

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

**Институт бизнеса и делового администрирования**

**Клочков Евгений Александрович**

**Применение эволюционных моделей в современном бизнесе**

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

Научный руководитель  
Клепиков О.Е.

2020 год

## **Введение**

В качестве вступления, автор предлагает для анализа два характерных примера из мира бизнеса, которые отражают идею данной работы. Первый пример достаточно очевидный и находится «на поверхности» - создание линейки самолетов Sukhoi Business Jet. В начале 2000-х годов Госкорпорация «Сухой» решила диверсифицировать свою линейку и выпустить гражданский самолет. Ставка была сделана на разработку ближне- и средне-магистрального узкофюзеляжного самолета. В 2008 году первый летный экземпляр Sukhoi Super Jet совершил первый полет. Менеджмент компании решил пойти дальше и выйти на рынок бизнес-авиации. В итоге был запущен проект Sukhoi Business Jet. Однако, если при создании коммерческого самолета Sukhoi Super Jet компания столкнулась с целым рядом более-менее решаемых трудностей, то полноценный выход на рынок товаров роскоши для госкорпорации «Сухой» оказался невыполнимой задачей. Госкорпорации до сих пор так и не удалось выйти за пределы ниши производителя товаров для госсектора и дружественных правительств. При этом стоит учесть, что компания имеет существенный финансовый и административный ресурс, а также очень качественную инженерную школу авиастроения, заложенную еще в СССР, которая позволяет держать очень высокую планку на мировом рынке вооружений. С технической точки зрения некоторые современные боевые самолеты ГК «Сухой» являются непревзойденными по своим летным качествам и техническим решениям. Таким образом, источник проблем проекта Sukhoi Business Jet кроется не в финансовой или технической составляющей. С точки зрения предлагаемой в данной работе модели, ГК «Сухой» обладает такими стратегиями, которые не позволяют ей выйти на новый рынок. Если провести параллели с природой, то компанию можно ассоциировать с представителями засушливой пустыни, где ресурсы редки, выбор стратегий весьма ограничен, инструментарий прямолинеен. В ГК «Сухой» финансирование идет из бюджета, а потребителем продукции являются также бюджетники - Вооруженные Силы РФ, либо других стран. Предпочтения заказчиков могут быть описаны в

стандартном техзадании, а приемка готовой продукции проходит по согласованному алгоритму. Рынок же, куда ГК «Сухой» планировал выйти, управляет совершенно другими законами. Игроки рынка бизнес-авиации, компании Bombardier, Gulfstream, Embraer, а также обособленные подразделения Boeing Business Jets и Airbus Corporate Jets, проводя параллели с животным миром, это яркие представители высших хищников, со сложной моделью поведения. Каждый самолет - это отдельный проект, реализованный для конкретного клиента, исходя из его личных предпочтений и пожеланий, требования более комплексные, стратегии сложные, продукт нестандартный. Для достижения такого уровня сервиса госкорпорации нужно иметь совершенно иную природу, структуру, другую корпоративную культуру и другой набор стратегий. ГК «Сухой» просто не вписывается в эти правила игры, шансы выйти в эту сложную нишу, используя привычный подход, минимальны. Единственный вариант – создание автономного предприятия, ориентированного на рынок и действующего вне правил, характерных для госкорпораций.

Второй пример описывает более тонкую и сложную ситуацию с подбором топ-менеджера для крупной компании. Данная история разворачивалась в период с 2016 по 2019 год между компаниями X5 Retail Group («Альфа-Групп») и сетью магазинов «Магнит». Акционеры сети магазинов «Магнит» приняли решение переманить топ-менеджера X5 Retail Group («Альфа-Групп») для управления вновь приобретенным активом, однако новый генеральный директор не только не смог повторить свой успех, но и привел компанию «Магнит» к худшим результатам, чем те, с которых начал свою деятельность. В результате генеральный директор был смешен со своей должности. Развитие ситуации внешне выглядит парадоксально. В то же время можно предположить, что, вероятно, ключевая ошибка была в непонимании новыми акционерами сети магазинов «Магнит» идентичности своего актива. Разберем этот пример более детально и для начала определим действующие лица.

«Магнит» (юридическое наименование — АО «Тандер») - российская компания розничной торговли, владеющая сетью продовольственных магазинов. По состоянию на первую половину 2019 г. сеть магазинов

насчитывала 19 223 торговые точки и 37 распределительных центров. Собственный автопарк компании насчитывает около 6 000 автомобилей. Магазины компании расположены в 3 077 населенных пунктах России.

X5 Retail Group («Х5») — одна из ведущих российских мультиформатных продуктовых розничных компаний. Компания управляет магазинами нескольких торговых сетей: магазинами «у дома» под брендом «Пятёрочка», супермаркетами «Перекрёсток», гипермаркетами «Карусель» и магазинами «шаговой доступности» под брендом «Перекрёсток Экспресс». Общее количество торговых точек на первую половину 2019 года - 14 779 и 41 распределительный центр. География присутствия - 7 из 8 федеральных округов РФ. Транспортный парк X5 Retail Group состоит из 3 830 собственных грузовых автомобилей.

