

# СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ДЛЯ ПОСТРОЕНИЯ ИДЕАЛЬНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ОГРАНИЧЕНИЙ СОБСТВЕННИКОВ КОМПАНИИ

ШИЛО И. В.

кандидат технических наук

ШИЛО Н. В.

Бердянск

## 1. Актуальность проблемы

### 1.1. Объект исследования

В качестве объектов исследования при написании данной статьи выступали два типа Компаний:

– В первую очередь – это организации, относящиеся к верхнему сегменту среднего бизнеса, существующие на рынке в течение 6 – 8 лет и однозначно прошедшие предпринимательскую фазу развития.

– С другой стороны интерес представляют бизнесы, которым в силу исключительно благоприятной внешней среды в течение последних 3 – 5 лет удалось войти в сообщество крупного бизнеса, но схема управления которых сохранила все характерные черты предпринимательского стиля.

### 1.2. Формулировка проблемы

В общем виде до недавнего времени проблема относительно указанных объектов исследования формулировалась следующим образом – «Неспособность Компании из-за внутренней дезорганизации обеспечить финансовую успешность за счет благоприятных внешних условий». С учетом проявления негативных тенденций в мировой и отечественной экономике формулировка проблемы приобретает следующий вид: «Остаться на плаву и сохранить потенциал для дальнейшего развития в более благоприятных условиях за счет внутренней

оптимизации (отсечения лишнего)». Иллюстрацией сформулированных проблем может являться табл. 1.

В рамках настоящей публикации, как видно из табл. 1, особый интерес уделяется Компаниям, находящимся в левом-нижнем и правом-верхнем сегментах. Для этих компаний свойственны следующие основные черты:

– Переход собственников бизнеса в ранг портфельных инвесторов с одновременным приглашением к управлению регулярной деятельностью компании наемных менеджеров.

– Отсутствие постоянного взаимодействия собственников и ТОП менеджеров в силу территориальной удаленности объектов бизнеса.

– Различный уровень профессиональной подготовки собственников и ТОП менеджмента в области управления.

– Отсутствие опыта разработки стратегий Компании на основе современных подходов.

– Низкое качество трансформации концептуальных решений, зафиксированных в Концепциях стратегического развития (если таковые вообще имеются) на уровне целей и стратегий в практическое руководство к действию в виде стратегических инициатив (проектов).

– Отсутствие значимых критериев результативности и эффективности процесса разработки стратегии Компании, что не дает возможности оценить успешность процесса стратегических преобразований.

### 1.3. Традиционное решение

Традиционное решение указанных проблем виделось в формировании системы стратегического управления (ССУ) на базе формализованного дерева

Таблица 1

Системный подход к классификации общей проблематики компании

		Состояние внешней среды Компании	
		Благоприятная внешняя среда	Неблагоприятная внешняя среда
Состояние внутренней среды компании	+	<p><b>Легенда сегмента:</b></p> <p>Внешняя среда Компании в целом благоприятствует финансовой успешности бизнеса.</p> <p>Внутреннее построение Компании адекватно обеспечивает реализацию внешних финансовых и рыночных возможностей, а также противодействие внешним системным рискам</p>	<p><b>Легенда сегмента:</b></p> <p>Внешняя среда Компании является угрожающей с точки зрения финансовой успешности бизнеса на стратегическую перспективу.</p> <p>Внутреннее построение Компании пока адекватно обеспечивает реализацию внешних финансовых и рыночных возможностей, а также противодействие внешним системным рискам</p>
	–	<p><b>Легенда сегмента:</b></p> <p>Внешняя среда Компании в целом благоприятствует финансовой успешности бизнеса.</p> <p>Внутреннее построение Компании не способно адекватно обеспечить реализацию открывающихся возможностей и противодействие внешним системным рискам</p>	<p><b>Легенда сегмента:</b></p> <p>Внешняя среда Компании является угрожающей с точки зрения финансовой успешности бизнеса на стратегическую перспективу.</p> <p>Внутреннее построение Компании не способно адекватно обеспечить реализацию открывающихся возможностей и противодействие внешним системным рискам</p>

