

evalabs.global : Лаборатория развития бизнеса

**Value-Driven Management OS:
Системный подход к управлению
развитием бизнеса**

Михаил Лузгачев, к.ф.-м.н.

Август 2026

Версия: 0-14

Введение.....	3
1. Как предприниматели стали главным ограничением развития экономики и сами от этого страдают.....	6
2. Управление бизнесом – а какую задачу решаем?.....	10
3. Бизнес как система и ключевые принципы управления.....	15
4. Value-Driven Management OS: Операционная система управления на базе стоимости бизнеса.....	20
5. Почему это эффективно.....	49
Заключение.....	51
Об авторе.....	54

Введение

“Every system is perfectly designed to get the results it gets.”

Цитата из Интернета

Как собственнику управлять развитием бизнеса так, чтобы росла его стоимость, а не просто количество задач, выручка или хаос?

Более 20 лет я занимаюсь тем, что анализирую, перестраиваю или строю сложные системы. От софта и телеком сетей до малых, средних и крупных организаций. В последние 10 лет эта деятельность свелась к трансформации и развитию бизнеса – в найме, в консалтинге и в своих проектах.

В попытках найти “секретный соус” роста на бизнес как на систему можно посмотреть с разных сторон: через продуктовый подход, маркетинг и продажи, стратегию, финансы и инвестиции, управление процессами, управление людьми, управление изменениями и т.д. Лично на меня самое большое влияние произвел подход, выработанный уже более 10 лет назад командой [ФРИИ](#), которая придумала, как помогать фаундеру стартапа расти и двигаться к своей цели за счет интеграции нескольких инструментов в методологию трекинга, базовым из которых является применение Теории Ограничений Элияху Голдратта. Суть подхода довольно простая – в системе есть одно “узкое горлышко”, которое мешает расти прямо сейчас, любые действия/изменения, не относящиеся к нему, ведут не к росту, а к потере времени и ресурсов. Но сам подход также имеет ряд ограничений, так как изначально ориентирован на стартапы (причем, что важно, в селективной модели акселератора) и продуктовые команды, поэтому не очень “заходит” собственникам зрелых бизнесов (речь про малый и средний бизнес, СМБ), для которых всякие “кастдевы”, юнит-экономика, работа над метриками воронки продаж – это что-то часто сильно далекое от их привычной деятельности, а гораздо понятнее задачи типа выхода из “операционки”, поиска конкретных сделок, сокращения затрат, оптимизации налогов, работы с командой или перестройки управляющих процессов.

В работе с владельцами бизнеса над задачами роста и развития из бизнесов мне приходилось постоянно заходить в зоны конкурентной стратегии, экономики и финансов / финансовых моделей, архитектуры бизнес-модели, системы управления, общего менеджмента, найма, целеполагания и пр. И постепенно стала выстраиваться четкая картина того, как выстроить эффективное управление развитием для собственников зрелых СМБ¹.

Данный текст – это MVP, первая попытка описать операционную систему управления развитием бизнеса, которую я назвал **Value-Driven Management Operating System (OS)**. Почему так? Потому что она ориентирована на рост value² – стоимости бизнеса для владельцев, охватывая управление от уровня целей, стратегии, бизнес-модели до необходимых процессов запуска изменений и конкретной ежедневной операционной деятельности.

О чем пойдет речь ниже:

1. Что не так с современными практиками управления, а точнее почему они не всегда помогают;
2. Что вообще значит управлять бизнесом;
3. Что такое бизнес как система и какова его цель;
4. VDM OS – как устроена методология и инструменты, позволяющие сэкономить массу денег и времени, а также добиваться поставленных целей в бизнесе.

Вам стоит читать дальше, если вы:

1. **Владелец бизнеса**, который активно вовлечен в управление, чтобы понять, где реально можно “срезать углы” при достижении целей или выяснить причины их недостижения;

¹ Начинающие микро и малые предприниматели без устойчивой модели в этом смысле ближе к стартапам, хотя для них методология, представленная в этом документе тоже будет полезной.

