

## от стратегии компании к управлению портфелями активов и проектов



**Дрожжин Дмитрий Николаевич,**  
генеральный директор инжиниринговой  
компании «Петробрайт».

**Кризис не только заставляет более жестко вести бизнес, но и дает возможность завоевать новые стратегические преимущества<sup>1</sup>**

«Финансовые кризисы потрясают и парализуют не только страны, но и компании, и часто толкают их на дно. Однако настоящие профессионалы воспринимают нестабильность иначе — как смену декораций для их бизнеса, и стараются использовать момент с максимальной выгодой. Сохраняя спокойствие в хаосе и сумятице, постоянно отслеживая важные изменения законодательного, финансового и политического характера, самые талантливые антикризисные менеджеры находят в неблагоприятных обстоятельствах новые источники роста» [2].

Хаос и непредсказуемость как экономической, так и политической ситуаций во времена кризиса приводят к растерянности менеджеров высшего звена, которые привыкли к стабильности. На самом деле, сложившиеся за многие годы успешного функционирования системы управления и бизнес в целом начинают давать сбои. Что делать? Чаще всего руководители российских компаний/корпораций берутся за

разработку антикризисных мер, которые, как правило, разрабатываются в виде плана мероприятий и, в лучшем своем варианте, обоснованны и обеспечены ресурсами. Иногда такого рода подход приводит к положительным результатам, но не всегда. В чем может состоять иной подход, нацеленный на использование «штормовых волн» кризиса для повышения конкурентоспособности и эффективности бизнеса?

Авторы статьи<sup>2</sup>, опубликованной в The McKinsey Quarterly, правы, обращая внимание аудитории на то, что в условиях кризиса необходимо уметь выработать стратегию и нужно, что называется, уметь вертеться, давая быструю оценку положения дел в компании после каждого очередного значимого изменения в экономике. Самые дальновидные руководители проводят такую переоценку еженедельно, а то и ежедневно. В кризисное время необходимо постоянно думать, как с выгодой воспользоваться сложившейся финансовой ситуацией, причем до того, как это сделают конкуренты.

Казалось бы, совершенно банальные вещи, но если посмотреть на ситуацию со

стороны новых возможностей, которые открываются перед бизнесом во времена кризиса<sup>3</sup>, то становится очевидным, что нельзя упускать шансы и необходимо воспользоваться мощью кризисных ситуаций для совершенствования самого бизнеса и моделей управления им.

«Я хочу жить счастливо в мире, которого не понимаю» [1]

Нассим Николас Талеб<sup>4</sup> посвятил свою монографию вопросам извлечения выгоды из хаоса. Это интересная книга во многом может стать полезным подспорьем для переоценки точек восприятия окружающей действительности во времена кризисных ситуаций, когда не стоит прятаться от казавшихся бы катастрофических перемен, неопределенности и всякого рода неожиданностей, а стать «пламенем, жаждущим ветра». Талеб переворачивает представления о рисках и говорит о пользе «правильных доз стресса и беспорядка» и даже о вреде стабильности и порядка, которые, по его мнению, приводят к «хрупкости» конструкций систем управления при возникновении случайных ситуаций. В своем труде автор разъясняет каким образом,

<sup>1</sup>Доминик Бартон, Роберто Ньюэлл, Грегори Уилсон, «Успешные стратегии в условиях кризиса», The McKinsey Quarterly, Номер 20 (2008)

<sup>2</sup>Доминик Бартон (Dominic Barton) директор McKinsey, Сеул; Роберто Ньюэлл (Roberto Newell) бывший сотрудник McKinsey, Майами; Грегори Уилсон (Gregory Wilson) партнер McKinsey, Вашингтон. Статья, написана на основе главы из книги Barton D., Newell R., Wilson G. Dangerous Markets: Managing in Financial Crises (New York: John Wiley & Sons, 2002).

<sup>3</sup>Еще Джон Кеннеди использовал в своей речи фразу: «В китайском языке слово «кризис» состоит из двух символов, один обозначает опасность, второй — возможность». Первый иероглиф 危 — по звучанию похож на «вэйэй» (значение: опасный, опасность; высокий, неприступный, непроходимый), второй 機 — произносится как «чи» (значение: шанс; возможность; важный момент, ответственный момент).