целей, построенного с помощью стандарта BSC (система сбалансированных показателей) с последующей ее реализацией в виде системы оперативного управления. Связь систем стратегического и оперативного управления устанавливалась благодаря единому пространству критериев результативности и эффективности (KPI – Key Performance Indicators), которые отслеживались на основе внедренных систем учета и мониторинга. Руководящим органом при этом, как правило, служит квартальное заседание Комитета по стратегическому развитию, а также (при необходимости) ежемесячные и недельные контрольные совещания.

Тем не менее, как показывает практика ряда консалтинговых проектов, этот идеальный процесс наталкивается на серьезные подводные камни.

Это выражается в недостаточной проработке предварительной фазы построения системы стратегического управления, когда явно необходимо объединение усилий собственника и ТОП менеджмента Компании для решения следующих задач:

- Построение идеальной модели проектируемой бизнес-системы с учетом объявленного горизонта планирования (Что строим и что в итоге получим?);
- Формирование набора системных ограничений, которые задают и конкретизируют границы бизнеса Компании с финансовой и рыночной сторон, а также успешности с точки зрения внутренней процессно-структурной эффективности.

## 2. Управленческая гипотеза

Для повышения качества концептуальных решений при разработке стратегии следует в традиционный процесс стратегического проектирования ввести этап, посвященный разработке идеальной модели бизнеса Компании, с детализацией ее основных параметров и фиксацией внешних (финансы и рынки) и внутренних (структурно-процессное построение) системных ограничений.

## 3. Предлагаемое решение

Решение перечисленных выше проблем видится в концентрации усилий собственников и ТОП-менеджмента компании для формирования специального основополагающего документа с рабочим названием «Видение и система ограничений Компании»

Практическая ценность предлагаемого документа может быть оценена в двух плоскостях.

1. Именно этот документ должен способствовать выработке консолидированного видения владельцев и ТОП менеджеров Компании, направленного на понимание того, какая идеальная модель бизнеса должна быть построена с учетом заданного горизонта планирования;
2. «Видение и система ограничений для проектируемого бизнеса» вместе с т. н. вспомогательным документом «Комплексная карта стратегий», являющимся своеобразным конструктором для конфигурирования системы стратегических преобразований, служат основой для проектирования в дальнейшем всей логической структуры руководящих документов Компании.

## 4. Отечественный опыт

Следует отметить, что если вопросы разработки и внедрения системы стратегического управления на базе

ССП в специализированной литературе по менеджменту достаточно проработаны как в теоретическом, так и практическом планах, то вопросы предварительного взаимодействия между собственниками бизнеса и ТОП менеджерами Компании на этапе формирования идеальной модели бизнес-системы и основных ее параметров практически не затрагиваются.

## 5. Практический результат решения

Практическим результатом решения перечисленных проблем является алгоритм разработки документа «Видение и система ограничений Компании», основные шаги которого представлены схемой 1 и в табл. 2

1. Формулировка видения
2. Определение параметров идеальной бизнес-системы
3. Выделение целевой функции успешности бизнеса
4. Определение внешних ограничений бизнес-системы
5. Определение внутренних ограничений системы
6. Разработка общей стратегической формулы

## 6. Практика формирования документа «Видение и система ограничений компании»

В течение последних трех лет документ «Видение и система ограничений Компании» разрабатывался в рамках 11-ти консалтинговых проектов, относящихся к двум типам:

1. Комплексная оптимизация деятельности Компании;
2. Разработка системы стратегического управления.

В зависимости от специфики бизнеса, наличия достоверной информации и степени вовлеченности собственника в реальный процесс управления продолжительность разработки документов варьировалась от полутора недель до двух месяцев.

