

**Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации**

Институт бизнеса и делового администрирования

Игошин Иван Викторович

**Адаптивная стратегия развития бизнеса в сочетании с личной
стратегией собственника**

Автореферат
диссертации на соискание
научно-практической степени
доктора делового администрирования (ДВА)

Научный руководитель
Ибрагимов Г.Э

2020 год

Актуальность исследования

В условиях изменчивой и непредсказуемой внешней среды, которая все больше ускоряет свои изменения, стратегия развития все больше становится нужна для каждого предприятия. Не столько в традиционном виде, представленном в многочисленных научных исследованиях и практиках, сколько в измененной форме. Более скоростная и адаптивная. Стратегия развития и ее жизненный цикл должны быть быстрее чем изменения внешней среды.

Собственник компании во многих случаях является ключевым лицом и фундаментом всей компании в целом. В независимости от масштаба. И чем меньше компании, тем крупнее этот «фундамент». Кроме того, собственник во всех успешных компаниях является хозяином процесса «стратегическое развитие». Однако, надо понимать, что компания занимает в его жизни лишь определенную долю его внутреннего баланса. Это правило является аксиомой жизни, и практически неопровержимо. Следовательно, личная стратегия собственника может в разные периоды времени быть сфокусирована и в другие доли его баланса. Это напрямую влияет на мотивацию. Мотивация напрямую влияет на бизнес решения. Компания подстраивается под свой фундамент, который двигается в пространстве. Это равносильно тому, как здание в городе начинает бегать и искать свой фундамент, потому что долго без него не простоит. Делаем вывод, что адаптивная стратегия компании, должна в том числе быть адаптивной и к стратегии собственника.

В наше время очень много людей стремятся зайти в бизнес. И очень много бизнесменов и собственников, которые хотя развивать свой бизнес более эффективно и стратегически правильно. Ситуация в мире меняется не по дням, а по часам. Совершенство средств массовой информации позволяет в считанные часы менять экономическую ситуацию на разных рынках, отраслях и даже странах. Яркий пример тому – мировой фондовый рынок. Одно действие собственника может обрушить 10% стоимости компании за

один день. Суммы падения при этом составляют миллиарды. О малом и среднем бизнесе, в таком случае, можно в принципе ставить на весы вопрос жизни и смерти. События 2020 года с пандемией COVID-19 показали, что выживать на рынках должны только компании, которые мыслят стратегически, действуют быстро, и имеют высокий уровень адаптивности к внешней среде. Мировые исследования поведения и воспитания показывают нам, что мы растим по своему образу и подобию. Будь это дети, или бизнес единицы, подход всегда один и тот же. Мы создаем то, что мы есть. В таком случае личная стратегия собственника должна содержать те же факторы, которые важны для бизнеса. Скорость, широта мышления и скоростная адаптивность. Это закладывает определенные требования к навыкам и знаниям. Что ставит во главу угла управления компанией личную эффективность и результативность собственника.

Выделим основные актуальные блоки исследования

- Стратегическое развитие бизнеса в условиях быстро изменяющихся условий внешней среды;
- Личная стратегия собственника;
- Личная эффективность собственника;

Состояние научной разработанности проблемы

При подготовке данной работы были исследованы следующие работы следующих авторов

Бланшар К.Х	Виханский О.С	Адизес И.К.	Друкер П.Ф.
Киган Р.	Лейхли Л.	Клейнер Г.Б.	Климов С.М
Мерилл Р.	Коттер Д.	Кьелл А.	Кови С.
Риддерстрале Й.	Лалу Ф.	Мильнер Б.З	Минцберг Г.
Куинн Б.	Гошал С.	Нонака И.	Такеучи Х.
Нордстрем К.	Пероуз Р.	Пирсон Б.	Томас Н.

Портер М.Ю	Сайдман Д.	Сенге П.	Траут Д.
Ривкин С.	Фукуяма Ф.	Хамел Г.	Хейвуд Б.Д
Шейн Э.	Широкова Г.В.	Шо Р.Б.	Юданов А.Ю
Сазерленд Д.	Архангельский Г.	Дорофеев М.	Гоулман Д.

При этом большинство данных исследований на текущий момент все больше теряют актуальность, из-за существенно увеличившейся скорости изменений внешней среды. Многие эти исследования проведены на базе «спокойного» мира и представляют собой некий срез на момент создания книги. На примере высшей математики и физики – это исследования с заданными ограниченными рамками поставленными условиями задачи. Практически отсутствует фактор времени и внешние составляющие.