<sup>4</sup>Нассим Николас Талеб (род. 1 января 1960, Аммон, Ливан) — американский экономист и трейдер. Основная сфера его научных интересов — изучение влияния случайных и непредсказуемых событий на мировую экономику и биржевую торговлю, а также механизмы торговли производными финансовыми инструментами.

когда система непрерывно обновляется, «достичь уровня неустойчивости, извлекая выгоду из непредсказуемых событий, потрясений, стрессоров и переменчивости».

Система, открытая и готовая к переменам, имеющая внутри механизм адаптации к быстрым изменениям и получения пользы от них, – вот главная задача обретения эффективного инструмента использования кризисов для развития бизнеса.

Если говорить о том, что надо сделать, чтобы достичь «антихрупкости» системы, какие методики использовать, на основе каких подходов изменять систему управления, то, конечно, надо начинать со стратегического управления. Сама стратегия бизнеса должна обеспечить открытость и готовность системы к быстрым изменениям окружающего рынка. Обеспечивать же стратегию инструментами ее реализации, непрерывного мониторинга, анализа и осуществления изменений, призвана методика портфельного управления.

Портфельное управление имеет широкую практику применения как за рубежом, так и в российских компаниях/корпорациях. Как методика портфельное управление очень детально изложено во многих документах, первым из которых стал стандарт PMI, который претерпел уже несколько изданий [4].

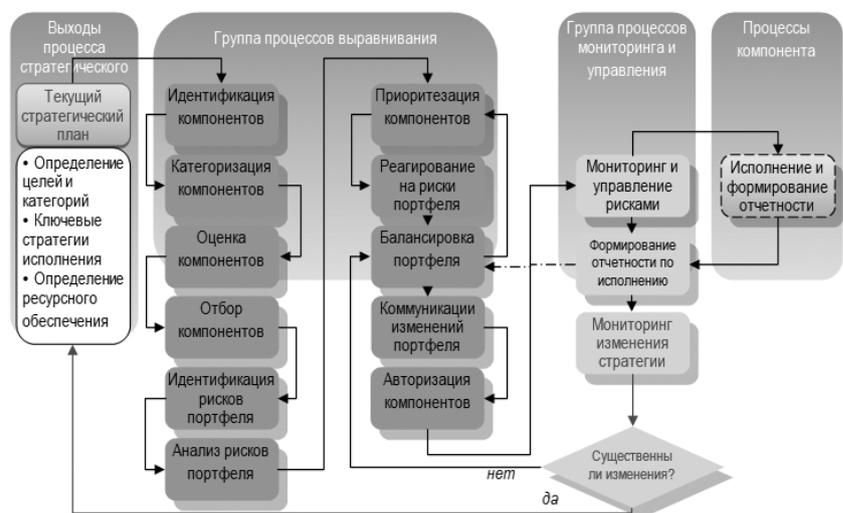
В стандарте PMI<sup>5</sup> изложены общие подходы к построению портфельного управления, обоснована связь со стратегическим управлением, приведены процессы управления портфелем и рисками портфеля. Детально описанные элементы системы управления портфелем проектов компании, четко определенные задачи взаимодействия этих элементов в системе дают понимание общего для любой компании/корпорации методологического подхода.

Основополагающим здесь является главенство стратегии над всеми портфелями – и проектов, и программ, и активов, а, собственно, само портфельное управле-

ние предстает механизмом реализации стратегических планов и нацелено на достижение показателей стратегического развития компании/корпорации. Очень важно, чтобы этот механизм работал без сбоев, был точным и тонко реагировал на изменения внешней среды. Вся «хитрость» именно в этом, и если мы посмотрим на схему взаимодействующих процессов системы портфельного управления (рис.1), то увидим, что механизм начинается со стратегического плана и им же заканчивается. То есть портфельное управление работает циклично, повторяя каждый раз одни и те же действия, выводя систему принятия решений каждый раз на более высокий уровень.