² Здесь и далее по тексту я везде буду писать для простоты стоимость бизнеса, подразумевая intrinsic value. В речи иногда используют слово капитализация, но оно в строгом смысле подходит только ограниченному перечню компаний. Это не пособие по корпоративным финансам. Важно, что часто термин value используется не только в контексте стоимости бизнеса, но и как обозначение ценности продукта для клиента.

2. **Инвестор** (ангел, VC, PE), который напрямую влияет на позицию собственника, и хочет роста своего инвестиционного портфеля;
3. **Бизнес-консультант**, работающий в сфере развития бизнеса (маркетинг, продажи, стратегия, трекинг и др.);
4. **Менеджер**, который заинтересован в устойчивом росте стоимости бизнеса или хочет на это влиять, а ваш личный результат зависит от успехов бизнеса;
5. Всем **заинтересованным в сфере профессионального управления** бизнесом.

Результат от прочтения: новое представление о том, как можно в одной системе организовать все, что нужно для роста бизнеса и достижения целей владельцев, плюс, возможно, идеи по изменению текущей стратегии и системы управления, либо понимание, на какие зоны стоит немедленно обратить внимание.

TL;DR

Любой предприниматель может коренным образом изменить траекторию развития своего бизнеса или вывести на целевые показатели проект любого масштаба, если системно выстроит управление ростом и развитием бизнеса.

Ключевая задача собственника – рост стоимости бизнеса, которая зависит от ключевых драйверов (денежный поток, ожидаемый рост, риск и далее их драйверы), которые, в свою очередь, зависят от выбранной бизнес-модели и значений операционных метрик, ограниченных в данный момент каким-то элементом бизнеса. Если связать воедино стратегический и операционный контуры управления через стратегию и архитектуру бизнес-модели, драйверы стоимости, ключевую метрику роста, ограничения и действия, то **можно сэкономить много денег и добиться выдающихся результатов в понятные сроки.**

1. Как предприниматели стали главным ограничением развития экономики и сами от этого страдают

1.1. Роль предпринимателей

Сначала уточнение: ограничение системы – это не что-то плохое, наоборот, это просто элемент системы, который в данный момент определяет ее производительность. Так вот, сегодня профессиональных (серийных, умеющих системно повторять свой успех) предпринимателей, умеющих быстро и качественно принимать управленческие решения, не хватает для того, чтобы реализовать тот технологический потенциал, который мы уже по факту имеем, то есть именно предприниматели стали ключевым ограничением развития экономики.

В свое время развитие Интернета, смартфонов, облачных вычислений, SaaS и т.п. привело к тому, что запускать и делать бизнес стало кратно легче – причем не только в ИТ-сфере, а в принципе во всех областях экономики. **Недавно произошел новый фундаментальный сдвиг, большое количество ИИ-инструментов на базе LLM – “интеллект из розетки”** – позволяет работать с минимальными ресурсами – ИИ ускоряет большинство операций и заменяет многие роли, экономя и время, и ресурсы.

У предпринимателя есть **все, чтобы делать бизнес:**

1. **Капитал** относительно легко привлечь – большинство инвесторов не знают куда вложить деньги, дотянуться до них в мире глобального Интернета тоже относительно легко;
2. **Клиентов** для онлайн и даже оффлайн бизнесов мы легко ищем также с помощью Интернета;
3. Цифровые **продукты** и их **прототипы** строятся за минуты;
4. **Производство** можно отдать на аутсорс в условиях глобальной экономики;
5. Благодаря ИИ резко **упала стоимость экспертизы** и выросла скорость принятия решений – качественный промт-инжиниринг/ИИ-агенты вполне заменяют базовые позиции

маркетологов, продактов, финансистов, а также разного рода экспертов.

Короче говоря, **бизнес делать легко и дешево. Если знаешь как!** В дефиците лишь только один ресурс – предприниматель, готовый рисковать и брать ответственность, принимать решения без полной информации, который хочет и умеет строить и развивать бизнес.

А кто вообще такие предприниматели?