Объект исследования

Адаптивная стратегия развития производственного холдинга в совокупности со стратегией собственника, его эффективность и результативность. Взаимосвязь трех сфер, которые влияют на стратегическое развитие компании: Собственник, внутренняя среда и внешняя среда. Баланс интересов, возможностей и реакции на изменения в методике создания адаптивной стратегии

Предмет исследования

Совокупность инструментов, управленческих решений и аналитики, на базе которых выстраивается стратегия развития компании с высоким уровнем адаптации под внешние изменения. Система управления холдингом. Кабина пилота «бизнес джета».

Основные результаты исследования

Вывод №1. Создать качественную и эффективную адаптивную стратегию быстрее и результативней при понимании ключевых особенностей личной эффективности человека. Фундаментальных основ работы мозга и его ограничений.

Проработка известных методик и механик приводит нас к определенным выводам. С точки зрения бизнеса, невозможно пользоваться ограниченным арсеналом инструментов, чтобы учесть все факторы стратегического развития. Необходимо создавать некие гибридные инструменты, адаптируя их под свою компанию. Учитывая, что стратегию формируют люди, и это та область в которой не просто важен человеческий фактор, а он является единственным органом принятия решения, необходимо понимать фундаментальные основы функционирования человеческого сознания, психологические особенности и этапы жизненных циклов и уровней. Для более успешных действий, команде стратегического менеджмента необходимо обладать этими знаниями и навыками. Не просто знать как они работают, но и иметь практический таргетированный опыт их применений. Система 2 должна силой записать эти навыки в Систему 1 с помощью ресурса базальных ядер головного мозга. Создать шаблон мышления через анализ собственных возможностей и ограничений.

Вывод №2 Высокая степень декомпозиции позволяет быстро достичь недостижимых результатов.

Изучая особенности работы человеческого мозга и принципов тайм-менеджмента мы получаем следующую картину. Чем проще действие – тем меньше сопротивлений и майндтоплива тратит человек на обработку и реализацию. Декомпозируя действия человека можно сделать вывод, что в самом деле человек может делать всего лишь несколько вещей в жизни:

- Взять или сделать что-то руками;
 - Написать письмо или сообщение;

- Переместить предмет;
- Забить гвоздь и т.д.;
- Почитать или посмотреть что-то. По наблюдать и послушать;
 - Google в помощь;
 - You Tube если нет на Google;
 - Книга которую надо предварительно пойти и взять руками, или купить;
- Поговорить с кем-нибудь;
 - Позвонить;
 - Написать в чат;
 - Дойти до кого-то рядом и поговорить с ним;
- Сходить куда-нибудь;
 - Просто перемещения для того чтобы потом взять/посмотреть/поговорить;

Все крупные и некрупные и вообще любые проекты состоят из вот такого несложно множества простых чисел: Руки-глаза-уши-рот-ноги;

Обращаю внимания, в этих действиях нет такого популярного как «подумать». Это объясняется просто и элементарно. Подумать – находится уровнем выше «простой пятерки». В качестве примера:

Задача «подумать, какой построить дом».

Первое действие «погуглить по запросу современный дом» - действие руками.

Маловероятно, что человек сядет и начнет в голове строить дом, если он этого никогда не делал. Он как минимум начнет что-то рисовать, или искать примеры. Над задачей «подумать» надо еще подумать, с чего начать. В разрезе такой декомпозиции известная фраза «думать некогда, пора действовать» приобретает стратегический и самый верный смысл.

Декомпозиция создает из невероятной задачи элементарные. И ведет к цели

Вывод №3. Скорость интеграции решений на фоне высокой декомпозиции создает безрисковый результат и приближает к цели быстрее чем детальный анализ.

Когда стратегическая цель декомпозирована на столь мелкие части, существенно снижаются риски проекта. Согласно треугольнику проектного менеджмента Качество/Сроки/Затраты мы уменьшаем такой его параметр как площадь. Следовательно все ребра становятся меньше и мы быстро без затрат реализуем достаточное качество для масштаба задачи. В примере применения на практике мы показываем, что уже в начале формирования декомпозированной адаптивной стратегии развития в разрезе плана мероприятий мы запускаем ее реализации в кратчайшие сроки, не успев даже дописать первую часть. Пока первая часть дописывается и уточняется концепция, уже идет реализация коротких проектов-процессов, который вносят уточнения в концепцию и шлифуют ее в краткосрочном периоде.

Вывод №4. Изменения внешней среды должны быть уровне мониторинга, при котором количество проверок наличия изменения должно быть меньше количества изменений.