Итак, основа это стратегия. Может ли существовать компания/корпорация без стратегии? Скорее всего, нет. А в каком виде должна быть оформлена стратегия и должна ли она быть публичной? Ответов на этот вопрос, наверное, будет столько же, сколько экспертов озвучат свое мнение. Считается, что в любой успешной компании, достигающей своих целей, есть стратегия, другое дело, что стратегия не всегда может быть доступна широкому кругу заинтересованных лиц (партнерам, персоналу), поскольку планы развития компании/корпорации могут содержать конфиденциальные сведения, которые не должны стать известны конкурентам.

Рис.1. Схема процессов портфельного управления.



Поэтому стратегия – это высокоуровневый план, рожденный высшим руководством или советом директоров. В любом случае, для успешной реализации стратегии команда, занятая в проекте настройки механизма портфельного управления, должна иметь доступ к этой информации, пусть даже и не заключенной в формат документа.

Чтобы понять, что команда точно поняла стратегические цели, начинать нужно с определения стратегии. Определений тоже очень большое количество, но для более подходящей трактовки в разрезе рассматриваемого подхода можем принять следующее: Шендел и Хаттен<sup>6</sup> рассматривали стратегическое управление как «процесс установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей, для достижения желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов...». Проще говоря, после фиксации сегодняшнего состояния необходимо четко представить, каким оно должно стать через определенный промежуток времени. Этот образ должен быть соразмерен показателями эффективности будущей компании/корпорации. Далее просчитывается путь, который необходимо пройти от «имеющегося» состояния к «будущему», на пути обозначаются ключевые вехи, достижение которых поможет оценить правиль-

<sup>5</sup> PMI (Project Management Institute), основанный в 1969 году, Институт Управления Проектами PMI вырос в ведущую профессиональную ассоциацию по управлению проектами, объединяющую более 380 000 членов организации. PMI представлен в более чем 170 странах через Отделения (Chapters).

<sup>6</sup> Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972

ность выбранного направления и скорость достижения результатов.

«Стратегический план – это документ высшего уровня, описывающий видение и миссию организации. Также – подход, который будет предпринят для достижения этой миссии и видения, включая конкретные перспективные и текущие цели, для достижения в течение периода, определенного в этом документе» [4].

Почему важен понятный и адекватный внешней среде стратегический план? «Организационная стратегия – это план, в котором описано, как сильные стороны компании/корпорации и ключевые компетенции будут использованы:

- для реагирования на изменения рынка;
- для извлечения выгоды из благоприятных возможностей;
- для уменьшения воздействия угроз;
- для усиления внимания на критических операционных действиях» [4].

Очевидно, что вся операционная деятельность компании/корпорации будет направлена на реализацию данного плана, под руководством портфельного менеджера, главной задачей которого станет распределение внутренних и внешних ресурсов между проектами, программами и активами. Так вот: «тонкие настройки», особенно необходимые в кризисных ситуациях, как раз будут означать, что:

- состояние рыночного окружения отслеживается непрерывно и по малейшим признакам изменений инициируются переоценка и балансировка портфеля;
- скорость планирования операционных мер и ответная реакция по факту их реализации максимальна;
- цикл реализации процессов портфельного управления максимально ускорен;
- мероприятия и риски рассчитываются, исходя из главного условия – адекватный результат при минимальных затратах.

Такой подход может осуществляться только системой управления с точным и понятным механизмом – как планирования, так и реализации целей и задач. Этот

механизм должен обеспечить эффективность управленческих решений на всех уровнях компании/корпорации.

Дэвид Нортон и Роберт Каплан предложили понятные шаги для управления стратегией, основанной на цикле Деминга – Шухарта<sup>7</sup>, простота и эффективность которых подтверждена на практике, реализованной во всем мире:

- разработка/ корректировка стратегии;
- стратегическое планирование;
- мониторинг реализации KPI и стратегических инициатив;
- мониторинг стратегического бюджета;
- мотивация персонала с учетом реализации стратегии;
- анализ хода реализации стратегии и выработка корректировок.

Те же Нортон и Каплан, обозначая «простой подход» к стратегическим целям в своем известном труде «Стратегические карты», писали: «...По существу финансовые стратегии просты – компания может делать деньги:

- во-первых, больше продавая,
  - во-вторых, меньше расходуя.
- Все остальное – музыкальный фон...».

