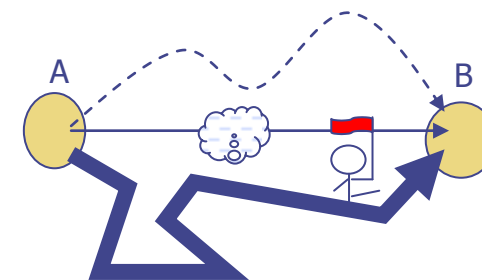


## «ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВОМ»

(в контексте требований федерального законодательства)

### ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Компания** – бизнес-организация, состоящая из единственного юридического лица. Может иметь одно или несколько хозяйственных субъектов (предприятий), одно или несколько бизнес-направлений деятельности, связанных или не связанных между собой.



### СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ?

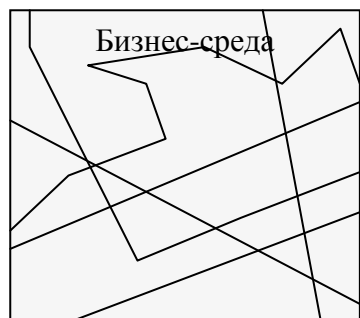
Системный подход предполагает, что для обеспечения успешной деятельности компании и ее стабильного развития руководитель должен оценивать и принимать во внимание большое количество факторов, связанных как напрямую с деятельностью организации, так и с деятельностью ее бизнес-окружения. **ЧТО ТАКОЕ БИЗНЕС-СООБЩЕСТВО?**

Современный бизнес уже не может себе позволить такой роскоши, как безудержная конкуренция. Конкуренция рождается тогда, когда бизнес становится пассивным в определении и предугадывании потребностей клиента. Сейчас пришло время единения. Не безудержного братания и всеобщей любви, а именно единения. Это значит:

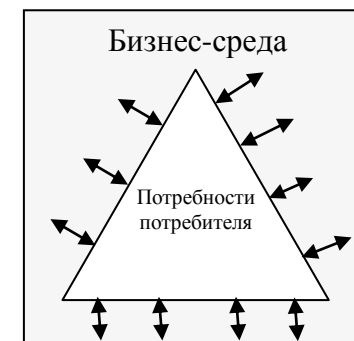
- четкое определение своих интересов и целей;
- структурирование бизнеса и действия по его продвижению;
- формулирование своих ценностей и поиск людей, которые их разделяют и вписываются в структуру Вашего бизнеса;
- создание альянсов с ними для совместного развития.

Люди всегда объединялись, чтобы снизить свои накладные расходы за счет общего труда во имя удовлетворения общей для всех потребностей. Будь то охота на мамонта или сбор ягод (потребность в еде), строительство дома (потребность в жилище и безопасности) или создание крупного холдинга (потребность в самореализации). Мотивы этих объединений были самые разные. Принцип же объединения всегда оставался одним и тем же: развить общность для удовлетворения своих потребностей путем подбора участников и создания (понимания) условий развития.

Закон роста энтропии неумолим. Бизнес-среда — совокупность условий и участников бизнеса (государство, предприятия, общество, люди), необходимых для развития бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей – по определению не способствует процветанию Вашего бизнеса. Но у неё можно получить нужные ресурсы. А можно эти ресурсы и утратить...



Бизнес-среда неоднородна и противоречива. Можно, например, создавать вокруг себя и своего бизнеса «защитную» среду, увеличивать транзакционные затраты и быть готовым, что все это обрушится в одночасье, когда затраты на защиту бизнеса будут съедать всю Вашу прибыль. Мы это уже прошли в 1992-94 годах. Тогда российский бизнес был молод и не было понимания, что деньги на транзакции можно превращать из затрат в прибыль. Надо было пройти через дефолт, чтобы освоить на практике простые истины – инвестиции в бизнес-среду не просто защита бизнеса. Это выгодный способ извлекать сверхприбыль и обеспечивать будущее себе и своему бизнесу. Что сейчас, в период кризиса, жизненно Важно. Локальные объединения бизнесменов в бизнес-сообщества – это способ не просто выживания, а процветания и полноценной жизни.