Попросту говоря мы должны следить, чтобы наше слежение не отставало и не упускало изменений. Данную функцию необходимо выделить в бизнесе, независимо от его размера. На малый бизнес резкие изменения влияют в широком жизнеобеспечивающем диапазоне. От сверх прибыли до банкротства. Пример тому пандемия 2020. Множество МСП прекратили свое существование. Средний бизнес уже обычно находится на таком уровне жизненного цикла, где стратегическое управление выходит на законодательный уровень и признается структурой. При выделении такой функции абсолютно нерезонно не внедрить им такую функцию как мониторинг, которая является одной третьей (см вывод № ____) успешной адаптивной стратегии. В крупном бизнесе каждое колебание может быть

равна рыночной стоимости некоторых представителей среднего бизнеса. Следовательно монитор изменений является еще и существенным финансовым регулятором.

Вывод №5. Статистика действий и решений создает стержень адаптивной стратегии развития.

Человеческий мозг не способен удерживать в памяти огромное количество данных и обрабатывать их одновременно. На главной сцене находит 4-7 объектов с которыми совершается всего лишь одно адекватное действие. Следовательно, если мы в процессе разработки и реализации стратегии развития не ведем ее подробное логирование. Не фиксируем события которые шли друг за другом и проводили к определенным результатам. Рано или поздно мы потеряем нить действия, и не сможем опираться на предыдущий опыт работы. Классика внедрений IT решений показывает, что для компании, которая не вела никогда никакой цифровой статистики – интеграции цифровой автоматизации приводит к еще большей сложности управления, вплоть до полной парализации процессов. Возвращаясь к особенностям человеческого мозга акцентируем внимание на количестве объектов. Объекты которые мы держим на мыслесцене ограничены. А объекты которые находятся на внешней сцене их дополняют через быстрые ассоциации. Статистика и логирование позволяет расширить мыслесцену команды разработки стратегии и одновременно обрабатывать в разы больше информации и объектов. Таким образом усиливая общий синергетический эффект

Вывод №6. Стратегию создают люди. Значит она является часть их жизни. Именно частью, а не единым целым. Следовательно их мотивация управляет стратегическими решениями.

Рассматривая колесо баланса человека, мы видим, что работа является лишь частью их общих интересов. Тоже самое относится и к собственнику

бизнеса. Все люди принимают решения не в интересах компании, а в своих личных интересах. Независимо от того, что они говорят. Для успешного развития компании необходимо понимать и распознавать ключевую мотивацию. Данные навыки требуют отдельного внимания и тренировки. В команде стратегического менеджмента должна быть эта составляющая. Она выступает как корректор и «переводчик» в единую терминологию. Можем назвать это корректировкой на ветер в снайперской стрельбе в десятку мишеней – стратегических целей

Вывод №7. Личная стратегия собственника является фундаментом принятия решений в стратегии компании

На конкретном примере мы разобрали модель поведения собственника компании и его основные особенности. Во всей множественности мы определили ключевые факторы на которые он опирается в принятии решений в стратегии компании. Через призму этих факторов строится абсолютно любое решение. Сдвинуть их с места возможно только с помощью прямой работы с системой ценностей и баланс собственника. В случае когда предел каких-либо зон баланса или компетенций собственника достигает предела, и шансов его расширить нету – перед компанией встает выбор. Либо это принятие данных решений и работа под этим вектором. Либо смена управленческой системы, под нужды компании, с соблюдением нужд собственника. Минимизация влияния личной стратегии собственника возможна только при минимизации его операционного воздействия и влияния на операционный менеджмент

Вывод №8. Стратегия развития бизнеса должна быть симбиозом трех стратегий. Это стратегия самой компании, стратегия собственника, и «стратегия» внешней среды.

Слово «стратегия» в размере внешней среды не зря взято в кавычки. Это понятие не в полной мере отражает суть. Практически невозможно

определить стратегию окружения. Слишком много факторов, слишком много переменных, слишком велика доля ошибки. Мы в большей части вынуждены оперативно снимать последствия, которые несет за собой такая «стратегия». Выражаясь простым языком быть в тренде мировых тенденций.

Чем выше совпадения всех векторов, тем выше скорость роста компании. В качестве инструмента по анализу уровня синергии мы использовали Матрицу бизнес баланса.

Вывод №9. Основные критерии адаптивной стратегии развития это 5 факторов:

- Скорость интеграции решений;
- Высокая степень декомпозиции задач и проектов;
- Управление мотивацией;
- Постоянный мониторинг изменений;
- Постоянная статистика действий и решений;

Этот вывод формируется из описанных выше и создает первичную концепцию методологии, которую можно применять для бизнеса в целом. На основе этих критериев можно делать как аналитику, так и разрабатывать стратегический план.