Действительно, это достаточно понятный и доступный подход, совершенно логичный и являющийся основой стратегической парадигмы любой компании/корпорации, вне зависимости от отраслевой принадлежности и величины бизнеса. Чем меньше выбор – тем проще его сделать. Существует лишь два подхода в этой методологии:

1. Увеличение доходов компании
  - повышение цен на продукцию;
  - увеличение объемов и географии продаж;
  - увеличить долю рынка;
  - расширение ассортимента наиболее доходных позиций;
2. Увеличение эффективности затрат (как альтернатива снижению затрат)
  - автоматизация бизнес-процессов;
  - изменение структуры управления предприятием;

- сокращение персонала;
- совершенствование технологии производства (например, уменьшение материалоемкости, автоматизация производственных процессов).

В подтверждение такого подхода можно привести определение ценности актива в одном из международных стандартов финансовой отчетности: «Ценность использования – сумма дисконтированных будущих потоков денежных средств от рассматриваемого актива (единицы, генерирующей денежные средства)<sup>8</sup>. Там же приведена формула расчета ценности использования этой самой «единицы» (ЕГДС): «Расчет ценности использования актива (ЕГДС) предполагает формирование притоков и оттоков денежных средств от использования актива (ЕГДС), а также их дисконтирование по соответствующей ставке дисконта».

Потоки денежных средств от использования актива (ЕГДС) должны включать:

- притоки денежных средств от использования актива:
  - выручка от реализации продукции (работ, услуг), произведенной с использованием рассматриваемого актива или единицы, генерирующей денежные средства;
  - поступления от продажи актива в конце периода его эксплуатации.
- оттоки денежных средств, непосредственно связанные с притоками:
  - переменные затраты на производство продукции (работ, услуг);
  - затраты на планово-профилактические ремонты.

Как видно, вновь подход «простой стратегии» становится применим даже на международном уровне – и не только для внутренней организации процессов, но и для предоставления публичной отчетности. Очевидно, что в первом случае (притоков денежных средств) можно говорить об управлении неким портфелем бизнесов (юридических лиц, дочерних обществ, бизнес-процессов) через реализацию стратегических конкурентных преимуществ. Во втором случае (оттоки) – это, скорее всего, портфель производственных активов, производственных фондов, управляемых

<sup>7</sup>PDCA (англ. «Plan-Do-Check-Act» - планирование-действие-проверка-корректировка) циклически повторяющийся процесс принятия решения, используемый в управлении качеством.

<sup>8</sup>МСФО 36 «Обесценение активов». Единица, генерирующая денежные средства (генерирующая единица) – наименьшая идентифицируемая группа активов, которая генерирует приток денежных средств, в значительной степени независимый от притока денежных средств от других активов или групп активов



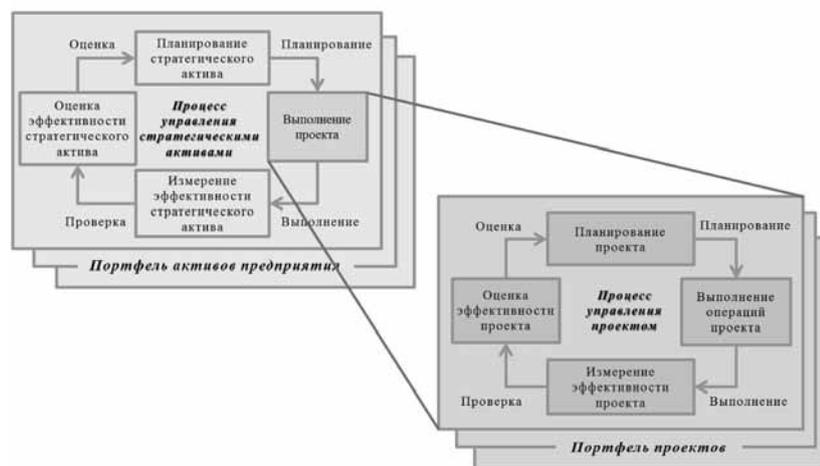


через оптимизацию затрат. В обоих случаях – это портфельное управление, как проектами, так и активами, предназначенное для получения сбалансированного портфеля компании/корпорации с высокоэффективными элементами, в полной мере обеспечивающими стратегический план (рис.2).

