудшение	- значительное ухудшение
<b>Макроэкономические показатели</b>	Рынок недвижимости	
	Потребление	
	Инфляция	
	Бизнес-среда	
	Потребительское доверие	
	Бизнес-доверие	
<b>Кредитные рынки и рынки капитала</b>	Акции / показатели / волатильность	
	Доступность кредитов	
	Стоимость капитала	
	Премия за риск	
	Разрыв в обменных курсах валют	

\* Bryan L., Hoffman B. How managers should approach a fragile economy - <https://www.mckinseyquarterly.com>, September, 2009.

Ситуация в стране меняется и будет продолжать изменяться, и так как Россия прочно связана с мировыми рынками капитала, модель дальнейшего развития российской экономики является многофакторной и коррелирует с ситуацией в других странах, в отличие, например, от Бразилии и Индии, которые в данном случае выигрывают от своей относительной независимости.

3. Каким наиболее эффективным способом достичь желаемого результата?

Последовательно рассмотрим каждый из вопросов и способы ответа на них.

**1. В каком положении компания находится в настоящее время, или стратегический анализ текущего состояния бизнеса.**

Текущее состояние бизнеса следует оценивать со стратегической точки зрения. Изложим основные этапы проведения анализа.

*Анализ текущей позиции компании на рынке (рынках): структурный анализ, институциональный анализ, маркетинговый анализ.* Для определения позиции компании на рынках продукции (услуг) необходимо структурировать ее продуктовый портфель. Если продукты компании сходны между собой, то следует говорить о позиционировании компании на одном рынке. Если компания производит продукцию или оказывает услуги, технологически сходные, но имеющие принципиальные различия с точки зрения потребительских свойств, то следует рассматривать каждый вид продукции (услуг) на своем отдельном рынке.

Прежде чем приступить к непосредственному рассмотрению рынков, следует кратко проанализировать институциональную среду. На этапе институционального анализа определяются так называемые “барьеры входа”, ограничивающие доступ компаний на рынок.

На этапе анализа рынка или маркетингового анализа выясняются общий объем рынков или сегментов по каждому продукту, доля анализируемой компании на каждом из рынков/сегментов. Выявляются основные конкуренты и проводится анализ конкурентоспособности, анализируется перспективность рынков или сегментов рынка, на которых оперирует анализируемая компания.

Определенная по результатам маркетингового анализа позиция продукции компании на рынке используется при дальнейшем анализе продуктового портфеля.

*Анализ существующего продуктового портфеля и цепочки создания стоимости.* Для всестороннего анализа эффективности продуктового портфеля целесообразно использовать матрицы Бостонской консалтинговой группы (BCG) и МакКинзи (McKinsey) (см. рисунок, табл. 2).



Рис. Матрица BCG

Таблица 2. Матрица McKinsey

Перспективность рынка	Позиция на рынке		
	высокая	средняя	низкая
Высокая			
Средняя			
Низкая			

В результате некоторого усложнения матрицы BCG, когда вместо координаты “Доля рынка” используется координата “Позиция на рынке”, а координата “Темпы роста рынка” заменяется координатой “Перспективность рынка”, получается матрица McKinsey.

В обеих матрицах левые верхние клетки соответствуют бизнесам лидеров. Основные стратегии - удерживать позиции, расширять позиции и получать максимум прибыли. Нижние правые клетки - это бизнесы, из которых надо выходить. Выводы по продуктовому портфелю являются одной из важнейших “отправных точек” для дальнейшего определения стратегии.

На следующем этапе проводится анализ структуры цепочки создания стоимости (ЦСС), что позволит проследить процесс производства продуктов компании от ресурсов до реализации конечному потребителю.

На основе анализа ЦСС можно сделать предварительный вывод о ключевых компетенциях, а также о степени вертикальной или горизонтальной интеграции анализируемого бизнеса. Дается ответ на вопрос, какую долю конечного продукта производит анализируемая компания, должна ли и может ли эта доля быть увеличена в результате реструктуризации.

*Анализ эффективности бизнеса: текущий портфель активов, корпоративная структура, система управления.* Анализ эффективности бизнеса осуществляется, как правило, в трех аспектах: анализ эффективности компании или каждого из активов группы компаний, анализ корпоративной структуры, анализ системы управления.