Таким образом, обе компании находятся примерно в одной «весовой категории». Проблемы у «Магнита» стали заметны в 2016 году, когда сеть начала отставать по темпам роста от своего основного конкурента, X5 Retail Group. По итогам 2017 года «Магнит» уступил X5 Retail Group лидерство по выручке на российском рынке, его чистая прибыль снизилась почти вдвое - с 54,4 до 35,5 млрд рублей. Активно дешевеющий актив выкупает группа ВТБ в начале 2018 года, основатель «Магнита» Сергей Галицкий продает 29,1% акций. Спустя всего несколько месяцев финансовая группа ВТБ перепродала часть своего пакета, около 12%, инвестиционной компании «Марафон Групп», основанной выходцами из А1 Александром Винокуровым и Сергеем Захаровым.

Вслед за сменой акционеров в сети «Магнит» меняется топ-менеджмент. На позицию генерального директора приглашается Ольга Наумова, до весны 2018-го руководившая сетью «Пятерочка» и достигшая на своей позиции весьма заметных результатов. С 2013 года Наумовой удалось ускорить рост выручки и темпы экспансии, провести обновление магазинов. Если по итогам 2013 года выручка магазинов «Пятерочки» составила 348,39 млрд руб (65% от чистой розничной выручки Х5), то незадолго до ее ухода оборот превысил 1

трлн рублей (77,8% от совокупной выручки розничной группы). Увеличилось и число магазинов сети — с 3882 до 11225. Весьма внушительно.

Выбор новых акционеров сети «Магнит» в пользу Наумовой был абсолютно логичен - получить себе готового и весьма успешного управленца от прямого конкурента, казалось бы, великая удача. Перспективы отличные, успешный топ-менеджер возглавил команду. Однако что-то пошло не так. Выручка «Магнит» выросла в 2018 году на 8,2% — до 1,2 трлн рублей, следует из его финансовой отчетности, но нагнать своего основного конкурента — сеть X5 Retail — у компании не получается. Показатели X5 растут быстрее — в 2018 году ее оборот увеличился на 18,5%, до 1,53 трлн рублей. Таким образом, разрыв по обороту между конкурентами за год резко усилился. В конце 2018 года из капитала «Магнита» выходит американская инвестиционная компания OppenheimerFunds, владевшая 7,3% акций.

Чтобы понять причины такого итога необходимо внимательно изучить историю каждой из компаний, чтобы понять их сущность. Крупнейший пакет акций X5 Retail Group принадлежит совладельцам «Альфа-Групп», часть принадлежит основателям «Пятёрочки» и директорам X5 Retail Group, а также имеются акции в свободном обращении. Учитывая, что мажоритарным акционером является «Альфа-Групп», стоит более внимательно изучить ее сущность.

Компания «Альфа-Групп» появилась в 1989 году и на сегодняшний день это один из крупнейших частных финансово-инвестиционных консорциумов в России. На момент основания компании предстоял раздел наследства СССР и «Альфа-Групп» строилась, как структура, готовая активно участвовать в слияниях-поглощениях. Наличие штата специально подготовленных юристов, специализирующихся на слияниях-поглощениях и корпоративных конфликтах, жесткая централизация власти в управляющей компании, наличие «десанта», высаживающегося во вновь приобретенных компаниях и принимающего управление. «Альфа-Групп» был рожден, рос и выживал «хищником» в агрессивной среде 90-х годов и X5 Retail Group – весьма похожая структура.

Она создавалась в значительной степени путем слияний с другими структурами, поглощая готовые розничные сети и перестраивая форматы.

При этом «Магнит» вряд ли мог бы претендовать на звание хищника. Основатель «Магнита» не планировал участие в разделе наследства СССР, и строил семейную компанию. На ключевых должностях были близкие по родству или по ценностям люди и проект развивался в основном, опираясь на органический рост. Избегая столиц, явно экономя на интерьерах магазинов, «Магнит» фокусировался на эффективной логистике и обеспечивал низкие цены товара на полке. «Магнит» прошел через оптимизацию расходов, оттачивание внутренних процессов, при этом не прибегал к поглощениям конкурентов. После закрытия сделки с группой ВТБ из бизнеса вышел основатель С.Галицкий, который к моменту продажи бизнеса уже накопил ряд системных противоречий, в том числе, связанных с уходом ключевого партнера и генерального директора ЗАО «Тандер» Владимира Гордейчука. Приглашенная из X5 Retail Group на должность генерального директора Ольга Наумова, неизбежно столкнулась с совершенно иной природой компании. Несмотря на то, что она пришла из прямого конкурента - компании X5 Retail Group, но сеть «Магнит» - это была совершенно иная сущность.

