

evalabs.global : Лаборатория развития бизнеса

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

Михаил Лузгачев, к.ф.-м.н.

Май 2026

Версия: 0-12

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. Общепризнанный 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 **есть 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.

4.1. Бизнес как система создания стоимости

Как было показано выше, **объект управления** в VDM OS – не отдельные функции, задачи или проекты, а **бизнес как система**. Продажи, маркетинг, продукт, производство, финансы, команда, процессы и капитал — это не самостоятельные объекты управления собственника, а элементы одной системы.

Но бизнес как систему нельзя улучшать “целиком” напрямую. Слишком много взаимосвязанных элементов, зависимостей и обратных связей. Поэтому **практическая работа управления происходит через архитектуру бизнеса** – конфигурацию, которая связывает рынок, клиента, продукт, модель монетизации, ресурсы, процессы, капитал, команду, систему управления, владельцев и правила принятия решений.

Именно эта **конфигурация либо создает стоимость, либо не создает**.

Поэтому задача собственника – не просто “делать больше”, “нанимать сильнее” или “лучше контролировать операционку”, а проектировать и перестраивать такую архитектуру бизнеса, при которой вся система начинает устойчиво создавать и захватывать стоимость.

Здесь важно не путать рост и создание стоимости.

Компания может расти по выручке, численности, количеству клиентов или направлений, но при этом уничтожать капитал. Если для роста требуется слишком много инвестиций, маржа низкая, удержание слабое, риски высокие, а управляемость падает, то бизнес становится больше, но не обязательно ценнее. Частный случай уничтожения стоимости – инвестиции в бизнес с плохой юнит-экономикой.

Финансовый критерий здесь простой:

$$\text{ROIC} > \text{WACC}$$

Если рентабельность инвестированного капитала выше стоимости привлечения капитала, бизнес создает стоимость. Если ниже – уничтожает стоимость, даже если формально растет и показывает прибыль.

Отсюда следует важный вывод:

Не любое улучшение локальной метрики полезно для бизнеса

Продажи могут гнать выручку через скидки и плохих клиентов. Маркетинг может покупать лиды, которые не окупаются. Производство может снижать себестоимость ценой качества. Команда может запускать новые продукты, которые усложняют систему и снижают управляемость. В каждом отдельном случае действие может выглядеть разумным, но на уровне всей системы не создавать стоимости.

Поэтому главный вопрос VDM OS звучит не так: **“Что нам еще сделать?”**

А так:

“Какая конфигурация бизнеса позволит нам создавать больше стоимости при имеющихся ограниченных ресурсах?”

Бизнес как систему создания стоимости можно разложить на несколько слоев:

1. **Рынок** – где бизнес играет, с какими клиентами и против каких конкурентов.
2. **Ценность для клиента** – почему клиенту нужен этот продукт или услуга.
3. **Экономика/модель захвата ценности** – какую часть созданной пользы бизнес способен оставить себе в виде маржи, прибыли и денежного потока.
4. **Операционная система** – какие процессы, люди и ресурсы превращают модель в результат.
5. **Система управления** – как принимаются решения, выбираются приоритеты и устраняются ограничения и т.п.

Стоимость возникает не в одном из этих слоев, а в их связке. Можно иметь сильный продукт, но слабую экономику. Можно иметь большой рынок, но не иметь дифференциации. Можно иметь спрос, но не иметь операционной способности его обслужить. Можно иметь все это, но не иметь управленческой системы, которая удерживает фокус и снимает ограничения.

Именно поэтому VDM OS начинает не с действий, а с архитектуры бизнеса. Базовая логика методологии такая:

**Стоимость бизнеса → драйверы стоимости →
бизнес-модель → NSM → ограничение → действия**

Сначала нужно понять, за счет чего бизнес может создавать стоимость. Затем определить ключевые драйверы этой стоимости. После этого связать их с бизнес-моделью и операционными метриками. Затем выбрать управляемую метрику, через которую можно влиять на рост. После этого найти текущее ограничение системы. И только потом формировать конкретные действия, проекты и изменения.

Иначе бизнес превращается в набор несвязанных инициатив: все что-то делают, но траектория системы не меняется.

В этом смысле **управление развитием бизнеса – это не героическое выполнение бесконечного списка задач, а регулярная работа с конфигурацией системы создания стоимости.** Именно эту задачу помогает решить VDM OS.