С точки зрения экономики **предприниматель – это ключевой фактор производства, задача которого ломать старое неэффективное и строить новое эффективное.** На свой страх и риск, получая за это либо асимметрично большой выигрыш, либо проигрыш (при симметрии это игра с нулевой суммой).

Предприниматель берет на себя ответственность за результат/последствия, делает все, чтобы его достичь, принимает решения в условиях неопределенности, нехватки информации, времени и ресурсов.

При этом на практике довольно часто это приводит к не очень позитивным последствиям для него самого:

1. Цели не достигаются;
2. Зато достигаются выгорание и стресс;
3. А также потеря личного капитала, банкротство бизнеса, иногда долги;
4. Многие, не выдержав, уходят из бизнеса и больше не возвращаются, делая не то, что им нравится.

Часто происходит именно так, но можно ли системно делать иначе?

Кажется да, посмотрите на серийных (профессиональных) предпринимателей, которые явно делают что-то иначе, благодаря чему могут повторять успех снова и снова. Яркий пример – Илон Маск, про систему принятия решений которого есть целый [блог](#) и куча книг.

1.2. Как сегодня управляют бизнесом

Забавный парадокс заключается в том, что качественный менеджмент могут позволить себе в основном только достаточно крупные компании и корпорации, хотя он им часто уже не помогает.

Если говорить про **собственников СМБ**, то в подавляющем большинстве случаев **качество принимаемых управленческих решений довольно низкое**, большинство даже не задумывается над тем, где должен быть их фокус и ключевые решения в роли а) владельца и б) предпринимателя. При этом часто просто не учитываются законы экономики и финансов (ну нет маржи на конкурентном рынке, ну нельзя вкладывать в бизнес, уничтожающий капитал и т.п.).

Большинство сами фокусируют себя интуитивно на операционке, а потом пытаются из нее выйти. А красивые истории успеха, которые мы видим, не всегда и не во всем, но часто и во многом, всего лишь являются иллюстрацией “ошибки выжившего” – мы просто наблюдаем случайный успех на фоне сотен или тысяч провалов, про которые не пишут и не говорят.

Нереально тут описать все возможные практики и подходы, которые используются в управлении бизнесом сегодня. Выбор большой и это одновременно хорошо и плохо. Но в целом для того, чтобы иметь понятную картину, я бы выделил три типа/направления менеджмента:

1. **Управление в венчурной индустрии**, а точнее в стартапах и компаниях, поддержанных венчурным капиталом. Кстати, про это есть отличная книга [The Venture mindset](#), которая в том числе переведена на русский язык. В основе подхода работа с неопределенностью, скорость, гипотезы, толерантность к “провалам”, и самое главное – асимметричные ставки – победитель получает все.
2. **Управление в корпорациях**, суть управления которыми сводится к максимизации капитализации бизнеса. Системы управления такими компаниями достаточно громоздкие и сложные, но сейчас важно, что они ориентированы на рост стоимости бизнеса и включают много уровней управления: акционеры, совет директоров, топ-менеджмент и далее. Про управление стоимостью, если вы любите корпоративные финансы, можно почитать, например, [учебник McKinsey](#).

3. **Все остальные – классический зрелый бизнес, СМБ**, которые часто управляются либо владельцами, либо назначенным менеджментом. Управление, как правило, зависит от картины мира конкретного владельца. Часто фокус в управлении на операционке, крайне редко на капитализации. Владелец думает про деньги, выручку, прибыль и т.п., и **именно эти компании утыкаются в неразрешимые проблемы типа “фаундер в операционке” и “не можем пробить потолок по доходу/прибыли”**.

Одна из главных ловушек для представителей из пункта 3 – думать что качественное управление придет за ростом бизнеса – вот вырастем и менеджмент наймем/построим. На самом деле рост приходит за качественным управлением, а не наоборот, а очередная идея или гипотеза операционного уровня просто приближает проблемы, так как не меняет траекторию развития, а просто повторяет сложившиеся паттерны. При этом часто рост качества управления как раз не связан с большими затратами и наймом кучи топов, а связан с опорой на набор правил, принципов, применение системного подхода и, конечно, волю и энергию владельца.