Ольга Наумова, со своей командой, оказалась во главе компании, развивавшейся в рамках стратегии выживания на региональном рынке. Очевидно, что управление подобной компанией предполагает совершенно иные принципы и иной подход, чем это было в X5 Retail Group. При взгляде на ситуацию сквозь предложенную парадигму становится понятно, почему в начале 2019 года в компании «Магнит» появилась новая должность - президента и занял ее бывший гендиректор «Ленты» Ян Дюннинг. Как писал новостной сайт РБК: «В новой конфигурации Наумова продолжит отвечать за всю работу компании, а Дюннинг будет заниматься стратегией и взаимодействием с акционерами». Однако спустя несколько месяцев, в конце июня 2019 года, Ольга Наумова оставила компанию. В итоге - существенные убытки, изменение позиции в конкурентной борьбе из лидера в догоняющего.

Из-за падения капитализации ритейлера акционеры теряют миллиарды, при этом X5 Retail Group продолжает наращивать обороты.

Таким образом, на приведенных примерах мы видим, что разная природа компаний накладывает различные ограничения в их развитии, что приводит к тому, что применение некоторых традиционных подходов к развитию компании приводит к провалу. При внешних сходствах двух компаний - одинаковый рынок, одинаковая специфика, равная весовая категория, - у компаний оказалась абсолютно разная сущность, которая в итоге дала абсолютно разный результат.

Для хищника некоторые потери при схватках с противниками - это привычное дело и компания имеет навыки замещать утраченные компетенции. В X5 Retail Group быстро заместили ушедшего топ-менеджера, перегруппировались, и без лишней шумихи в СМИ показали конкретный результат - рост выручки и капитализации, а также захват еще большей доли рынка. При этом «Магнит», получивший прекрасный старт в виде государственного банка в акционерах и топ-менеджера от конкурента, не смог реализовать полученный потенциал.

Очевидно, что Ольга Наумова, выходец из клана хищников, прия в новую компанию, оказалась в весьма неожиданном для себя окружении. Здесь вряд ли готовились к захватам новых территорий и схваткам с противниками. Естественно, весь имеющийся инструментарий не был отформатирован под режим работы в стиле «Альфа-Групп». Вместо того, чтобы адаптировать собственную роль, новый директор решила переделать всю компанию под то, к чему она привыкла, пытаясь изменить сущность компании. Это подтверждается анонсированной новой стратегией развития, включая ребрендинг. Однако смена сущности бизнес-структуры – задача, требующая долгого времени и существенных внутренних изменений. При этом не стоит забывать об условиях окружающей среды, где гонка за лидерство на рынке не прекращалась и ресурсы обеих компаний активно расходовались на поддержание темпа. Соответственно любая сложная операция, осуществляемая «на ходу», имеет невысокие шансы на успех.

Имеется целый ряд аналогичных примеров из мира бизнеса, положительные или отрицательные результаты которых, при взгляде сквозь предложенную модель, становятся понятными и логичными. Например, результаты работы резидентов технопарка Сколково на международном рынке, развитие проекта автомобиля Aurus, попытки покупки бразильской компании Embraer компанией Boeing, покупка Tiffany холдингом LVMH и многие другие.

В работе обосновано, что рассмотренные примеры и подобные им имеют единую природу и сходные причины, лежащие в основании возникших последствий. Проблематика для решения в данной работе будет формулироваться следующим образом: почему даже крупные компании, имеющие существенные ресурсы, делают большие ошибки? Как при принятии сложных стратегических решений учитывать факторы, которые не могут быть идентифицированы с помощью классического подхода и традиционных бизнес-моделей?

Ответ на эти вопросы лежит в особом взгляде на бизнес-структуры, описанном и обоснованном в данной работе. Предметом работы является создание новой модели видения бизнеса, а также разработка рекомендаций по применению модели. В основу работы были положены классические принципы и модели, которые уже известны и зарекомендовали себя на практике. Это теория эволюции Ч.Дарвина, генетические алгоритмы, спиральная динамика, модель кремниевой долины «тропический лес» от В. Хван и Г. Хоровитт, стратегия голубого океана В. Кима и Р. Моборн, жизненные циклы организаций доктора И.Адизеса, концепция Jobs to be done К. Кристенсена, пирамида логических уровней Р.Дилтса, модель Т.О.Т.Е., теория архетипов К.Юнга, концепции пропаганды Э.Бернейс, предсказуемая иррациональность Д.Ариели, модель PSYCNEA О.Клепикова и А.Муразанова.

Синтез этих моделей позволяет создать не просто еще одну модель, а сформулировать новый взгляд на имеющиеся модели и инструменты в области менеджмента, которые носят механистическую природу. Новая модель учитывает не только механистические связи, но и органические, социальные и психологические взаимосвязи. Она дает возможность просчитать поведение

конкурентов и понимать свои возможности и потенциал развития. Работа построена по принципу описания классических теоретических моделей, обозначения их принципов работы и взаимосвязи между собой, разбора практических примеров, а затем предлагается и описывается поэтапно итоговая практико ориентированная модель для предпринимателей и управленцев.