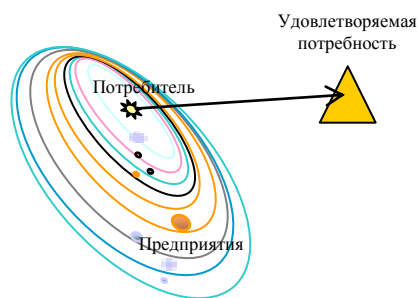


Центрами кристаллизации, формирования бизнес-среды всегда являются потребители, точнее их конкретные потребности. Это уже аксиома. Принцип активных продаж - когда бизнес начинает общаться со своими клиентами как с партнерами – вот основа объединения бизнесменов в бизнес-сообщества.

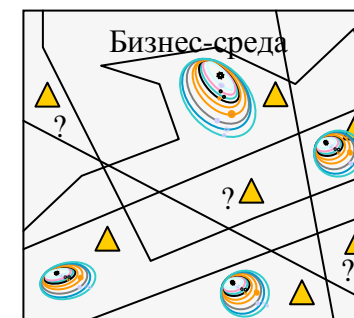
Экономической основой объединения является принцип снижения издержек за счет кооперации. При грамотном подходе объединение усилий, ресурсов и компетенций создает синергетический эффект, называемый предпринимательской рентой или сверхприбылью. Инструмент извлечения сверхприбыли – бизнес-сообщество. Для сверхприбыли для каждого предприятия – члена бизнес-сообщества – определяется его способностью «вписаться» в общую структуру бизнес-сообщества.

Структурной основой объединения являются различные организационные формы управления. От договоров о совместной деятельности до корпоративного управления и некоммерческих организаций. Это классика менеджмента.

**Правовой основой объединения могут служить Гражданский Кодекс РФ, ФЗ от 01.12.2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях», ФЗ от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», а так же ряд других нормативно-правовых актов.**



**Комментарий.** По природе и по сути своей каждое бизнес-сообщество – это группа предпринимателей, которые объединены общим интересом в сохранении прибыли, в ее увеличении за счет снижения издержек, экспансии на другие территории и организации бизнеса и, прежде всего, обеспечения удовлетворения и развития потребностей своего потребителя. Бизнес-сообщества перманентно присутствуют в бизнес-среде. Они – основа её структуры. При этом предприятия, входящие в бизнес-сообщества зачастую даже не подозревают об этом и предпринимают титанические усилия на продвижение и рекламу своей продукции среди потребителей. Хотя можно обойтись гораздо меньшими ресурсами если осознанно подойти к анализу окружающей бизнес-среды. Надо понимать, в каких бизнес-сообществах находится Ваше предприятие, где оно лидирует, а где выполняет роль спутника. Это помогает оптимизировать затраты при достижении финансовых целей.



**Бизнес-сообщество, вне зависимости от его юридической формы,** позволяет минимизировать издержки участников процесса удовлетворения какой-либо потребности. Деньги зарабатываются только конкретными бизнес-единицами - предприятиями. Бизнес-сообщества деньги не зарабатывают. Они позволяют их только экономить и делать короче путь от потребителя к конкретному предприятию. Происходит это за счет более четкого понимания и полноценной эксплуатации компетенций каждого предприятия при удовлетворении потребности потребителя, вокруг которой сформировано бизнес-сообщество.

Немного теории для понимания механизмов извлечения сверхприбыли. Деловые связи и взаимодействие бизнесов уже более 30 лет являются предметом многих научных исследований. В современном деловом мире выделяют три чистых типа бизнес-сообществ. И российский бизнес здесь не является исключением.

Базовый тип бизнес-сообществ – бизнес-сообщества цепочек товарно-денежных отношений. Их задача – удовлетворить текущие потребности потребителя.

**Пример.** Компания «Пепси-Кола» удовлетворяет базовую и беспроектную потребность человека в жажде. При этом она формирует вокруг себя цепочки поставок сырья, тары и упаковки, с одной стороны, и сеть распространения продукции, с другой стороны. С одной стороны, она экономит на стандартизации поставок, с другой стороны, она имеет сверхприбыль за счет стабильности качества своей продукции у своего потребителя.

Бизнес-сообщества второго типа – это бизнес-сообщества технологической кооперации. Их задача – совершенствовать потребности потребителей за счет повышения качества и ассортимента продуктов и услуг, создаваемых бизнес-сообществами первого типа.