В современной практике анализ эффективности компании в рамках стратегического анализа строится на основе подхода, ориентированного на стоимость. В связи с этим в качестве главного критерия эффективности обычно выбирают один из показателей, отражающих ситуацию с приростом акционерной стоимости компании (актива), например EVA (Economic Value Added - экономическая добавленная стоимость),  $\Delta Cap/Cap_0$  (темпы прироста рыночной капитализации). В некоторых случаях выбираются показатели, характеризующие уровень чистого денежного потока, который генерируется бизнесом относительно задействованного в нем капитала, привлеченных инвестиций или иного аналогичного параметра (ROCE - Return on Capital

Employed - возврат на используемый капитал, ROI - Return on Investment - возврат на инвестиционные вложения). Далее выбранный показатель раскладывается на более детальные параметры. Например, показатель EVA раскладывается на такие параметры, как чистая операционная прибыль после налогообложения (NOPAT - Net Operating Profit After Taxes), средневзвешенная стоимость капитала (WACC - Weighted Average Capital Cost), используемый капитал (CE - Capital Employed). Каждый из вышеназванных трех параметров раскладывается еще на несколько параметров, зависящих, соответственно, от операционных, финансовых и инвестиционных решений менеджмента. В результате получается своеобразное “дерево” показателей, связывающее интегральный показатель эффективности с набором частных показателей, называемых драйверами стоимости (value drivers). В совокупности все показатели, составляющие дерево факторов стоимости, образуют систему так называемых ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators - KPIs).

*Анализ корпоративной структуры* начинается с построения схемы владения активом. Если анализируется группа аффилированных компаний или холдинг, то прорисовываются все внутрикорпоративные связи. Когда схема владения выявлена, начинается анализ ее коммерческой эффективности.

*Определение текущего профиля компании.* При определении профиля необходимо исследовать такие характеристики компании, как основные конкурентные преимущества, набор ключевых компетенций, структурные особенности. Характеристики позволяют отнести компанию к тому или иному классу: транснациональная корпорация, локальный монополист, средняя компания, малый бизнес. Наряду с рассмотренными характеристиками, при описании профиля компании часто ориентируются на такой критерий, как стоимость бизнеса. Определение профиля компании позволяет следующим шагом протестировать его соответствие актуальным требованиям и тенденциям изменения внешней среды.

*Анализ соответствия текущего профиля компании стратегическим тенденциям в изменении внешней среды.* Для ответа на вопрос о том, насколько перспективен выявленный профиль компании в контексте развития внешней среды, следует, прежде всего, провести сравнительное позиционирование компании по элементам ее профиля с конкурентами, выявив наиболее сильные и наиболее слабые стороны, можно оценить, насколько в будущем они повлияют на эффективность развития компании. При этом выявляются основные “точки роста” и “узкие места” бизнеса.

Наряду со стратегическими выводами из анализа продуктового портфеля компании, совокупность выводов, сделанных по результатам анализа профиля компании, представляет собой еще одну ключевую “отправную точку” для дальнейшего стратегического управления.

**2. В каком положении компания хотела бы находиться через заданный период времени.**

Целевое состояние компании следует описывать в тех же параметрах, что и ее исходное состояние. В дальнейшем при формировании стратегического плана можно сопоставить текущие и планируемые показатели в сводной таблице, что облегчит процесс принятия решений.

*Целевой стратегический профиль компании.* Понятие целевого стратегического профиля предполагает подробное описание целевого состояния компании. Не следует жестко закреплять перечень параметров, составляющих типовой профиль компании, поскольку в каждом индивидуальном случае на первый план по значимости могут выходить те или иные факторы. Ключевыми характеристиками, которые должны входить в состав стратегического профиля, являются: размер бизнеса, структура цепочки создания стоимости (степень вертикальной интеграции), ключевые компетенции/продуктовый портфель, рыночная стратегия, структура владения и модель управления.

*Целевая позиция компании на рынке (рынках).* На данном этапе следует поставить такие цели, как желаемая доля рынка, соотношение между позициями компании на различных рынках, на которых она оперирует. Для определения этих параметров используются данные анализа продуктового портфеля BCG или McKinsey.

*Целевая структура цепочки создания стоимости (ЦСС).* Основываясь на результатах анализа существующей структуры ЦСС, необходимо принять решение о выведении на аутсорсинг одних видов деятельности и включении других (вертикальная интеграция). Вертикальная интеграция может быть произведена “вверх” по цепочке создания стоимости (upstream integration). Например, если компания - производитель продукции выкупает своих дистрибуторов, то это пример upstream integration. Другой вид вертикальной интеграции - downstream integration. Экспансия ЦСС в сторону ресурсного обеспечения.