Опыт разработки рекомендуемого документа позволяет использовать минимальное количество согласований итогового документа «Стратегия развития Компании». ■

Детализация алгоритма формирования документа «Видение и система ограничений Компании»

Описание этапа	Результат этапа
<p><b>ШАГ 1. ФОРМУЛИРОВКА ВИДЕНИЯ.</b></p> <p>1.1. Формулировка видения Компании. Данный шаг предполагает закрепление в виде емкой и одинаково понятной собственникам и ТОП-менеджменту формулировки того идеального состояния Компании, к которому следует прийти с учетом установленного горизонта планирования – «Что строим?».</p> <p>Формулировка должна содержать следующие блоки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценочная категория (желательно экономическая) к которой должна прийти Компания;</li> <li>– Категория позиционирования Компании как значимого участника рынка (признанного лидера, эксперта отрасли, генератора стандартов и пр.);</li> <li>– Внешняя стратегическая формула – технология работы на рынках;</li> <li>– Внутренняя стратегическая формула – структурно-процессное построения бизнеса.</li> </ul> <p>1.2. Детализация ключевых слов формулировки видения. Данный шаг предполагает пошаговую расшифровку и описание тех терминов, которые были перечислены в шаге 1.1. для понимания собственником и ТОП менеджерам для ведения диалога по реализации видения на одном языке.</p>	<p>Формулировка видения (допускается «цинично-прагматичный вариант», например:</p> <p>«Мне нужна развивающаяся, устойчивая и прозрачная машина по зарабатыванию денег, приносящая финансовый результат в размере... и занимающая позиции лидера рынка в регионе...»</p>
<p><b>ШАГ 2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПАРАМЕТРОВ ИДЕАЛЬНОЙ МОДЕЛИ БИЗНЕСА.</b></p> <p>Выделение параметров. Перевод достаточно «вольной» формулировки видения собственника (по сути дела мечты) на современный управленческий язык.</p> <p>Желательно применять термин «идеальная бизнес-система», т. е. бизнес-система, полностью обеспечивающая выполнение заданного видения. Для формулировки параметров обычно оперируют следующими категориями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовая успешность;</li> <li>– Финансовая устойчивость;</li> <li>– Управленческая устойчивость;</li> <li>– Команда компетентных единомышленников;</li> <li>– Внешняя клиент-ориентированность;</li> <li>– Развивающаяся система;</li> <li>– Прозрачность;</li> <li>– Публичность.</li> </ul> <p>Каждый выбранный термин должен быть детализирован и оценен с точки зрения текущего и будущего состояния (с учетом горизонта планирования). Описание и оценки фиксируются в специальной табл. (см. таблицу 3).</p> <p>Описание столбцов таблицы 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– В столбце «Формулировка параметра» приведено название параметра идеальной модели бизнес-системы.</li> <li>– В столбце «Детализация параметра. Целевое (желаемое) состояние параметра и механизм реализации (соответствующий бизнес-процесс)» содержится описание состояния параметра идеальной модели на момент истечения горизонта планирования. Также указывается конкретный бизнес-процесс, который должен способствовать достижению целевого значения параметра.</li> <li>– В столбце «Вес» приведена оценка важности данного параметра для всей бизнес системы по 10-бальной шкале (1-наименее значим, 10 – наиболее значим). Выставляется на основе консультаций собственника и ТОП-менеджеров.</li> <li>– В столбце «Текущая оценка» приведена текущая оценка состояния параметра по 5-бальной шкале (1 – очень плохо, 5 – очень хорошо).</li> <li>– В столбце «Перспективная оценка» приведена оценка состояния параметра по итогам достижения видения по 5-бальной шкале (1 – очень плохо, 5 – очень хорошо).</li> </ul>	<p>Идеальная модель бизнес-системы как перечень взвешенных параметров с их текущими и прогнозными значениями</p>
<p><b>ШАГ 3. ВЫДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВОЙ ФУНКЦИИ УСПЕШНОСТИ БИЗНЕСА.</b></p> <p>Данный шаг предполагает утверждение главного индикатора, призванного зафиксировать достижение идеального состояния бизнес-системы, описанного в видении собственника. Как правило, такими индикаторами могут служить (в терминах собственника):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– максимизация прибыли Компании;</li> <li>– максимизация отдачи собственного капитала;</li> <li>– максимизация рыночной стоимости Компании.</li> </ul> <p>Также допустимы другие формулировки, которые являются производными от приведенных выше.</p>	<p>Целевая функция успешности бизнеса в терминах собственника и ТОП-менеджмента</p>