**Пример.** Компания «Хаски» поставляет оборудование для пластиковой тары таким компаниям, как «Песи-кола», «Кока-кола», «Хайнекен», «Балтика» и т.д. Она формирует у потребителя напитков все более совершенные стандарты потребления. Она обеспечивает производителей напитков оборудованием, технологиями и обучением кадров. Она зарабатывает на распространении своих технологий на все более широкий спектр бизнес-сообществ первого типа. Хотя, казалось бы, всего лишь совершенствуют потребность потребителя в еде.

Бизнес-сообщества третьего типа – это бизнес – сообщества управленческой кооперации. Их задача – скоординировать усилия компаний – членов бизнес-сообществ первого и второго типа. Обычно эту функцию выполняют университеты или ассоциации бизнеса, дающие возможность всем участникам бизнеса разговаривать на едином языке и использовать современные инструменты управления.

Деньги зарабатываются только при наличии у Ваших бизнес-сообществ элементов первого и второго типа бизнес-сообществ. Наличие элементов третьего типа - обеспечивает устойчивость бизнес-сообществ.

Основная выгода здесь на снижении издержек за счет налаженных и тесных взаимосвязей с партнерами в своих бизнес-сообществах. Так, в частности, по оценкам редактора журнала «Банки и риски» это позволяет западным компаниям экономить до 4% средств на инвестициях в странах с развивающейся экономикой.

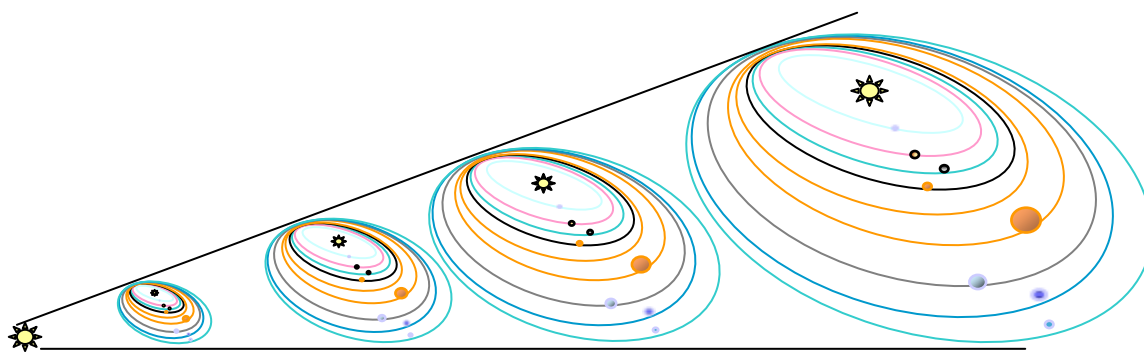
В условиях стагнации рынка и снижения норм прибыли шансы бизнеса, который не готов к снижению своих издержек, очень невелики. Такой бизнес либо скупают крупные инвесторы, либо он разваливается на мелкие предприятия и теряет деньги. А грамотное формирование бизнес-сообщества вокруг конкретных потребностей потребителя пока что является единственным способом позволяющим не только удержать, но и развить бизнес.

## ЧТО ПРЕДЛАГАЕТСЯ ?

Собственно удовлетворением конкретных потребностей занимаются конкретные предприятия. Чтобы получить свою предпринимательскую ренту, сверхприбыль за счет грамотной организации бизнеса, предпринимателю необходимо каждодневно и ежечасно:

- мониторить своих стейкхолдеров и выстраивать с ними стабильные и сбалансированные взаимоотношения;
- выстраивать и поддерживать систему сбалансированного управления сферами менеджмента своего бизнеса;
- грамотно и главное осознанно «вписываться» в нужные бизнес-сообщества.

При том еще необходимо постоянно отслеживать и стараться качественно удовлетворять потребности клиента и заработать при том хорошую прибыль сложно – слишком большие издержки если работать в одиночку.