Идеальный результат для представителей 3 можно получить, если использовать лучшее из 1 и 2. Фокус на стоимости, культура экспериментов и скорости. Именно о том, как это сделать, не разоряясь на найме “борда” и топов, пойдет речь ниже.

Примечание: почти всегда ключевым ограничением бизнеса являются сами фаундеры, их опыт, то, как они видят мир, как они действуют в условиях неопределенности, умеют ли они извлекать пользу из “провалов” и “ошибок”, не замыкаться на себе и т.п. Эта проблема пока выходит за скоуп данного документа.

2. Управление бизнесом – а какую задачу решаем?

Говорят, что **понять проблему – это половина решения**. А вообще какая цель у процесса управления бизнесом? Ну вроде очевидно – чтобы было больше денег? Но дьявол как всегда в деталях. Во-первых, оказывается, что у многих собственников есть задачи кроме денег (иногда осознанные, иногда не очень), во-вторых, если это все-таки деньги – то о каких деньгах речь? Какой показатель надо максимизировать? Выбор неправильной метрики ведет к плачевным результатам.

Личные цели фаундеров могут быть какими угодно, там и призвание, и миссия, и уровень жизни, все что угодно. **Но вот цель бизнеса – это всегда деньги:**

- Во-первых, **деньги – это ресурс** для достижения любых других целей;
- Во-вторых, **деньги – это детектор “булщита”**. Если бизнес не растет, значит, что-то с ним не так (а не с экономикой, ключевой ставкой, курсом валюты, ценами на нефть и т.п.). Есть цель в деньгах – можно оценить эффективность любого решения.

2.1. Управление ростом vs. управление бизнесом

А есть ли вообще разница между управлением бизнесом и управлением ростом бизнеса? **Мой ключевой тезис, что с точки зрения вовлеченного в управление собственника эти задачи тождественны.** Почему:

1. Всеми остальными **задачами кроме роста должны управлять конкретные менеджеры**, а если их нет, то задача собственника не работать за отсутствующего топа, а создать условия, чтобы он появился. И это тоже рост, качественный.
2. **Только собственник**, а не менеджеры, **имеет всю власть**, чтобы влиять на рост полноценно. У остальных нет и не может быть полномочий, у них нет skin in the game.
3. **Собственник кровно заинтересован в росте**. Если бизнес не растет, то зачем он нужен? Да, иногда бизнесы существуют, чтобы платить себе зарплату (в т.ч. в форме дивидендов), но давайте честно, это не бизнесы, это очень сложная форма самозанятости.

Последняя идея требует дополнительного пояснения. Тут важны две идеи:

1. **Собственник на самом деле на верхнем уровне управляет не бизнесом, а портфелем активов (рациональный).** И даже в рамках одного юридического лица бизнес можно рассматривать как набор активов/бизнес-юнитов, а кроме бизнеса еще бывают и другие формы активов/инвестиций (ценные бумаги, недвижимость и пр.).
2. У McKinsey есть классная концепция – **концепция “лучшего собственника”**. Если допустить, что неважно, какими активами владеть (ну то есть владелец не привязан, например, к бизнесу эмоционально и еще как-то), а важен только результат в деньгах, то получается интересный эффект. У каждого бизнеса на рынке есть лучший собственник – это тот владелец, который может “выжать” из бизнеса максимум. Соответственно, если этот собственник не вы, то лучшая стратегия роста портфеля – это продажа бизнеса с премией относительно текущей оценки, новый собственник с удовольствием заплатит премию сверх вашей оценки, но ниже своей и заработает.

Стоит сказать пару слов о целях. А зачем вообще нужен бизнес?

Если единственная цель – это генерация денег, то владеть бизнесом – довольно плохая идея. Ради текущего дохода проще управлять пассивным инвестиционным портфелем, пусть на вас работают другие.

А вот если размер портфеля и дивиденды от него не устраивают, то опять нужно думать над ростом портфеля/входящих в него бизнесов.