Описание этапа	Результат этапа
<p><b>ШАГ 4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНЕШНИХ ОГРАНИЧЕНИЙ БИЗНЕС СИСТЕМЫ</b></p> <p>Данный шаг предполагает установление финансовых и рыночных границ для «мечты собственника», выраженной в формулировке видения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Уточнение финансовых претензий собственника в виде ключевых экономических показателей с учетом утвержденной целевой функции успешности;</li> <li>– Уточнение рыночных претензий собственника в виде закрепления традиционных и перспективных продуктов / рынков, емкость которых позволит обеспечить финансовые претензии собственника;</li> <li>– Утверждение первичных формул сегментирования и позиционирования, следование которым должно способствовать реализации рыночных претензий и, как следствие, целевой функции успешности бизнеса;</li> <li>– Утверждение рыночной стратегической формулы (желательно в виде одного предложения), которое описывает принципы поведения Компании на «полях битвы» «Потребители» и «Поставщики».</li> </ul>	<p>Перечень внешних ограничений</p> <p>Первичная формула сегментирования и позиционирования</p> <p>Рыночная стратегическая формула</p>
<p><b>ШАГ 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВНУТРЕННИХ ОГРАНИЧЕНИЙ БИЗНЕС СИСТЕМЫ</b></p> <p>Данный шаг предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование требований к структурно-процессному построению бизнеса (централизация / децентрализация приоритетов добавленной стоимости);</li> <li>– Формирование стратегической формулы, которая показывает за счет чего будет достигаться операционная эффективность деятельности Компании;</li> <li>– Формирование основных требований к менеджменту и персоналу Компании, а также модели корпоративной культуры (например, в терминах собственника: «...на нижнем уровне управления следует полагаться только лишь на дисциплинированных исполнителей...»).</li> </ul>	<p>Перечень внутренних ограничений</p> <p>Стратегическая формула уровня бизнес-процессов</p>
<p><b>ШАГ 6. РАЗРАБОТКА ОБЩЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ФОРМУЛЫ</b></p> <p>Данный предполагает объединение в виде единой, доступной для понимания фразы рыночной и внутренней стратегических формул.</p> <p>Пример из практики бизнеса: «Интенсивный рост бизнеса на экспансии регионы А и Б, подкрепленный расширением и дифференциацией продуктовой линейки на базе выстраивания оптимальной цепочки добавленной стоимости и формирования единой управленческой команды на уровне TOP-менеджмента».</p>	<p>Общая стратегическая формула, объединяющая рыночную и внутреннюю стратегические формулы</p>

Таблица 3

**Параметры идеальной модель бизнес системы Компании с точки зрения собственников на перспективу до 01.01.2012 (пример-фрагмент)**

№	Формулировка параметра	Детализация параметра. Целевое (желаемое) состояние параметра и механизм реализации (соответствующий бизнес-процесс)	Вес	Текущая оценка	Перспективная оценка
2.	Финансовая устойчивость	2.1 Внедренная система выявления потребностей клиентов 2.2 Прогнозируемость финансовых потоков учетом выявленных потребностей клиентов 2.3 Внедренная система бюджетирования 2.4 Внедренная система риск менеджмента 2.5 Реализованная на уровне региональных дирекций система диверсификации клиентов (БП 2., БП 5.)  (Показатель – совпадение прогнозируемых потребностей клиентов с фактическими данными закупок клиента. Идеальное значение – 100%)	9	2	4