## Основная часть

В декабре 2019 года во время пленарной сессии на конференции «100 шагов к благоприятному инвестклимату» прозвучал важный тезис про будущее бизнеса от партнера Boston Consulting Group (BCG) Константина Полунина: *«Компании будут определять свое право на существование не с точки зрения возврата для акционеров, а с точки зрения совокупного системного эффекта»*. В последние годы высказываются мнения, что главным в XXI столетии станет изучение комплексных, самопорождающихся, самоорганизующихся, нелинейных и адаптирующихся систем, для которых основополагающее значение будет иметь не самосохранение компаний, а главная, осмысленная цель организации, ее призвание. Бизнес-структуры в новой парадигме будут рассматриваться не как организационные модели, а как живые организмы. Ответ на задачу по построению структуры нового поколения будет лежать скорее в биологии и психологии, чем в инжиниринге и финансах.

В работе проводятся аналогии в закономерностях между миром живой природы и миром бизнеса. В основу положена идея, что мир бизнеса создан человеком и является частью его мира, при этом человек не может создать ничего, что не заложено в его природе. Это означает, что мир бизнеса - является одним из проявлений жизни на нашей планете. В качестве отправной точки в работе была взята идея того, что все живые организмы проходят естественный процесс развития. Этот процесс был детально описан в Ч.Дарвином в своей работе «Происхождение видов путем естественного отбора, или Сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь». Организмы благодаря интенсивному размножению создают достаточное количество исходного

материала для отбора «лучших» путем уничтожения (элиминации) «худших». Одним из практических выводов из теории эволюции стало появление генетических алгоритмов, предложенных Дж. Холландом в 1975 году.

В природе появление изменений в организмах, мутаций, происходит как ответ организма на изменение условий окружающей среды. Эти процессы описывают генетические алгоритмы. Это адаптивные методы поиска, которые активно применяются для решения задач оптимизации. В них используется как аналог механизма генетического наследования и аналог естественного отбора. Если упростить, то генетический алгоритм – это метод перебора имеющегося множества с отбором только тех решений, которые отвечают заданным параметрам. То есть, в итоге отбора остаются только те организмы, которые имеют самые полезные мутации для текущих условий окружающей среды.

Проводя аналогии в мир бизнеса можно сказать, что рынок является ключевым фактором в формировании бизнес-структур, работающих на нем. То есть работа по выращиванию бизнеса с необходимым набором характеристик должна происходить из вне, то есть через создание окружающей среды, которая в итоге сформирует необходимые характеристики. Удивительно, но эта идея уже получила широкое распространение в современном мире. Над созданием бизнес-инкубаторов работают в разных странах уже многие годы с разной степенью эффективности. Ярким примером такой экосистемы является Силиконовая (Кремниевая) долина в США – ареал обитания высокотехнологических компаний. Качественный анализ данного феномена был проведен в книге В. Хван и Г. Хоровитт «Тропический лес» (анг. – Rainforest). Авторы рассматривают причины удачных и неудачных попыток построения инновационных систем, исследуют причины и пытаются сформулировать модели, которые воссоздадут условия для успешной реализации бизнес-проектов в сфере инноваций. Как выяснилось, не удастся создать настоящий тропический лес, просто высаживая больше деревьев. Ответ коренится совсем не в инжиниринге, а в биологии. Для понимания Силиконовой долины нужно думать о людях как о единой биологической системе, а не как о сумме индивидуальных компонентов. Для того чтобы экосистема начала жить и

дышать, необходимо обеспечить правильные условия окружающей среды, а затем позволить саженцам самим взойти и вырасти. Биологические системы появляются эволюционным путем, а не благодаря искусственноому конструированию. Тропический лес – это человеческая экосистема, где творчество людей, деловая хватка, научные открытия, инвестиционный капитал и другие элементы объединяются в специальном рецепте, который питает многообещающие идеи, способные превратиться в процветающие и устойчивые предприятия.

Убеждение, что компании могут рассматриваться как живые организмы, поддерживает и доктор И. Адизес. За последние 35 лет доктор Адизес, консультируя коммерческие организации и государства, успел создать не просто теорию, а целую методологию, философию бизнеса. Она применяется в крупных компаниях, таких как Coca-Cola, Bank of America, Volvo, Visa Group. В основе методологии находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой. Методология И. Адизеса позволяет увидеть динамику организации и не рассматривать ее как статичное образование. Представление о динамике компаний позволяет, в частности, сделать вывод о своевременности тех или иных управленческих решений.

Поэтому, перед тем как вносить хотя бы минимальные изменения, в надежде повысить эффективность имеющегося бизнеса, стоит более внимательно изучить работу существующих механизмов и соотнести их с условиями окружающей среды. Это связано с тем, что любой уже существующий бизнес является рабочей моделью, которая доказала свою жизнеспособность и которая уже встроена в окружающую экосистему. Также важно разобраться какие изменения нужно вносить. Возможно улучшение эффективности работы каждого органа (отдела, филиала) в соответствии со

своей основной функцией, то есть адаптация без эволюционных сдвигов, позволит более полно использовать потенциал имеющейся модели. Эволюционные изменения имеют смысл, если имеющиеся органы и системы более не в состоянии исполнять свои функции.