Если бизнес уперся в “потолок”, не растет и не развивается, а рост нужен – нужно делать какой-то пивот – менять бизнес-модель, управление или менять сам бизнес.

В итоге собственник может быть только в трех ситуациях:

1. Нужен рост текущего бизнеса.
2. Не нужен рост, все устраивает, значит и бизнес не нужен (меняем бизнес на пассивный доход).
3. Нужен рост, но текущий бизнес не может вырасти до нужного уровня, меняем актив/бизнес.

Главный вывод: единственный возможный фокус владельца, который управляет бизнесом, – рост. Это называется капитализм.

2.2. В чем цель бизнеса?

Поясню, чтобы не было путаницы. Я под ростом в общем случае понимаю не только фазу масштабирования, а любые этапы/действия, направленные на увеличение капитализации. То есть, если компания, например, не растет по выручке, но активно ищет сегменты, проверяя гипотезы, – это тоже про рост. А вот рост выручки, кстати, не всегда ведет к росту капитализации. **Если рентабельность инвестированного капитала ROIC меньше средневзвешенной стоимости его привлечения WACC, то рост объемов бизнеса уничтожает капитал.**

Финансы не врут. Общеизвестный мировой лидер в сфере инвестиционной оценки, [Асват Дамодаран](#) (и не только он), подробно обосновывает (очень подробно в своем курсе по корпоративным финансам), почему **единственная валидная цель существования и развития бизнеса – рост стоимости**. По-простому этот вывод обосновывается следующим:

1. У системы может быть **только одна цель**;
2. Цель нужна, в том числе, для того, чтобы **анализировать эффективность принимаемых решений, рост стоимости бизнеса – это универсальная цель**, которая позволяет анализировать большинство управленческих решений;
3. Чтобы капитализация долгосрочно росла, нужны эффективные стратегические и операционные решения и устойчивое развитие, **такая цель правильно мотивирует всех исполнителей** на ее достижение и минимально искажает стимулы, наоборот, такая цель как прибыль, может приводить к ненужным оптимизациям, снижению темпов развития, а рост выручки вообще может убить бизнес, например, если не сойдется юнит-экономика;
4. **Локальные цели могут быть и другие** (временные или дивизионные), но все равно должны увеличивать стоимость бизнеса долгосрочно, то есть они выбираются не сами по себе, а как декомпозиция;

5. **Рост стоимости бизнеса приводит к выигрышу всех стейкхолдеров** – владельцев (становятся богаче, достигают личных целей), кредиторов (здоровый бизнес устойчиво обслуживает и возвращает долг), клиентов (получают классные продукты, без них бизнес не растет), государства (бизнес развивается и платит налоги, обеспечивает занятость), сотрудники (бизнес развивается и нанимает больше, может больше платить) и т.д.

Многих останавливает то, что стоимость бизнеса сложно измерить, ее нет в бухгалтерском учете, неясно как выставить KPI. Но важно не путать – определение справедливой стоимости действительно непростая задача, если речь идет, например, об обсуждении цены покупки или продажи. Но при выстраивании системы управления не нужна точная оценка, важно понимать анатомию бизнес-модели и финансовой модели, понимать как связаны драйверы, их зависимости, часто достаточно неточной финансовой модели на салфетке, которая показывает картину качественно. При принятии управленческого решения важно сравнивать альтернативы, а не иметь точные значения. При этом для оценки отдельных решений можно использовать несложные модели расчета NPV/IRR и т.п.

Рост бизнеса можно условно разбить на три этапа:

1. Поиск модели, которая потенциально будет обеспечивать нужную стоимость бизнеса (в случае, если текущая оценка нулевая);
2. Валидация этой модели или поиск точек масштабирования (если модель валидирована – можно масштабироваться);
3. Масштабирование (бизнес научился зарабатывать прогнозируемо, можно вкладывать в расширение).