Основным вопросом при выборе направления вертикальной интеграции является распределение добавленной стоимости между технологическими переделами, а также структура рынков.

*Целевые значения ключевых показателей эффективности бизнеса (KPIs).* Проектирование целевых значений KPIs во многом определяется предыдущими разделами - целевым профилем, целе-

вой рыночной позицией и целевой моделью создания стоимости. Особенностью стратегического планирования KPIs является то, что плановые величины должны носить количественный характер. Целевые значения KPIs можно брать из двух источников: экспертных прогнозов развития компаний-аналогов и (или) из расчетных моделей. Следует отметить, что в связи с текущей нестабильной ситуацией на рынках практически невозможно предсказать будущее и построить реалистичную модель. Поэтому наиболее эффективно использовать сценарный анализ, строя несколько вариантов расчетных моделей, постоянно корректируя их в режиме реального времени.

*Целевой тип стратегического развития.* В настоящее время выделяют два базовых типа стратегического развития бизнеса: стратегию роста и стратегию оптимизации. Стратегия роста применяется для перспективных быстрорастущих рынков, имеющих высокий потенциал развития. Суть стратегии роста - в скорейшем наращивании рыночной позиции. При этом сокращение издержек имеет вторичное значение по отношению к увеличению масштаба бизнеса в абсолютном выражении. Стратегия оптимизации применяется для уже устоявшихся сегментов. Она подразумевает максимизацию эффективности бизнеса, наиболее полное использование его уже имеющегося потенциала. Основной акцент делается на различных программах сокращения издержек при неизменном уровне дохода, поскольку считается, что этот уровень уже близок к предельно возможному в данном сегменте рынка для данной компании. В современной экономической практике известны случаи применения гибридной стратегии, когда активный рост сопровождается конкурентным лидерством по издержкам.

### **3. Каким наиболее эффективным способом достичь желаемого результата, или разработка эффективного стратегического плана.**

После того как обозначены параметры существующего положения бизнеса и его стратегического целевого положения, появляется возможность перейти к разработке конкретных решений по переходу из первого состояния во второе. Для этого необходимо наметить все существенные стратегические изменения, которые должны быть произведены для перехода из начальной точки к целевой точке. Таким образом, стратегия развития должна приобрести более четкие очертания и параметры (в том числе временные). В результате такого упорядочения и конкретизации рождается стратегический план.

Для эффективной практической реализации стратегического плана следует назначить лиц, от-

ветственных за выполнение каждого стратегического мероприятия (программы), указать сроки реализации каждого мероприятия, объемы и источники ресурсов (финансовых, информационных и т.д.), наладить координацию между исполнителями каждого из мероприятий.

В условиях высокой финансово-экономической нестабильности стратегический план должен быть разработан с учетом различных сценариев развития событий. Одним из пионеров сценарного планирования была компания Shell. Еще в 1970 г. аналитики компании рассмотрели различные сценарии развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему.

Сценарный анализ проводится в несколько этапов.

*На первом этапе* осуществляется анализ внешней среды организации. Выявляются основные драйверы изменений, т.е. макро- и отраслевые факторы, максимально воздействующие на организацию. На этом этапе важно выделить те факторы, которые потенциально могут оказать воздействие на цели организации.

*На втором этапе* разрабатываются различные сценарии развития событий. Этот этап является самым трудоемким и включает в себя выбор изменяемых переменных, проектирование различных исходов сценариев, комбинирование ключевых переменных и написание сценариев. В основе выбора изменяемых переменных лежат результаты анализа внешней среды. Определяются наиболее значимые драйверы изменений.

Далее проектируются различные исходы с учетом воздействия переменных. Ключевые переменные комбинируются в нескольких вариантах для написания различных сценариев. Как правило, результаты анализа группируются в зависимости от исходов в три основных сценария: оптимистичный, реалистичный и пессимистичный.

В соответствии с составленными сценариями разрабатывается стратегия развития, реализация которой позволяет достичь поставленных целей при различных вариантах развития событий.

На практике сценарии являются достаточно сложным инструментом, их построение требует значительных временных и финансовых ресурсов. Однако в условиях финансово-экономической нестабильности они позволяют разработать стратегию с учетом многих неопределенностей и, следовательно, избежать большого количества рисков, что делает их незаменимыми в руках управленцев.