Вывод №10. Для создания адаптивной стратегии развития нужно создать хозяина бизнес-процесса «развитие» - Vision центр.

Vision центр является скорее философией и методологией отношения к стратегии, чем конкретным департаментом. Даже более того, он не может быть конкретным департаментом. Это связано с тем, что его оторванность от внутренних процессов компании все равно заставит привлечь к работе специалистов с «фронта». Это собирательный орган, который должен отвечать одному единственному требованию – код РАЕІ. Необходимо представительство всех функций менеджмента, чтобы создавать оценку 360

для стратегических планов. В малых компаниях, это может быть 1-2 человека, в средних – уровень ежемесячный совещаний. В крупных это может быть целая структура подчиненная совету директоров. От размера и стадии жизненного цикла компании зависит и формат инструмента Vision Центра.

Вывод №11. Развитие компании напрямую связано с системой мониторинга за нематериальными активами, и создания для них условий развития вместе с компанией.

Наряду с тем, как мотивация собственника и топ менеджмента влияет на решения и стратегию, точно также мотивация остальных сотрудников влияет на работу конкретных маленьких шестеренок всего бизнес механизма. Возвращаясь к основе основ стратегии – принцип декомпозиции, можно сказать, что мы создали великую цель нашего пути, а «колеса» накачать забыли. Бизнес способен сломаться об отсутствие 30 слесарей в цехе, при условии что их еще вчера было всего лишь 30. Весь топ менеджмент выйдя в цех, не сможет обеспечить никакими решениями выпуск продукции без механизмов совершающих «зеленое» действие. Бизнес и Vision центр должно создать монитор «микrokлимата» для своих нематериальных активов. При этом ключевым показателем является личная мотивация. Один из мощнейших векторов самой мотивации является развитие человека. Его задержка на одном месте губит инициативу или приводит к его уходу. Чаще именно губит. Уход — это стрессовая ситуация, а управлять собственным стрессом умеет далеко не каждый. Также это создает угрозы безопасности для человека, что является основой пирамиды Маслоу. А с этого уровня уйти довольно сложно.

Инструмент, который позволяет управлять данной ситуацией разработан в данном исследовании и называется «колесо ротации кадров». Мы создаем систему движения и развития человека не только вверх, но и в стороны, и в пространстве. Мы изобретаем первый в мире «телепорт» для

мотивации человека внутри одного бизнеса. Список требований для каждой строчки и карта обучения позволяют получить пошаговую инструкцию к своему первому «мерседесу» или «даче на море». Кроме того это дополняется инструментарием по бесплатному получению фундаментальных знаний через учебный центр. Человек уже не ищет где ему поучится и не считает сколько он потратит. У него есть первый шаг, который стоит заветный «0». В основе этого метода опять же лежит глубокая декомпозиция. Мы поработали с ключевой мотивацией человека, нашли его стремления и страхи блокирующие действия. Определили первое элементарное действие из «простой пятерки», которое позволяет зайти в проект. Мы создали короткий путь до «зеленого» действия с кратким и не затратным в разрезе майндтоплива шага. И с помощью работы внешних объектов внимания разгрузили главную мыслесцену человека, расширив его кругозор.

В рамках достижения данных целей необходимо решить следующие задачи:

- Уточнить влияние личной эффективности и стратегии собственника на стратегическое развитие компании;
- Выявить пути формирования личной эффективности собственника;
- Уточнить текущее состояния рынка, факторы конкурентоспособности, скорость формирования изменений, и скорость адаптации конкуренции к этим изменениям;
- Уточнить инструменты формирования адаптивной стратегии как личной, так и для компании. Сформировать методологию;

Практическая значимость работы

Полученные в ней результаты доведены до уровня методических рекомендаций и конкретных инструментов в практике деятельности компаний из различных отраслей экономики. Материалы данной

диссертации могут использоваться как пошаговая инструкция по созданию адаптивной стратегии развития как для бизнеса, так и для собственника. При этом результирующая методика масштабируется на любой уровень бизнеса за счет распределения дополнительных функций на участников команды развития. Бизнес любого уровня может создать свою адаптивную стратегию и инструменты для ее реализации и интеграции, используя данное исследование.

Апробация результатов исследования

Результаты работы апробированы на базе производственного холдинга ООО «ТПК Красноярскэнергокомплект». Компания является представителем среднего бизнеса, и лидер в своей отрасли. Модификация имеющихся инструментов с помощью ключевых критериев создания адаптивной стратегии развития в сочетании с личной стратегией собственника, позволяет запустить новые векторы роста и легко распределить приоритеты проектов, которые получились в результате анализа компании, на основании анализа собственника.

