

# Содержание

Предисловие.....	11
Введение .....	20
<b>Глава 1. Экономическая природа фирмы .....</b>	<b>27</b>
1.1. Функции фирмы в экономике .....	27
1.2. Источники ренты в экономике .....	28
1.2.1. Природа ренты.....	31
1.3. Роль технологии в замещении редкого ресурса .....	32
1.3.1. Естественное и технологическое разделение труда и появление фирмы.....	35
1.4. Фирма как структурированная совокупность транзакций .....	37
1.4.1. Транзакция и ресурс .....	39
1.4.2. Транзакционные издержки.....	41
1.4.3. Идеальный конечный результат или управление производственными активами с транзакционными издержками, стремящимися к нулю.....	42
1.4.4. Акционерная стоимость производственных активов, цепочек активов, транзакций.....	45
1.4.5. Транзакционная природа товаров и услуг и почему, научившись управлять транзакциями, вы научитесь управлять миром .....	46
Практикум к Главе 1.....	47
<b>Глава 2. Операционная структура бизнес-модели фирмы .....</b>	<b>48</b>
2.1. Фирма как элементарная «молекула» цепочки создания ценности .....	48
2.2. Операционализация бизнес-модели.....	50

2.3. Идеальность фирмы .....	52
2.4. Универсальная структура бизнес-модели: функции управления .....	55
2.5. Универсальная структура бизнес-модели: цепочка создания ценности .....	58
2.6. Как параметризовать функциональную модель?.....	61
2.7. Порядок описания цепочки создания ценности.....	63
2.8. Использование методики выявления и снятия внутренних системных ограничений для управленческого учета ..	69
2.9. Формирование добавленной стоимости .....	71
2.10. Финансовые параметры бизнес-модели .....	72
2.10.1. Формула генерирования денежного потока фирмы .....	73
2.10.2. Основные понятия и определения.....	74
2.11. Руководство по снятию внутренних системных ограничений бизнес-модели.....	78
2.11.1. Формат мероприятий. Проект по регулярному снятию внутренних системных ограничений бизнес-модели .....	79
2.11.2. Снятие внутренних системных ограничений с помощью консультанта.....	79
2.11.3. Построение системы выявления и снятия системных ограничений бизнес-модели своими силами .....	82
2.12. Алгоритм описания функциональной структуры бизнес-модели .....	85
2.12.1. Определение исполнителей структурных функций бизнеса .....	85
2.12.1.1. Цели определения исполнителей структурных функций фирмы .....	85
2.12.1.2. Определение владельца ключевых компетенций фирмы .....	91
2.12.1.3. Детализированное описание функциональной структуры бизнеса .....	94
2.12.1.3.1. Операциональная структура бизнес-модели .....	94
2.12.1.3.2. Параметризация бизнес-модели и выявление системных ограничений.....	100

2.12.1.4. Управление фирмой в соответствии с необходимостью снятия ограничений .....	102
<b>Глава 3. Отраслевые цепочки .....</b>	<b>106</b>
3.1. Введение .....	106
3.2. Что такое отраслевая цепочка? .....	115
3.2.1. Понятие отраслевой цепочки .....	115
3.2.2. Отраслевые цепочки = технологические цепочки + денежный поток .....	119
3.2.3. Субъекты управления отраслевой цепочкой .....	122
3.2.3.1. Фирма .....	122
3.2.3.2. Вся отраслевая цепочка в целом .....	123
3.2.3.3. Отрасль в целом как экономическая система .....	124
3.2.3.4. Отрасль в целом как предмет инвестиций .....	125
3.3. Структура отраслевой цепочки .....	127
3.3.1. Ваша фирма и ее ключевые компетенции .....	129
3.3.2. Поставщики и клиенты .....	129
3.3.3. Все участники отраслевой цепочки .....	130
3.3.4. Начало и конец цепочки .....	132
3.3.5. Звенья отраслевой цепочки как совокупность альтернативных производителей .....	133
3.3.6. Отраслевые цепочки, задающие операционные расходы .....	134
3.3.7. Источники денег в отраслевой цепочке .....	135
3.3.8. Страновые факторы, влияющие на полностью переменные затраты .....	137
3.3.9. Страновые факторы, влияющие на операционные затраты в звеньях отраслевой цепочки .....	138
3.4. Отраслевые цепочки: системные ограничения в отраслевых цепочках .....	139
3.5. Стратегии реструктуризации отраслевых цепочек в зависимости от ситуации на рынке .....	143
3.5.1. Рамочные стратегии отраслевых цепочек .....	144
3.5.2. Рост спроса на продукцию отраслевой цепочки .....	144
3.5.3. Падение спроса на продукцию отраслевой цепочки .....	147