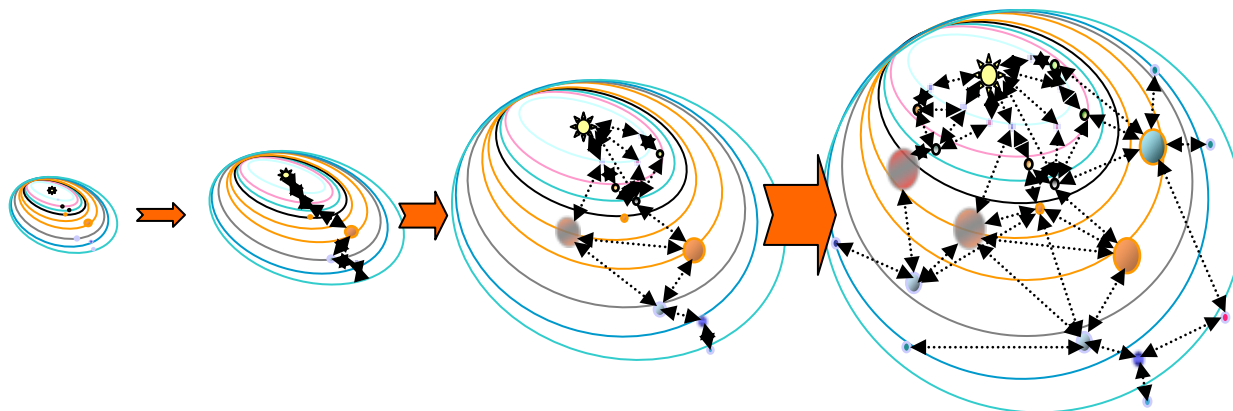
Мы предлагаем формировать бизнес-сообщества и грамотно строить систему управления ими.

Для того, чтобы предприятия зарабатывали деньги, бизнес-сообщество должно не просто существовать. Оно должно развиваться.

Основа развития бизнес-сообществ – их правильное построение. Независимо от типа, бизнес-сообщества регулируются одинаковыми институтами управления. Основными институтами являются:

1. Центр стратегического и тактического управления – с него начинается формирование бизнес-сообщества, он координирует его деятельность, на нем принимаются решения о составе бизнес-сообщества и стратегии его развития. При нем возможно создание центра деловой активности – клуба. Работу клуба организует лидер бизнес-сообщества.
2. Центр подготовки и аутсорсинга персонала (кадровый центр) – его цель распространение компетенций внутри бизнес-сообщества.
3. Центр исследования и разработок (R&D-центр) – его задача прогнозировать, а зачастую и предугадывать развитие потребностей клиентов.
4. Центр стандартизации и аудита – его задача обеспечить слаженную кооперацию и сократить путь предприятия к конкретному потребителю.
5. Центр PR, рекламы и социального продвижения – его задача формировать потребности потребителя, обозначать сферу интересов предприятий бизнес-сообщества и создавать вокруг них позитивной среды.

В результате правильного применения институтов Вы получаете не только количественный рост бизнес-сообщества, но и существенное изменение его качественной структуры: наряду с увеличением количества его членов, их четкой сегментацией и позиционированием, происходит существенное усложнение структуры связей между ними. Это повышает устойчивость и стабильность как самого бизнес-сообщества, так и каждого предприятия бизнес-сообщества по отдельности.



По мере развития бизнес-сообщества и укрепления связи между предприятиями улучшается понимание потребности потребителя бизнес-сообщества, происходит дележка рынка этой потребности, предприятия бизнес-сообщества начинают более четко позиционироваться в цепочке добавленной ценности и прибыльности, они начинают более эффективно использовать свои ключевые компетенции. Они начинают получать прибыль адекватно своему вкладу в удовлетворении потребности. Эта прибыль увеличивается по мере развития бизнес-сообщества.

Возникает вполне закономерный вопрос: а кто же заведует всеми этими замечательными институтами регулирования бизнес-сообщества? Кто несет на себе их издержки? Ответ кроется в самой природе бизнес-сообщества - эти институты регулирования бизнес-сообщества по сути своей распределены между предприятиями БС и являются продолжением ключевых компетенций этих предприятий. Мы предлагаем услуги по созданию и организации деятельности таких институтов регулирования.