2.3. Ограничения существующих методов

Существует огромное количество подходов к управлению бизнесом. Это и **хорошо, и плохо одновременно – есть из чего выбирать, но выбрать очень сложно**, часто фокус смещается с целей, критерием успеха становится не результат, а эффективное применение выбранного инструмента. Какие подходы хочется отметить:

1. **Теория ограничений** – сильнейший инструмент, но это скорее набор принципов и правил, даже философия, чем понятный для владельца

фреймворк. Внедряется довольно сложно (требуется профессионал), владельцам и команде, как правило, неочевидно, как нужно перестроить процессы, чтобы использовать эти принципы.

2. **Lean / Customer development / growth hacking** и т.п. – отлично работающие подходы для сильных стартапов и продуктовых команд (когда есть сильная мотивированная команда и потенциальный единорог), но совершенно непонятные для собственника СМБ. К тому же многие подходы были рождены в эпоху роста SaaS-бизнесов, у которых начинаются сложности, так как сложность создания софта резко падает благодаря ИИ-инструментам. Раньше “кастдевы” нужны были, чтобы не тратить ресурсы на ненужные продукты и фичи, так как их разработка стоила очень дорого. Сегодня прототипирование крайне дешевое. Нужно не просто уметь валидировать ценность, но и собирать довольно сложные бизнес-модели.
3. Уже упомянутая **методология трекинга** – сильный инструмент, являющийся развитием 1 и 2 с добавлением внешнего фокуса со стороны профессионального трекера (что важно), но опять в общепринятом виде непонятная собственникам зрелых бизнесов.
4. **Value management** (управление стоимостью бизнеса) – супер полезно и практически нереализуемо для большинства СМБ. Требует квалификации и зрелости как команды, так и владельцев.
5. **Стратегический менеджмент** (Майкл Портер и т.п.) – очень полезно, но неясно как конкретно применять. Как придумать бизнес-модель? Как запустить изменения? Это открытые вопросы.

В сухом остатке – **методов множество, но что с ними всеми делать “несчастному” владельцу, у которого очень мало времени, ресурсов и фокуса, неясно.** Пока он в этом всем разберется, бизнес обанкротится, а менеджеры договориться между собой не могут и не хотят. **Как говорится: “Я знаю, что нужно делать, просто у меня не получается”.**

3. Бизнес как система и ключевые принципы управления

3.1. А бизнес – это вообще что?

С точки зрения экономики (и общества)

Это такое объединение людей и ресурсов по “предварительному сговору”, которое что-то создает, дает пользу клиентам, деньги собственникам и т.п. Бизнес – это ключевой элемент существования и развития здоровой экономики.

С точки зрения финансов (и владельца/инвестора)

Бизнес – это машинка по производству денег из денег. Держите $ROIC > WACC$, реинвестируйте капитал и ваше благосостояние будет расти.

Все. Это очень просто

Немного поясню по терминам:

- Любой бизнес – это **машина по “перевариванию” капитала**. Бизнес берет деньги у инвесторов (кредиторов и владельцев) и вкладывает их во что-то, чтобы их стало больше.
- **WACC** – это финансовый показатель, который по-простому показывает **по какой ставке бизнес берет деньги** у владельцев и кредиторов. Важно, деньги владельцев тоже не бесплатные, так как у них есть альтернативные варианты вложения, и, если бизнес зарабатывает меньше при том же риске – это потери.
- **ROIC** – это показатель рентабельности инвестированного капитала, сколько прибыли зарабатывает бизнес на вложенные инвесторами деньги (по текущей оценке).
- Соответственно **если доходность больше, чем хотят инвесторы – их благосостояние растет**. Если нет – оно уничтожается, даже если на бумаге есть прибыль.

Простой пример. Если владелец платит себе зарплату, но бизнес зарабатывает сверху меньше, чем владелец мог бы получать все продав и вложив деньги в альтернативные активы – это имитация бурной деятельности. Если бизнес нельзя продать – это не бизнес.

Бизнес – это сложная система, в центре которой человек

И это ключ. **Но сначала, а что вообще такое система?** Система (вики) – это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

Тут сразу важно отметить две вещи:

1. Система **обладает свойствами, которыми не обладают элементы.** То есть тут $2+2$ часто больше 4.
2. **Конфигурация и взаимодействие элементов имеют решающую роль.** А это как раз дает выигрыш в бизнесе, так как элементы/ресурсы – требуют затрат, а конфигурации можно менять условно бесплатно.