Для того чтобы предпринимателю глубже понять природу своей компании, осознать принципы, заложенные в ее основание, необходимо сначала понять какой принцип сотрудничества заложен в основание бизнеса, что «придает» компании условный цвет: красные, янтарные, оранжевые, зеленые или бирюзовые организации. Эта идея детально описана в книге Ф. Лалу «Открывая организации будущего». Организации как модели сотрудничества людей всегда привязаны к господствующему на текущий момент мировоззрению и стадии развития сознания людей. Каждый раз, когда человечество как биологический вид меняло способ познания мира, оно поднималось до новых, более эффективных видов организаций. Затем воспользоваться моделью «Пирамида логических уровней», разработанной Р. Дилтсом, которая описывает структуру личности человека, а также применима к организации. Осмысление существующих структур, реструктуризация либо построение новых компаний должны идти с высшего логического уровня, то есть «с головы», с понимания цели, ради которой бизнес был создан, и его функции на рынке.

В работе дано детальное описание и разбор каждого этапа описания бизнес-структуры. (см Приложение 1) Первым шагом необходимо определить основную цель существования компании. В современном мире это называют миссией компании. Проработанная и качественно сформулированная миссия – это ответ на вопрос «Что компания дает окружающему миру?», в чем полезность конкретного бизнеса для большей системы. Если посмотреть на существующие крупные международные компании, то можно увидеть, что все они весьма качественно структурированы на высоких логических уровнях. Над каждым бизнесом, как зонтик, всегда есть идея.

Затем необходимо выбрать архетип компании. Условно это выбор аватара в игре. Он позволит понять свои возможности, а также определить набор

инструментов, применяемых в работе. Это осознанный выбор роли, которая позволит максимально эффективно исполнить свою функцию на рынке, а также определит модель взаимодействия с элементами экосистемы. В качестве инструмента можно использовать теорию архетипов. Теория архетипов (от др. греч. «первообраз») была разработана К. Юнгом в рамках учения о коллективном бессознательном. В образах (архетипах) Юнг видел источник общечеловеческой символики. Универсальные образы или символы, содержащиеся в коллективном бессознательном, предрасполагают индивидуума испытывать определенные чувства и мыслить определенным образом относительно объекта или ситуации. Архетипы несут в себе унаследованные коллективные инстинкты, поведенческие программы, которые реализуются людьми на протяжении жизни.

После этого необходимо сформулировать корпоративные принципы, ценности. Ценности – это то, чем в компании не готовы будут поступиться, то, что действительно важно. Система корпоративных ценностей позволяет компании объединить разрозненных сотрудников и подразделения в единое целое. Качественно проработанные и транслируемые внутри и вовне ценности - это мощный рабочий инструмент, так как именно принципами будут руководствоваться управленцы при принятии решений и на принципы будет ориентироваться коллектив в своей работе. На ценностях и принципах компании должна быть построена корпоративная культура, на основании ценностей будут подбираться соответствующие партнеры и сотрудники.

Отдельно необходимо проработать вопрос идеологии. В рамках данной работы автор имеет в виду понятие идеологии как собрания высших ценностей-идеалов о смысле жизни, мотивирующих человека и общество на намерения и действия. Понятие идеологии наиболее близко автору, когда его производят не от слова «идея», а от слова «идеал». Идеал – это предельное целеполагание в человеческой деятельности и развитии. Однако стоит помнить, что Идеология возникает не стихийно, но вырабатывается сознательно и целенаправленно. Идеология всегда субъективна и ей свойственно стремление к упрощению – выдавать одну сторону действительности за всю картину. Это отработанный

механизм, так как упрощенные идеи легче воспринимаются массой, чем сложная система научных доказательств. Каждая идеология стремится к широкому распространению среди населения через пропаганду, то есть через расшифровку идей и их перевод на понятный массам язык: образы, культура, кино, печатная продукция, агитация, использование СМИ и соцсетей. Качественно проработанная миссия, архетип, принципы и созданная на этом фундаменте идеология может превратиться в практический инструмент, который в итоге поможет качественно сформировать не только корпоративную культуру, среду, где люди захотят делать то, что нужно компании, но и качественно сформулировать бренд.

Бренд является воплощением идеи бизнеса, придавая ей смысловое значение в языке. Брендинг является инструментом, исполняющим функцию удаления семантических шумов. Идея, упакованная в бизнес-проект и формализованная в виде бренда, должна начать жить и привлекать последователей. Именно здесь должна включиться одновременная и согласованная коммуникация внутри компании и во вне.