### **ЧТО НАДО ДЕЛАТЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СВОЕГО БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА ?**

Чтобы экономический эффект от создания бизнес-сообщества оправдал затраты не его создание и Ваша компания стала получать дополнительную прибыль, целесообразно соблюдать следующую последовательность действий:

#### **1. Определить проблемы «сейчас» и выгоды «в будущем» при создании бизнес-сообщества**

1.1. Определить проблемы, с которыми сталкивается компания

1.2. определить, какие выгоды должна приобрести компания, если решит эти проблемы

1.3. Варианты решения проблем как в одиночку, так и с помощью возможностей, открывающихся в рамках бизнес-сообщества

- 1.4. Ранжирование проблем «сейчас»
- 1.5. Ранжирование выгод «в будущем»
- 1.6. Расстановка приоритетов «проблема-выгода» по значимости для компании
- 1.7. Определение основных функций институтов регулирования бизнес-сообществ, выполняя которые бизнес-сообщество решит проблемы «сейчас» и Вы получите бонусы для Вашей компании в виде выгод «в будущем»

## **2. Поиск возможных партнеров по бизнес-сообществу**

- 2.1. Анализ ближайшего окружения Вас и Вашей компании (формирование предварительных списков)
- 2.2. Привязка кандидатов к функционалу бизнес-сообществ
- 2.3. Определение, кто является потребителем продукции компании «сейчас»
- 2.4. Определить, какие потребности Вы собираетесь «в будущем» после создания бизнес-сообщества
- 2.5. Определение нового «поля прибыли» для всех участников бизнес-сообщества
- 2.6. Анализ нового потребителя (взгляд на него с позиции бизнес-сообщества, а не отдельных компаний)

## **3. Распределение партнеров по институтам саморегулирования бизнес-сообщества**

- 3.1. Предварительное определение состава институтов
- 3.2. Предварительное описание каждого института
- 3.3. Подготовка и проведение общего собрания потенциальных членов бизнес-сообществ с презентацией и обсуждением: структуры бизнес-сообщества, прибыли и выгод, которые оно даст ВСЕМ участникам, функционала бизнес-сообщества, институтов регулирования бизнес-сообщества и их функционала в бизнес-сообществе, описание нового потребителя и «поля прибыли».
- 3.4. Формирование центра стратегического управления из членов будущего бизнес-сообщества (коллегиальный орган)
  - 3.4.1. Обучение представителей компаний-участников института регулирования бизнес-сообществ – центра стратегического управления – тому, что они должны будут делать в рамках этого института для грамотного (прибыльного) управления бизнес-сообществом
  - 3.4.2. Создание методик и шаблонов работы института регулирования бизнес-сообществом - центра стратегического управления.
- 3.5. Формирование всех других институтов регулирования бизнес-сообществ из членов будущего бизнес-сообщества, включая исполнительный орган
  - 3.5.1. Обучение представителей компаний-участников всех других институтов регулирования бизнес-сообществ тому, что они должны будут делать в рамках этого института для грамотного (прибыльного) управления бизнес-сообществом
  - 3.5.2. Создание методик и шаблонов работы институтов регулирования бизнес-сообществом.

## **4. Юридическое оформление бизнес-сообщества**



## 5. Работа бизнес-сообщества

5.1. Решение заявленных проблем «сейчас»

5.2. Достижение заявленных целей «в будущем»

5.3. Получение своей дополнительной прибыли за счет четкой работы институтов регулирования бизнес-сообществ.

## ЧТО МЫ ПРЕДЛАГАЕМ?

Мы готовы сопровождать Вас на всем пути создания и работы бизнес-сообщества или оказывать разовые услуги:

	Предлагаемые отдельные мероприятия по формированию институтов регулирования бизнес-сообщества	Примечания
1	Первичная консультация (собеседование с первым лицом компании)	
2	Анализ деятельности компании и её окружения на предмет наличия и сформированности бизнес-сообществ.	
3	Оценка наличия и степени сформированности институтов регулирования бизнес-сообществ	
4	Комплексный анализ деятельности компании-лидера бизнес-сообщества: - анализ сбалансированности сфер управления компанией; - анализ стекхолдеров компании - анализ ключевых бизнес-сообществ - анализ параметров бизнес-среды регион	
5	Подготовке концепции будущего и существующего бизнес-сообщества	
6	Помощь по организации юридического оформление бизнес-сообщества (Например, в форме некоммерческой или саморегулируемой организации)	
7	Помощь в разработке стандартов и правил предпринимательской или профессиональной деятельности бизнес-сообщества (Например в контексте пункта 4 статьи 3 ФЗ «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007г N 315-ФЗ)	
8	Помощь по созданию органа осуществляющего контроль за соблюдением членами саморегулируемой организации требований стандартов и правил саморегулируемой организации (центра стандартизации и аудита) бизнес-сообщества (Возможно в соответствии с пунктом 1 статьи 19 и пунктом 1 статьи 22 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
9	Помощь в разработке положения и регламентов по рассмотрению дел о применении в отношении членов	