Собственник же в такой парадигме становится архитектором системы, а развитие бизнеса – игрой по поиску оптимальной конфигурации

Бизнес как система – это объединение элементов:

1. Ресурсы (люди, компетенции, капитал и т.п.);
2. Правила, политики;
3. Процессы.

По Голдратту (Теория ограничений) производительность бизнеса (способность делать деньги) определяет ограничение. И именно через него мы управляем ростом эффективно (по цели). Классический **цикл Голдратта:**

1. Выявление ограничения системы;
2. Максимально эффективное использование ограничения;
3. Подчинение остальных элементов системы ограничению;
4. Только потом – увеличение пропускной способности ограничения;
5. Проверка того, осталось ли данное звено ограничением и возврат к первому шагу.

Кстати, стоит отметить, почему, как правило, плохо работают советы консультантов, экспертов и предпринимателей в похожих ситуациях:

1. Советы не учитывают индивидуальную особенность ситуации и системы, ограничения бизнеса, поэтому в принципе часто не могут повлиять на производительность;
2. Вообще говоря, советы – это всего лишь, как правило, гипотезы/возможные планы, а они не являются частью системы. А реальный рост основан на изменении конфигурации системы, а не на выборе плана действий. План можно сделать за 5 минут в любом ИИ-помощнике, но бума единорогов в связи с этим не наблюдается.

Что не является бизнесом

Важно еще раз отметить. Какие бизнесы по сути в строгом финансовом смысле бизнесами не являются, а по сути являются либо потерей времени и денег основателей, либо формой самозанятости:

1. **Бизнесы, которые существуют только ради зарплаты основателей**, а не извлечения прибыли сверх этой зарплаты;
2. **Бизнесы, которые нельзя оценить/продать** (оценить/продать можно только дисконтированный будущий денежный поток или опцион);

В малом бизнесе таких большинство, это неплохо само по себе, но важно это осознавать. Если это вариант самозанятости – то когда и чем она закончится, если это фаза построения бизнеса с какой-то капитализацией – то ок.

3.2. Ключевые принципы

Перед тем как переходить к методу управления мы уже определились с

1. **Целью** – рост капитализации;
2. **Объектом** управления – бизнес как система.

Остался один важный слой:

3. **Базовые принципы** / правила.

Мы не знаем, что конкретно нужно делать, чтобы из любого бизнеса вырастить единорога. Но если опираться на базовые законы экономики/управления и не пытаться их нарушать, шансы найти такие решения резко вырастают.

Похожей парадигмой пользуется Илон Маск – **First Principles Thinking** – мышление на основе первых (основных) принципов. Идея проста. Есть законы физики, все остальное – не более чем идеи и рекомендации. Именно такой подход позволяет ему и его команде создавать совершенно новые решения, “нарушать” известные парадигмы, например, строить громадные ракеты, которые могут возвращаться на Землю и т.п. Мышление по аналогии не приводит к новым результатам, а **самая главная ошибка инженеров по его словам – попытка оптимизировать элемент системы, который не должен существовать**. Для современного бизнеса такие принципы растут в основном из микро- и макроэкономики, психологии предпринимательства, общего менеджмента и т.п.

На основании опыта работы со своими проектами и проектами клиентов, а также исследования фундамента (экономика, финансы, менеджмент, психология и т.п.) я выделил следующие базовые принципы (и этот список еще будет уточняться):

Ключевые принципы Value-Driven Management OS:

1. Экономика стоимости (цель системы)

- Цель бизнеса – максимизация его стоимости.
- Единственная задача собственника – максимизация стоимости портфеля активов; в рамках конкретного бизнеса – рост стоимости или продажа с максимальной премией.
- В условиях совершенной конкуренции невозможно создать стоимость – основной выигрыш получает потребитель.