Для выстраивания коммуникации на основе сформулированного бренда автор предлагает использовать модель PSYCNEA®. Модель основана на системном анализе эволюционных принципов и биологии индивидуального поведения, принципов построения социальных систем, организационных структур и алгоритмов их поведения. Это универсальная поведенческая схема, которая позволяет быстро и точно определять принадлежность субъекта к тому или иному психофизиологическому типу или популяционному сегменту. Модель PSYCNEA может помочь выстроить очень качественную коммуникацию через ориентацию на потребности покупателя и в итоге сделать для него по-настоящему индивидуальное предложение. Современные технологии уже позволяют обрабатывать большие массивы данных, и при правильном подходе бизнес сможет выстроить коммуникацию с каждым клиентом, не затрачивая на это бесконечные ресурсы.

Практика показывает, что действительно выдающихся результатов можно достичь только на дальних горизонтах планирования. Стратегия компании

должна формулироваться исходя из видения и основываться на идеи максимально точной реализации своей функции в экосистеме. Основная идея стратегических разработок – это увидеть в будущем то, что нужно, поверить в реальность этих картинок, убедить других в реальности увиденного, подготовить план перехода из воображаемого будущего в реальное настоящее и прокрутить в обратном направлении. При построении стратегии, предпринимателям стоит обратить внимание на идею, изложенную в книге «Стратегия голубого океана» В. Кима и Р. Моборн. Авторы книги утверждают, что стабильный, многолетний успех строится не на беспощадной борьбе с конкурентами, а на поиске и создании «голубых океанов» – незанятых рыночных пространств, созревших для экспансии. Стратегия ни в коем случае не может быть константой и должна корректироваться исходя из меняющихся условий окружающего мира. Наличие стратегии не избавляет от неприятностей и не гарантирует успеха. Стратегия – это парадокс, нет плохого и хорошего, сила может оказаться слабостью, а угроза – возможностью. При этом отсутствие стратегии приведет к принятию решений без учета долгосрочных последствий. Это будет хаотичное движение, которое, возможно, позволит выживать, но не расти. В стремлении к быстрым результатам можно проиграть на дальней дистанции.

Только после качественного прохождения всех вышеуказанных шагов стоит переходить к работе по формированию организационной структуры. Для органичной работы автор предлагает отталкиваться от личности основателя бизнеса и исходить из его привычки при принятии решений. Организационная структура – это графическая схема, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Схема должна отражать информацию о составе и иерархии подразделений предприятия, распределение ответственности и полномочий внутри организации.

Определив структуру можно начинать моделирование бизнес-процессов – логической последовательности действий человека (или нескольких человек) в коллективе. При этом нужно понимать, что ни один бизнес-процесс не может

быть совершенным и на 100% соответствовать реальности. Всегда есть место каким-то упрощениям и допущениям, где-то при реализации даже самого строгого регламента свои корректизы вносит человеческий фактор. Однако критически важно при описании бизнес-процессов обозначать момент передачи ответственности. Кроме того, необходимо заложить возможность дальнейшего совершенствования. Для создания эффективных бизнес-процессов необходимо определить ценный конечный продукт (ЦКП) каждой должности. ЦКП – это результат, который достигается деятельностью компании или реализацией отдельных бизнес-процессов, либо это высококачественная вещь или услуга в законченном виде, переданная человеку или группе, для которых она является полезной, в качестве обмена на что-либо ценное. Если продукт не конечный, чтобы его использовать, кому-то придется его «завершать», что создает дополнительную работу другим. Ценность – это степень важности, которую часто, но не всегда, можно выразить в денежной стоимости. Крайне необходимо определять не только ЦКП предприятия в целом, но и конечный продукт каждого сотрудника, вплоть до уборщиков. В результате в компании появляется устойчивая структурированность: каждый сотрудник знает свои обязанности, полномочия, рамки ответственности. Зная, как должен выглядеть результат той или иной деятельности, руководитель и работник могут получить четкое представление, за что именно выплачивается зарплата по данной штатной единице. Кроме того, определение ЦКП помогает корректно и ясно формулировать положения должностных инструкций. Ценный конечный продукт каждого сотрудника должен соответствовать стратегическим целям компании.

Для оценки эффективности работы компании и ее отделов, необходимо разработать метрики планирования и контроля для подразделений и конкретных должностей. Опыт показывает, что любую деятельность организации, начиная с объема производства и заканчивая уровнем сервиса, можно измерять и оценивать по конкретным показателям. Для должностей одним из инструментов оценки эффективности деятельности является внедрение системы KPI – ключевых показателей деятельности. Данный инструмент является системой

оценки достижения результатов в методологии управленческой деятельности П. Друкера «Управление по целям». С помощью показателей KPI можно создать совершенную и эффективную систему оценки текущего состояния, коэффициента полезного действия каждого подразделения и компании в целом, а также систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. Однако при создании и внедрении KPI очень важно, чтобы система подсчета была простой и понятной для сотрудников.

