

# 1.1

## Цели бизнеса и КРІ в современных условиях развития бизнес среды

**Ф**инансовое управление является составной частью общей системы управления предприятием. Система управления состоит из взаимосвязанных процессов стратегического и оперативного управления. Стратегический менеджмент ориентирован на достижение долгосрочных целей предприятия путем разработки и реализации стратегии. В данном контексте стратегия предприятия становится ядром его управления. Все функциональные стратегии, такие как финансовая, маркетинговая и производственная, разрабатываются в рамках общей стратегии. На основании стратегических управленческих решений осуществляется оперативное управление. Таким образом, стратегия становится неким ориентиром на пути развития компании, и любой менеджер, принимая решение, должен ориентироваться на стратегические цели.

По этой причине настоящую энциклопедию автор решил начать с изложения основ стратегического управления. Понимание особенностей стратегического менеджмента даст возможность финансовому директору принимать эффективные решения, согласованные с генеральной стратегией, тем самым внести свой вклад в достижение долгосрочных целей компании.

Стратегический менеджмент обеспечивает системный подход к управлению предприятием, учитывая сложившееся внешнее окружение, дает возможность предвидеть тенденции в развитии бизнеса. Сегодня использование технологий стратегического менеджмента является основой для достижения устойчивых конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Выработка конкурентных преимуществ – это работа, которая охватывает всю компанию, в том числе и финансово-экономический департамент. Избранную стратегию предприятия и особенности внешнего окружения финансист сегодня должен учитывать на всех участках своей работы, начиная от интерпретации результатов финансового анализа и заканчивая бюджетированием.

В современном мире бизнес все больше зависит от окружения, той инфраструктуры, в которой он вынужден существовать и которая сильно меняется. Бесспорно, никогда ничто в мире не стояло на месте. С течением времени скорость эволюции увеличивается, и продолжительность каждого следующего этапа развития человечества становится короче. Это утверждение в полной мере относится и к экономике. Внешнее окружение компаний меняется вместе с остальным миром и оказывает непосредственное влияние на результаты их деятельности. Компании не имеют возможности в большинстве своем изменять внешнюю среду. Им приходится принимать такое влияние «как есть» и постоянно адаптировать свои внутренние бизнес процессы, чтобы соответствовать требованиям изменяющихся внешних факторов.

Для того чтобы понять, каким должен быть бизнес сегодня, чтобы стать успешным, систематизируем характеристики современного периода развития мировой экономической среды, то есть то, что окружает бизнес «снаружи».

Если задуматься, то можно выделить три основные черты современной экономической среды:

- непрерывные быстрые и комплексные изменения, создающие неопределенность и снижающие предсказуемость,
- новые технологии и диджитализация,
- глобализация.

В результате совершенно недавно мир вошел в новый период своего развития, кардинально отличающийся от всех предыдущих. Мы являемся свидетелями и участниками новой эры, эры, в которой нематериальные ресурсы играют ключевую роль.

Новые особенности бизнес среды кардинально изменили главные факторы роста и требования, предъявляемые к бизнесу. Для того, чтобы предметно разобраться в этом вопросе, сравним особенности, которые были ранее, и характерные черты современных экономических условий. В своем развитии человечество миновало целый ряд этапов (рис. 1.1.1).

Каждый этап условно можно назвать «эрой». Если заглянуть в глубину веков, то можно обнаружить, что экономика началась с «кочевой эры», в которой источником богатства и благополучия была физическая сила и способность к выживанию – своеобразные нематериальные активы. Начиная с XIX века и до середины XX века, в мире господствовала индустриальная эра. Вслед за ней наступила информационная эра. Известная половица «кто владеет информацией, тот владеет миром» очень точно характеризует данный этап развития экономики. Вследствие развития Интернета и информационных технологий эта эра просуществовала сравнительно недолго, так как сохранить ценную информацию стало практически невозможно.

Современный этап развития, который начался с конца XX века, можно определить как «эру знания». Само название говорит о ключевой особенности данного периода развития:

главным двигателем экономики являются знания. Но речь идет вовсе не о тех знаниях, которые вы получаете на семинарах или из книг. Знания следует рассматривать как интеллектуальный капитал компании. Сейчас недостаточно просто владеть знаниями (информацией), нужно уметь генерировать новые знания. Тот, у кого это получается лучше других, получает неоспоримые конкурентные преимущества среди остальных соперников (конкурентов).

Сравним особенности экономики индустриальной эры и экономики эры знания. Такое сравнение даст более глубокое понимание природы современных условий и основных источников роста экономики, что позволит принимать решения, которые в современных условиях будут иметь высокую ценность и повышать результативность бизнеса.



**Рисунок 1.1.1** Последовательность развития экономической среды

Индустриальная эра характеризуется стабильностью, линейностью и предсказуемостью развития, поскольку рыночные изменения происходят медленно. Главным фактором роста экономики индустриальной эры является массовое производство. Продукции и технологии имеют длительный жизненный цикл. Дефицитным ресурсом служит финансовый капитал. Конкуренция имеет локальные рамки и не выходит за пределы определенной территории. Ключевые конкурентные преимущества в таких условиях обеспечиваются существованием высоких барьеров для входа в отрасль, ограниченным доступом к сырью, наличием дешевой рабочей силы и капитала.

Эра знания имеет несколько отличительных особенностей. Современной экономике присущи инновационный характер, высокотехнологичная промышленность, большая доля вклада сферы услуг в формирование мирового ВВП. Последнее обусловлено тем, что промышленное производство достигло достаточно высокого уровня технического оснащения и больше не требует большого количества работников для обеспечения технологического процесса, и от этого происходит отток рабочей силы в сферу услуг.