	Предлагаемые отдельные мероприятия по формированию институтов регулирования бизнес-сообщества	Примечания
	саморегулируемой организации мер дисциплинарного воздействия (Возможно в соответствии с пунктом 4 статьи 3 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
10	Помощь в создании органа по рассмотрению дел о применении в отношении членов саморегулируемой организации мер дисциплинарного воздействия за соблюдением членами саморегулируемой организации требований стандартов и правил саморегулируемой организации бизнес-сообщества (дисциплинарной комиссии) в соответствии с пунктом 1 статьи 19 ФЗ «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007г N 315-ФЗ.	
11	Помощь в подготовке документов для включения саморегулируемой организации в государственный реестр в соответствии с Постановлением Правительства РФ от 29.09.2008г N 724.	
12	Помощь по созданию центра исследований и разработок бизнес-сообщества (Например, в соответствии с пунктом 2 статьи 19 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
13	Создание центра стандартизации подготовки и аутсорсинга персонала (кадрового центра) (Возможно в соответствии с пунктом 2 статьи 21 и пунктом 1 статьи 6 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
14	Разработка положения о третейском суде и регламентов по рассмотрению дел в третейском суде саморегулируемой организации (пункт 1 статьи 6 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
15	Оказание консультаций по созданию третейского суда саморегулируемой организации в соответствии с пунктом 1 статьи 6 ФЗ «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007г N 315-ФЗ.	
16	Разработка этического кодекса, правил деловой этики и социальных отчетов бизнес-сообщества (возможно для саморегулируемой организации в соответствии с пунктом 3 и пунктом 6 статьи 4 6 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
17	Оказание помощи по проведению PR, рекламы и социального продвижения бизнес-сообщества, а также проведение соответствующих мероприятий (возможно в соответствии с пунктами 1 и 3 статьи 6, пунктом 1 статьи 7 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
18	Разработка системы внутреннего аудита бизнес-сообщества (возможно в соответствии со статьей 9 и пунктом 1 статьи 22 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
19	Проведение подготовки персонала и внутренних аудиторов бизнес-сообществ, саморегулируемых организаций и ассоциаций саморегулируемых организаций (возможно в соответствии с пунктами 9 и 10 статьи 9 и пунктом 4 статьи 24 ФЗ «О саморегулируемых организациях»).	
20	Проведение аудиторов членов бизнес-сообществ и саморегулируемых организаций (возможно в соответствии с пунктами 9 и 10 статьи 9 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
21	Разработка требований к новым членам бизнес-сообщества (Например, в соответствии с пунктом 1 статьи	



	Предлагаемые отдельные мероприятия по формированию институтов регулирования бизнес-сообщества	Примечания
	6 и пунктом 7 статьи 19 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
22	Ведение деятельности по формированию общественной жизни бизнес-сообщества (в формате клуба или конгресс-центра) и проведение отдельных мероприятий (Возможно в соответствии с пунктом 2 статьи 6 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
23	Помощь по реструктуризации бизнес-сообществ (Например, в соответствии со статьей 24 ФЗ «О саморегулируемых организациях»)	
24	Коучинг аудиторов бизнес-сообщества (саморегулируемой организации)	
25	Коучинг членов институтов регулирования бизнес-сообщества (органов управления и специализированных органов саморегулируемой организации)	

Контактная информация:

- Институт стратегического управления социальными системами ГУАП - [www.ismss.ru](http://www.ismss.ru)  
Заместитель директора по науке Яковлев А.В.  
Заместитель директора по стратегическому развитию Бойцов А.А. 8-(911)- 917-74-23