Исходя из ценного конечного продукта и системы KPI, можно продумать и составить должностную инструкцию для каждой позиции в рамках организационной схемы. Важно отметить, что должностная инструкция разрабатывается именно для конкретной должности, а не для конкретного работника. Основная цель должностной инструкции – привести работу специалиста в соответствие с целями компании. Здесь нет стандартов, но есть основные правила, которые имеют практическое значение. Должностные обязанности работника не должны быть представлены в виде внушительной книги, желательно, чтобы это были 2-3 листа машинописного текста. Важный момент: в должностной инструкции стоит оговорить несение ответственности сторон за соблюдение указанных в перечисленных выше пунктах обязанностей. Составляется должностная инструкция строго в официально-деловом стиле. Документ подписывается сторонами в двойном экземпляре – один остается у сотрудника, второй – в отделе кадров предприятия.

При подготовке нового проекта и реструктуризации имеющегося бизнеса обязательно наличие модели финансовой части. Наличие модели по типу инвестиционного проекта позволит собрать воедино, скомпоновать и оценить все имеющиеся ресурсы.

Таким образом, проведенная работа от формулировки миссии до бизнес-процессов и финансовой модели позволяет полностью описать имеющийся бизнес либо смоделировать будущий. Для акционеров и управленцев это может быть превосходный инструмент для работы – вся компания как на ладони.. Это позволит предпринимателю минимизировать риски и действовать согласно намеченному плану. Работа по намеченному плану с точки зрения психологии

проходит намного проще, чем работа в условиях неопределенности: это позволяет существенно повысить качество решений. Теперь можно моделировать реструктуризацию, планировать открытие новых направлений либо открывать бизнес с нуля.

В работе приведены основные ориентиры, на основе модели ТОТЕ и механизма генетических алгоритмов, по работе с ключевыми ресурсами компаний - системой управления, системой коммуникаций, человеческим капиталом, финансами, НИОКР, технологиями. (см. Приложение 2) В процессе практической работы стоит спокойно принять, что не всегда все получается как запланировано, так как любой проект, любая создаваемая вами система будет сложной и взаимозависимой. «Взаимозависимость – это причина, по которой ничего не получается именно так, как вы задумали. Любое событие, которое зависит от более чем одного субъекта, представляет собой результат взаимозависимости» – так считает Дж. Пфеффер, американский ученый, теоретик бизнеса и профессор организационного поведения в школе бизнеса Стэнфордского университета. Формирование модели бизнеса позволяет понять ошибки, допущенные управленцами в примерах, описанных в начале работы. Становится очевидным, почему поиск топ-менеджеров и создание новых продуктов важно производить с оглядкой на архетип компании и всю философскую «надстройку».

## Выводы

Последние многочисленные примеры развития различных бизнесов в разных странах мира показывают, что применение классических инструментов управления бизнесом уже не приводит к нужным результатам. Требуются новые подходы, который синтезируют имеющиеся знания и опыт и дадут новые основания для развития бизнеса. Одним из таких подходов становится применение новой модели развития бизнеса, рассмотренной в настоящей работе.

В работе рассмотрен ряд теоретических моделей из области психологии, социологии, PR, нейромаркетинга и менеджмента, проведен их синтез, обоснована и предложена новая интегральная модель. Данная модель создает новое видение организационной структуры, позволяет комплексно смотреть на компанию и воспринимать ее как живой организм, имеющий свою динамику изменений и характер.

В работе доказано, что успешность компании в долгосрочной перспективе зависит от того, насколько точно она сможет сформировать требуемую для окружающей экосистемы функцию. Развитие бизнеса, построение структуры компании или ее реструктуризация должны происходить с учетом специализации на исполнении конкретной роли. (В рассмотренном выше примере хищнику нужен один инструментарий - когти и клыки, а травоядным другой - быстрые ноги и возможность сливаться со средой. Точно так же различаются необходимые характеристики для бизнесов различной природы). Под конкретную роль и задачу стоит подбирать подходящий инструментарий, в то время как использование подходов и практик, зарекомендовавших себя в других компаниях, но в отличных условиях, может быть неприменимо для конкретной компании.

В работе сделан вывод о том, что при стратегическом анализе и планировании владельцам бизнеса и управленцам стоит более критически относится к классическим моделям и внимательно оценивать их применимость для своей компании.