3.6. Задачи управления отраслевыми цепочками на постсоветском пространстве .....	150
3.6.1. Импортозамещение как способ снятия системных ограничений в отраслевой цепочке .....	150
3.6.2. Специфика функционирования отраслевой цепочки в «замкнутой» экономике СССР и «открытой» рыночной экономике: почему отраслевыми цепочками необходимо управлять .....	151
3.6.3. Повышение эффективности и конкурентоспособности отраслевой цепочки через ее интеграцию .....	156
3.6.4. Исторические примеры управления отраслевыми цепочками на постсоветском пространстве .....	158
3.6.4.1. Индустриальный этап (пример – СССР) .....	159
3.6.4.2. Этап тотального аутсорсинга .....	160
3.6.4.3. Этап кластеризации отраслевых цепочек .....	161
3.6.5. Организационные аспекты управления отраслевой цепочкой .....	163
3.6.5.1. Цели управления отраслевыми цепочками .....	163
3.6.5.2. Возможные формы управления взаимодействием предприятий в контексте отраслевой цепочки .....	164
3.6.5.3. Инструменты и технологии управления эффективностью отраслевой цепочки .....	165
3.6.5.4. На какие эффекты должно быть направлено создание централизованной системы управления отраслевыми цепочками? .....	166
3.7. Стратегическое моделирование бизнеса. Чего хочет отраслевая цепочка от фирмы? .....	169
3.7.1. Еще раз о том, как работает экономика .....	171
3.7.2. Чего хочет рынок (локальная экономика) от отраслевой цепочки? .....	172
3.7.3. Чего хочет отраслевая цепочка от рынка? .....	173
3.7.4. Чего хочет отраслевая цепочка от фирмы? .....	174
3.7.5. Чем цепочка расплачивается за соответствие своим требованиям с фирмой? .....	175

3.7.6. Чего хочет финансовая система от фирмы? .....	176
3.7.7. Цели фирмы .....	178
3.8. Руководство по интенсификации денежного потока фирмы через снятие системных ограничений в отраслевой цепочке. ....	181
3.8.1. Практические рекомендации по проведению сессий анализа отраслевых цепочек. ....	181
3.8.2. Цель анализа бизнес-модели фирмы в отраслевой цепочке .....	184
3.8.3. Что получит фирма по итогу реализации методологии? .....	184
3.8.4. Порядок анализа отраслевой цепочки фирмы .....	185
3.8.5. Шаблон описания структуры отраслевой цепочки фирмы .....	186
3.8.5.1. Определение ассортимента продуктов фирмы (1) .....	188
3.8.5.2. Определение перечня конечной продукции всей цепочки, отдельные составляющие которой производит фирма .....	188
3.8.5.3. Определение основных клиентов фирмы .....	189
3.8.5.4. Реконструкция цепочки в сторону потребителей ..	189
3.8.5.5. Реконструкция цепочки в сторону поставщиков ..	190
3.8.5.6. Структурирование технологической цепочки в целом .....	190
3.8.5.7. Выявление резервов в функциях текущего техпроцесса отраслевой цепочки (8) .....	191
3.8.5.8. Оценка технологической эффективности денежного потока (9) .....	193
3.8.5.9. Анализ структуры денежного потока отраслевой цепочки .....	194
3.8.5.10. Рынок сбыта конечной продукции .....	195
3.8.5.11. Определение источников денег у клиентов отраслевой цепочки (13) .....	196
3.8.5.12. Денежное измерение источников денежного потока в отраслевой цепочке .....	196