2. Финансовая валидность (критерий эффективности)

- Бизнес создает стоимость только в том случае, если рентабельность инвестированного капитала (ROIC) превышает стоимость его привлечения (WACC).
- Создание стоимости выражается в положительной экономической добавленной стоимости (EVA).

3. Системная природа бизнеса (объект управления)

- Бизнес – это сложная система взаимосвязанных элементов (ресурсы, процессы, правила).
- Объект управления – не отдельные функции или действия, а бизнес как система.
- Управлять необходимо системой, а не гипотезами или планами – сами по себе идеи не создают результат без изменения конфигурации системы.

4. Механика роста (как достигается результат)

- Каждый бизнес имеет ограничение (узкое горлышко), которое в данный момент определяет его рост.
- Рост всегда ограничен – ускорение возможно только через работу с текущим ограничением.
- Инструмент управления – система управления ростом, сфокусированная на выявлении и устранении ограничений.
- Экспертиза повышает эффективность решений, но не заменяет системного управления.

5. Природа предпринимательства (контекст среды)

- Построение и развитие бизнеса – это инновационный процесс в условиях неопределенности, нехватки ресурсов и информации.
- Апсайд предпринимателя является платой за принятие риска и работу в условиях неопределенности.

6. Предприниматель как ключевой фактор системы

- Предприниматель – ключевой фактор развития бизнеса и его главное ограничение.
- Ключевая компетенция предпринимателя – способность принимать решения и нести ответственность за результат в условиях неопределенности.
- Ответственность – это не ноша, а инструмент создания и распределения стоимости в системе.
- Бизнес является продолжением собственника и отражает его мышление, ограничения и качество решений.

4. Value-Driven Management OS: Операционная система управления на базе стоимости бизнеса

Переходим к самой важной части – как управлять бизнесом так, чтобы его стоимость росла, цели достигались, а собственник не “загибался” от внедрения супер сложных и супер умных инструментов управления.

А в чем собственно сложность? Чтобы оценить ее, можно представить задачу управления бизнесом математически. Задача тогда сводится к поиску оптимальной стратегии развития, где стратегия – это набор управленческих решений, который максимизирует стоимость бизнеса. Формулировка простая, но задача в лоб нерешаемая. Пространство решений бесконечно, неопределенность максимальна, перебором и угадыванием ее не решить.

В основу предложенной мной методологии легла относительно простая идея интеграции инструментов управления корпорациями и стартапами под нужды зрелого бизнеса.

Можно напрямую связать стоимость бизнеса с ежедневными действиями через ключевую на данный момент метрику и ограничения, где ключевая метрика (NSM, North Star Metric) – единственная метрика, которая оптимизируется в данный момент времени, относительно которой ищутся ограничения, например, в самом простом варианте это может быть ежемесячная выручка.

Если стратегия и бизнес-модель зафиксированы (а значит, заданы маржинальность, юнит-экономика и т.п.), то стоимость бизнеса становится функцией одной операционной метрики – North Star Metric. Рост NSM напрямую приводит к росту денежного потока и, как следствие, стоимости бизнеса. Это означает, что задача управления сводится к управлению NSM, а значит – к поиску и устранению ограничений системы, мешающих ее росту.

Если при выбранной бизнес-модели целевое значение капитализации при заданных сроках/ресурсах недостижимо, производится редизайн архитектуры бизнеса, позволяющий достичь целевого значения стоимости при новом варианте метрики.

Ознакомительный фрагмент завершен

Вы дошли до практической части Value-Driven Management OS — метода, который связывает стоимость бизнеса, архитектуру модели, ключевую метрику роста, ограничение системы и конкретные действия.

В полной версии — 54 страницы:

- архитектура бизнеса как системы создания стоимости;
- драйверы стоимости и логика выбора приоритетов;
- практический цикл управления ростом и ограничениями.

Получить полную версию

Оставьте заявку на сайте — мы пришлем документ на удобный канал.

ПОЛУЧИТЬ ПОЛНУЮ ВЕРСИЮ



eva-labs.ru

В заявке можно кратко описать вашу задачу роста — это поможет сразу связать материал с вашей ситуацией.