В работе предложена последовательность действий при построении модели конкретного бизнеса. В частности, предложено начать с осознания сущности, природы и архетипа бизнеса. Это задача для основателей и управленцев, которые сначала должны понять сущность и природу собственного бизнеса, а также определить его роль в окружающей экосистеме. Для этого необходимо определить свою роль на рынке, какую функцию продукт компании выполняет для потребителя, в чем ценность продукта, услуг. Затем на основании этой роли целесообразно проанализировать или определить заново миссию компании, ее призвание, цель существования. В работе приведен

пример по формулированию миссии и описаны варианты сформулированных миссий крупных компаний, которые дают понимание об их сущности. На основании роли в экосистеме и миссии, предпринимателям целесообразно определить, какая стратегия позволит наиболее точно исполнить свою роль и в каком воплощении компании нужно реализовывать свою задачу. Это похоже на выбор аватара в компьютерной игре, когда игрок проводит оценку, сравнение характеристик и способностей разных аватаров для конкретной миссии. В работе предложено воспользоваться архетипами К.Юнга, однако выбор всегда остается за предпринимателями, возможно, кому-то будут ближе аналогии из животного мира. Выбрав аватар, то есть определив сущность компании, формулирование ценностей будет проходить намного проще. Совершенно очевидно, что набор принципов для «Мудреца» отличается от набора принципов «Родителя» по К.Юнгу, либо стратегии дельфинов существенно отличаются от стратегий моллюсков, хотя и те и другие исполняют незаменимую роль для всей экосистемы. На основе архетипа на следующем этапе построения модели предлагается сформулировать 3-5 принципов компании. Эти принципы определяют то, чем в компании не готовы будут поступиться, то, что действительно важно. При формулировании стоит очень четко определить формулировки, что имеется в виду под тем или иным понятием, ведь, например, понятие «профессионализм» для рейдера – это один набор понятий, а для торговца – совершенно другой. На основании роли, миссии, архетипа и ценностей можно начинать формировать идеологию. В рамках данной под идеологией понимается совокупность ценностей-идеалов о смысле жизни, мотивирующих человека и общество на намерения и действия. Идеал – это предельное целеполагание в человеческой деятельности и развитии. В идеале целесообразно соединить идею того или иного бизнеса с высшими идеалами общества, а также реализовать необходимую функцию. Если это удается сделать, то это соединение становится серьезным фактором успеха бизнеса.

После того, как сформулированы все принципы, идеалы, и бизнес обрел идеологическую основу, начинается работа по превращению идеи в конкретные

образы, истории, которые будут иметь влияние на умы сотрудников компании, ее клиентов, конкурентов и общества в целом. Данная работа во внешнем мире даст основы для PR, маркетинга и брендинга, а работа, направленная внутрь компании, позволит сформировать корпоративную культуру. Понимание предпринимателями роли, миссии, архетипа, идеологии позволит сформулировать долгосрочную стратегию развития своего бизнеса. Это не должен быть четкий план, а скорее ориентир в путешествии, путеводная звезда. На основании этой стадии воплощения модели бизнеса в реальность можно приступать к формированию конкретной организационной структуры, которая наиболее точно поможет реализовать необходимую функцию в экосистеме.

В работе приведены рекомендации по созданию оргструктур, с учетом свойств личностей основателей, принципов принятия решений и принципов реализации задач, а также способов формирования ответственности. Описание бизнес-процессов и формулирование показателей эффективности подразделений и конкретных должностей станет органичным выводом из проведенной работы.

В работе показано, что идентифицированная модель бизнеса позволяет выбрать ориентиры при формировании бизнес-процессов, при развитии бренда, при определении маркетинговой кампании и коммуникационной стратегии. К примеру, в компании со структурой формальной иерархии, налаживание системы планирования и описания бизнес-процессов даст мощный толчок к продолжению развития компании. Тот же эффект, но с еще более поразительными результатами, возможен, если в компании, живущей в конкурентной модели, предложить чтобы отдельные специалисты и подразделения получили возможность проявлять себя «на местах», создав соответствующую систему мотивации и метрик для оценки деятельности. В работе подготовлен ряд рекомендаций для подготовки управленцами стратегии по распределению ресурсов бизнеса.

В работе предложена последовательность действий для построения сценария эволюционного сдвига. Для этого необходимо разработать роли и характеристики будущего организма, будущей компании, детально разработать

план трансформации имеющейся, рассчитать необходимые ресурсы, учесть влияние и изменения окружающей среды, а также учесть действия других участников экосистемы.

Стоит отметить, что описанная модель может быть не просто инструментом менеджмента, применяемым по необходимости либо в сложных ситуациях. Модель может быть исходным концептом в развитии для бизнеса, стилем жизни предпринимателей. Понимание сущности своей компании и ее принципов позволит управленцам принимать более органические для данной сущности решения, вести более здоровый образ жизни для конкретного бизнеса, получить возможность не копить проблемы и не идти от кризиса к кризису, а заниматься поступательным развитием в соответствии с природными закономерностями.

Новизна предложенной автором модели заключается в том, что подобный синтез классических моделей в научной литературе не проводился. Предложенная модель позволяет увидеть потенциальные проблемы задолго до их появления, дает возможность оценить ограниченность решений. Применение предложенной модели позволит в ряде случаев более обоснованно разрабатывать управленческие решения при формировании нового бизнеса, при выходе на новые рынки, при расширении географического присутствия, при пополнении портфолио брендов, в рамках слияния и поглощения, осуществляя реструктуризацию, а также в любых других стратегических действиях.

## Приложение 1. Структура модели



## Приложение 2. Ментальная карта алгоритма применения модели