Структура и содержание работы

Определены целью и задачами исследования. Диссертация состоит из:

- Введения;
- Трех глав;
 - Механизмы стратегического планирования и личной эффективности;
 - Анализ текущего состояния собственника и бизнеса;
 - Методология и стратегический план собственника и бизнеса на долгосрочный период;
- Заключения;
- Списка использованных источников и литературы;

Заключение

1. Доказано, что личная стратегия собственника, который лично управляет компанией, оказывает формирующее воздействие на стратегию бизнеса.

Показано, что в процессе управления, собственник принимает решения, которые напрямую транслируют его личные цели и основываются на текущем психологическом состоянии факторах мотивации и арсенале ключевых компетенций. При наличии собственника в операционном управлении и в системе принятия ключевых решений, это может менять векторы стратегии на 360 градусов, и полностью ломать концепцию текущей работы. Что влечет за собой потерю морали управленческой команды и эффективности стратегического управления в целом. Стратегические задачи стоящие перед бизнесом не смогут пройти одобрение собственника если не попадают в его зону баланса. Проекты будут остановлены. А те проекты, которые наоборот попадают в зону интереса будут реализоваться в первую очередь и получить максимальное количество ресурсов. Следовательно задача стратегического топ менеджмента смотреть на проекты развития в первую очередь через призму личной стратегии собственника и выбирать определенные факторы для продвижения стратегически важных для бизнеса векторов развития.

2. Выявлены пути развития личной эффективности

Как действует собственник, как принимает решения, и как управляет системой задач, поставленных самому себе и бизнесом, напрямую зависит от его навыков определять приоритеты, оперативно анализировать и принимать решения. Для эффективности этих процессов требуется правильное распределение энергии майндтоплива. Понимание как работает физиология и психология человека. Способы активации фильтров от внешних отвлекающих факторов. Умение решать задачи последовательно и доводить каждую до «зеленой» зоны приносящей добавленную стоимость. Эти навыки

собственника должны находиться в постоянном фокусе и совершенствовании. От них напрямую зависит рост компании, который лимитируется уровнем этих навыков у собственника и может лишь на небольшую часть превысить эти значения. При том как внешняя среда успевает развиваться не имея перед собой лимитом. Все эти навыки приобретаются только в результате систематических целенаправленных тренировок и требуют множественно числа повторений, пока не попадут на автоматический уровень.

3. Выявлена ключевая трансформация предприятия реального сектора

Предприятие выходит на рынок СТМ и OEM, и становится аутсорсером в производстве, а не только торговой маркой. Меняется специализация на выпуск типа продукции и диверсификацию бренда на собственную торговую марку продукции и торговую марку производства. Данная трансформация позволяет остаться конкурентноспособным на глобальном рынке и требует серьезных изменений парадигм мышления. Для производственной компании это полный переворот в сознании и качественном подходе. Происходит полномасштабная трансформации компания, которая усиливается скоростью изменения факторов внешней среды. Текущий менеджмент и философия в целом требует реформации. Нужен абсолютно новый подход в организации производства и управления.

4. Выявлены пути формирования адаптивной стратегии развития

Определены 5 ключевых критериев адаптивной стратегии

- Скорость интеграции решений;
- Высокая степень декомпозиции задач и проектов;
- Управление мотивацией;
- Постоянный мониторинг изменений;

- Постоянная статистика действий и решений;

Реформация структуры компании из классической вертикально интегрированной в некоторое подобие нейросети.

Создание системы Vision центра по мониторингу и интеграции изменений; разработка и систематическое совершенствования бизнес-процесса «развитие»; формирование аналитической системы показателей; выстраивание защитных механизмов от известных и прогнозируемых угроз.

Показано, что и в настоящее время эти процессы так или иначе происходят в компании, и являются ключевым движущим фактором. Следовательно, нуждаются в такой же реформации под критерии адаптивности выявленные в результате исследования.

В совокупности с традиционными инструментами стратегического развития, таким как, информационно аналитическая система, система отчетности по ключевым финансовым показателями и прочее, в систему добавляются Soft инструменты, которые балансируют стратегическую машину и синхронизируют ее с психологией и философией компании. Предложены новые инструменты:

- Vision Centre. Структурное сообщество, отвечающее за пульс компании
- Программа кадровой ротации. Система непрерывного развития сотрудников и поиска новых. Правило движения каждые три года по должностям как вверх, так и в горизонтали.
- Бизнес-процесс «Развитие».
- Система KPI стратегического развития. Анализ показателей эффективности стратегии.
- Матрица бизнес баланса;
- Сводный адаптивный SWOTpestle анализ.