3.8.5.13. Определение требуемых потребительских качеств товаров (17) .....	196
3.8.5.14. Выявление факторов, определяющих стоимость, скорость и качество техпроцессов (12) .....	197
3.8.5.15. Составление финансово-экономической модели отраслевых цепочек по продукту .....	197
3.8.5.16. Прогнозирование тенденций в отраслевых цепочках .....	198
3.9. Структура экспресс-анализа отраслевой цепочки фирмы (на примере фирмы ХХХ) .....	199
3.9.1. Выяснение отраслевого профиля компании ХХХ .....	201
3.9.2. Производственная цепочка .....	201
3.9.3. Анализ отраслевых цепочек перспективного направления .....	202
3.9.4. Анализ перспективной отраслевой цепочки .....	204
3.9.5. Выбор перспективных отраслевых цепочек .....	205
3.9.6. Анализ выбранной отраслевой цепочки (аутсорсинга специалистов по разработке сайтов на Drupal) .....	207
3.9.7. Формирование гипотез относительно новой роли фирмы в цепочке и ее возможностей повлиять на ситуацию в цепочке в свою пользу .....	209
3.9.8. Через год .....	209

#### Глава 4. Комбинирование производственных активов бизнеса

в отраслевых цепочках .....	211
4.1. Введение .....	211
4.2. Подходы к управлению бизнесом как совокупностью производственных активов .....	213
4.3. Технологическое управление множеством фирм .....	216
4.4. Актив как единица структурного капитала. «Простой актив». Что такое структурный капитал. ....	219
4.4.1. Производственный актив .....	220
4.4.2. Сложный актив .....	221
4.5. Внешний и внутренний структурный капитал, превращение внешнего структурного капитала во внутренний ..	223

4.5.1. Перекомбинирование фирмы на волне роста спроса . . .	223
4.5.2. Перекомбинирование активов в ситуации падения волны спроса . . . . .	224
4.6. Процесс управления производственными активами . . . . .	226
4.6.1. Описание производственного актива . . . . .	226
4.6.2. Перекомбинирование производственных активов. Типичные формы перекомбинации производственных активов . . . . .	232
4.6.2.1. Выход в другие отраслевые цепочки . . . . .	233
4.6.2.2. Создание новой отраслевой цепочки из элементов старых . . . . .	234
4.6.2.3. Вертикальная интеграция отраслевой цепочки . . .	236
4.6.2.4. Другие варианты перекомбинации . . . . .	237
4.7. Стыковые сессии как инструмент трансформации отраслевых цепочек. Сообщество – субъект управления отраслевыми цепочками . . . . .	238
4.7.1. Базовая стыковая сессия . . . . .	239
4.7.2. Возможные варианты стыковых сессий . . . . .	242
Вместо заключения. Цифровизация системы управления отраслевыми цепочками . . . . .	244
Приглашение к сотрудничеству . . . . .	246
Литература . . . . .	248

## Предисловие

Эта книга появилась как обобщение моего опыта консультирования белорусских и российских компаний за последние 10 лет. Услуга, которую я продавал компаниям, была достаточно проста. Я предлагал определять системные ограничения компании, строить модель системных ограничений фирмы в рамках управленческого учета, а затем снимать эти ограничения с помощью различных инструментов управления знаниями. В идеале у фирмы должна была быть налажена система непрерывного совершенствования ее деятельности, которая включает постоянное выявление системных ограничений и систему регулярного снятия этих ограничений с помощью инструментов управления знаниями.

*Кто обычно покупал эту услугу?* Как правило, компании с высочайшим уровнем и качеством управления, зрелые и опытные. Они всегда держат нос по ветру и первыми узнают о новинках в мире менеджмента. Они как раз ориентируются на системные решения, поэтому у них обычно в той или иной степени уже есть система непрерывного совершенствования деятельности. Как правило, речь идет о ежедневных коротких оперативных совещаниях совета директоров по текущим проблемам и создании рабочих групп по поиску решений этих проблем.

Есть и другие компании – молодые и задорные, которые в рамках процессов управления знаниями генерируют решения по развитию у себя регулярного менеджмента. Эффективность применения у них инструментов выявления и снятия системных ограничений на порядок выше, чем у зрелых и опытных компаний. И объяснить это просто – как правило их рынок молод, он растет, и применение стандартного набора инструментов регулярного менеджмента к быстрому росту просто добавляет скорости. Поэтому в молодых компаниях до создания полноценной системы непрерывного совершенствования деятельности дело не доходит – им и нескольких первых инсайтов хватает на пару лет.