Почему интересен «простой подход»? Прежде всего тем, что скорость принятия решений при реализации простого и понятного стратегического плана значительно возрастает, также возрастает вероятность получения адекватной информации о результатах выполнения стратегии.

Мы уже говорили, что одну из важнейших задач портфельного управления можно сформулировать так: адекватное распределение ограниченных ресурсов компании между проектами и активами для эффективного выполнения стратегического плана. Ресурсы компании/корпорации, ее отдельных подсистем и структурных элементов разделяются на имеющиеся ресурсы и ресурсы, создаваемые в рассматриваемом периоде. «Для текущих планов наибольшее значение имеют имеющиеся ресурсы. В стратегическом долгосрочном планировании решающее значение приобретают ресурсы, создаваемые в течение планируемого периода» [7]. Это ключевой момент в управлении ресурсами, поскольку стратегия в условиях нестабильности может подлежать быстрым и частым изменениям и готовность «создаваемых ресурсов» необходимо рассчитывать заблаговременно.

Рис.2. Процессы комплексного управления стоимостью



Очень важно в нелегкие времена кризиса иметь полную и своевременную информацию по изменениям на рынке, быстро разрабатывать и планировать меры по реагированию на эти изменения, а также немедленно получать обратную связь от критически важных направлений операционной деятельности, потребляющей ресурсы компании/корпорации. Если перечислить ключевые факторы антикризисного управления портфелем, то в числе прочих упомянем следующие:

- повышение значимости функциональных задач и систем принятия управленческих решений;
- наличие эффективной интеграции иерархических уровней компании/корпорации;
- значительное повышение влияния неопределенности и рисков на принятие решений;
- возрастание значения превентивности в управлении рисками;
- напряженность планов и непрерывного мониторинга ресурсов и финансового контроля;
- ускоренное реагирование на малейшие изменения внешней среды.

Реализацию представленного подхода обеспечивает портфельное управление, давно зарекомендовавшее себя как эффективная методология управления бизнесом, которая может и должна применяться в условиях кризисных тенденций в экономике. Портфельное управление позволяет добиться того самого состояния «антихрупкости» управления и бизнеса в целом, которое может настраивать систему на максимальное использование кризисных

явлений с целью укрепления позиций компании/корпорации на рынке, получения максимальных конкурентных преимуществ, благодаря «тонким настройкам» элементов управления и моментальным изменениям системы вслед за внешними тенденциями рынка.

Мы реализуем данный подход на проектах нашей компании, связанных с инновационными технологиями нефтепереработки. Своевременная оценка, ранжирование проектов и балансировка портфеля на основе предварительного инвестиционного анализа выполнимости конструктивной и технологической частей (дополнительного этапа инициации), а также повышенной напряженности жизненного цикла инвестиционных и инновационных проектов, позволяет снижать ресурсоемкость капитальных затрат на оборудование и стоимость монтажа технологических установок.

## Литература:

1. Нассим Николас Талеб, «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса», «Караев», перевод, 2013, Издание на русском языке, ООО «Издательская Группа «Азбука Аттикус», 2014.
2. Доминик Бартон, Роберто Ньюэл, Грегори Уилсон, «Успешные стратегии в условиях кризиса», The McKinsey Quarterly, Номер 20 (2008).
3. Роберт Каплан, Дэйвид Нортона, «Стратегические карты», «Переводчик»: М. Павлова, Издательство: ЗАО «Олимп-Бизнес», ISBN: 5-901028-96-1, 2005.
4. Стандарт по управлению портфелями (PMI® The Standard for Portfolio Management, v.3), 3-я редакция, 2012.
5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 36 «Обесценение активов» (введен в действие для применения на территории Российской Федерации приказом Минфина России от 25.11.2011 № 160н с изменениями и дополнениями от: 18 июля 2012 г., 2 апреля, 24 декабря 2013 г.).
6. «Основы Комплексного управления стоимостью», специальное издание AACE International – Международная ассоциация развития стоимостного инжиниринга, под ред. А.В. Цветкова, 2013.
7. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие для вузов/ В.И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.