Сегодня внешнее окружение компаний достаточно агрессивно, нестабильно, а поэтому непредсказуемо. Конкуренция приобретает глобальный масштаб. И теперь, находясь на Украине, нужно думать о Китае, Соединенных Штатах Америки и других странах, где могут появиться конкуренты. Процесс глобализации стремительно развивается с середины XX века. Современный период характеризуется высоким уровнем интеграции на макро- и микроуровнях. Интеграция является наивысшим уровнем развития международных экономических отношений. Их развитие способствовало образованию транснациональных корпораций, мирового хозяйства и мирового рынка. По причине глобализации в мире наблюдается растущая взаимозависимость стран и народов. Этот факт имеет двоякое влияние: во взаимосвязанной глобальной системе негативные или позитивные процессы в какой-либо одной стране влияют на социально-экономические процессы в остальных странах. Ярким примером служит начавшийся в 2010 году долговой кризис в Греции, который существенно пошатнул финансовое положение других стран Европейского Союза.

Глобализация мировой экономики предполагает свободный обмен товарами и услугами между странами, высокую мобильность капитала и рабочей силы. Она коснулась не только экономических отношений, но и всех сфер жизнедеятельности человека. Вследствие этого произошло формирование единой унифицированной экономической, социальной, правовой, культурной и информационной среды, где стираются социально-культурные различия, формируются унифицированные государственные институты, стандартизируются товары и услуги, происходит осознание глобальных проблем (проблемы загрязнения окружающей среды, изменение климата и прочие), решение которых необходимо всем.

Концепция продвижения товаров и услуг также претерпела изменения. В современных условиях жизненный цикл товара существенно сократился. Маркетинговые решения фирм стали идентичными из-за стандартизации товаров и унификации услуг. На смену масс-маркетингу пришла концепция маркетинга отношений, которая предполагает установление долгосрочных, конструктивных и привилегированных отношений с потенциальными клиентами путем использования материальных и моральных стимулов, дифференциации, создания структурных связей, которые упрощают взаимодействие с потребителем. Ключевое место стали занимать социальное позиционирование компаний, торговые марки и бренды.

Если серьезно проанализировать наиболее активные инновации прошлого столетия, то можно прийти к выводу, что таковые были в сфере маркетинга и финансов. Маркетинговые инновации, которые появились в XX веке, стимулировали большой рост потребления. Это в конечном виде привело к сверхпотреблению. Люди «научились» покупать товары, без которых они в принципе могли жить. Но для того, чтобы потреблять, нужно покупать. Чтобы покупать, нужно зарабатывать деньги. А с этим

у большинства потребителей проблемы. Где взять деньги? И тут появляются финансовые инновации...

Финансовые инновации способствовали увеличению массы капитала не за счет роста производительности, а путем привлечения практически неограниченного финансирования, в первую очередь, через инновационные финансовые инструменты – деривативы. Производные финансовые инструменты стали «спусковым крючком» мирового финансового кризиса, который начался в 2008 году.

В эру знания важность финансового капитала отходит на второй план. Главную роль играет интеллектуальный и социальный капитал компаний. Теперь основным средством производства являются не производственные мощности, а компетенции людей. Как отметил Президент Израиля Шимон Перес на 8-й Ялтинской ежегодной встрече, в современном мире единственным резервом для глобального развития является наука, которая способна стать ключевым драйвером для эффективного поиска ответов на глобальные вызовы. Новая эра – это эра, в которой знания стали главной производительной силой экономики. Интеллектуальный капитал, будучи стратегическим фактором, становится интегрированной способностью к инновациям и принятию решений в условиях неопределенности. Знания и интеллект – это движущая сила инноваций, а те, в свою очередь, являются главным драйвером и источником конкурентной силы в новой экономике. Силой в современной экономике можно считать лишь такое знание, с помощью которого можно производить ценности, за которые рынок готов платить. Стремительные изменения рыночной среды приводят к неактуальности полученных ранее знаний. Новое внешнее окружение требует новых знаний, поэтому процесс повышения квалификации является непрерывным.

Инновации и диджитализация сделали экономику очень динамичной и подверженной кризисам. Быстрая изменчивость рыночной среды создает неопределенность в будущем и не позволяет устанавливать высокие горизонты для планирования своей деятельности. Основной задачей компаний в современных экономических условиях является поиск правильного фокуса инноваций, а затем их умелое использование для повышения эффективности бизнеса.

Главное свойство инноваций состоит в том, что они всегда связаны с риском, так как это всегда замена чего-либо устоявшегося на что-то абсолютно новое. Существует риск непринятия или просто непонимания сути нововведения. Инновации – это всегда рискованно, но без них невозможно сегодня достичь успеха в бизнесе.

Поиск инноваций должен быть направлен на создание и удержание в долгосрочной перспективе устойчивого конкурентного преимущества. Конкурентные преимущества – это такое сочетание характеристик предприятия, которое создает превосходство компании над ее конкурентами в отрасли. Устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе достигаются при помощи непрерывного развития существующих и создания новых инноваций в ответ на быстро изменяющиеся условия рынка.

Сохранить свои конкурентные преимущества компания может за счет уникальной комбинации отличительных и воспроизводимых способностей. Отличительные способности предприятия являются базисом устойчивого конкурентного преимущества. Это такие характеристики компании, которые не могут быть скопированы конкурентами или для этого нужно потратить очень много сил. Примерами отличительных способностей могут быть патенты, эксклюзивные лицензии, сильные бренды и торговые марки, эффективная система лидерства, командная работа. Воспроизводимые способности – это такие инновации, которые конкуренты могут купить или создать сами. Сами по себе эти способности не могут быть источником конкурентного преимущества.

Выделим основные критерии устойчивого конкурентного преимущества в современных условиях:

- является ценным,
- его трудно или дорого скопировать,