4.2. Откуда берется стоимость бизнеса

Если цель бизнеса – рост его стоимости, нужно понять, откуда эта стоимость вообще берется.

В самом простом виде стоимость бизнеса – это будущие денежные потоки, приведенные к текущему моменту с учетом риска

То есть бизнес стоит дорого не потому, что у него красивый бренд, большая команда, много выручки или амбициозная стратегия, а потому что рынок ожидает, что он сможет генерировать значимый денежный поток в будущем – достаточно большой, устойчивый и с приемлемым уровнем риска.

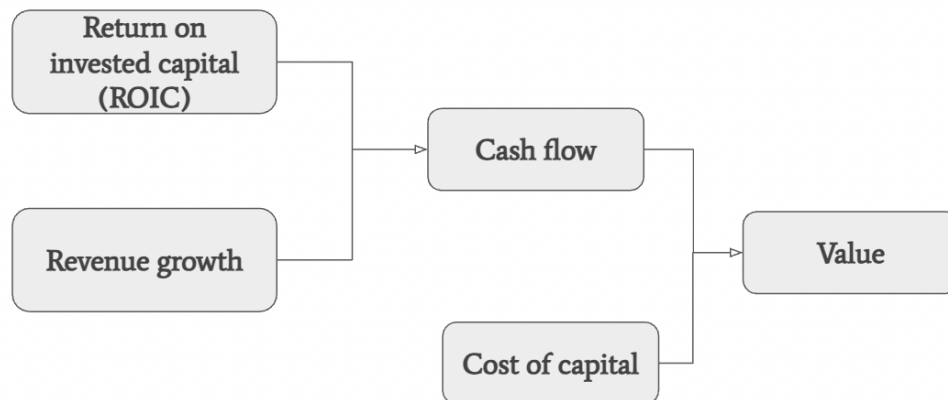


Рисунок 4.1. Драйверы стоимости бизнеса

На стоимость бизнеса влияет несколько ключевых драйверов.

1. Размер будущего денежного потока. Бизнес стоит дорого не потому, что у него высокая выручка сама по себе, а потому что он способен генерировать значимый денежный поток в будущем.

2. Рост выручки. Рост важен только в той мере, в какой он увеличивает будущий денежный поток и не разрушает экономику бизнеса.

3. Рентабельность инвестированного капитала. Чем больше прибыли бизнес получает на единицу вложенного капитала, тем выше качество роста. Если для роста требуется слишком много капитала, масштабирование может уничтожать стоимость.

4. Стоимость капитала. Она отражает риск будущих денежных потоков. Чем выше страновой, отраслевой, конкурентный, валютный или управленческий риск, тем выше требуемая доходность инвестора и тем ниже текущая стоимость бизнеса.

5. Архитектура бизнес-модели. Именно она определяет, на каком рынке играет бизнес, какую ценность создает, как захватывает маржу, насколько капиталоемким является рост, насколько устойчива экономика и какие риски несет компания.

Поэтому рост стоимости бизнеса нельзя свести к росту выручки, прибыли или количества клиентов. Все эти показатели важны только как проявления

более глубокой конструкции – архитектуры бизнеса как системы создания и захвата стоимости.

То есть в конечном счете все сводится к архитектуре бизнеса

Это важный момент: стоимость бизнеса формируется не субъективно. Да, оценка бизнеса может отличаться у разных покупателей, инвесторов или основателей. Но сама логика стоимости достаточно объективна: чем больше будущий денежный поток, чем выше качество роста, чем меньше капиталоемкость и риски – тем выше стоимость.

И наоборот. Если бизнес растет, но требует огромного капитала, имеет низкую маржу, работает на нестабильном рынке, зависит от одного клиента, не имеет защиты от конкурентов и постоянно сжигает управленческое внимание собственника, его стоимость может быть низкой даже при высокой выручке.

Поэтому в VDM OS рост выручки не считается самостоятельной целью. Это только один из возможных драйверов стоимости. Иногда рост выручки действительно увеличивает стоимость бизнеса. Иногда – не влияет. Иногда – разрушает стоимость.

Например, если компания растет за счет клиентов с плохой маржинальностью, высокой дебиторкой, длинным циклом сделки и сложным обслуживанием, она может увеличивать оборот и одновременно ухудшать экономику бизнеса. В отчетах будет рост, в жизни – больше хаоса, кассовых разрывов и операционной нагрузки. С точки зрения стоимости это может быть не развитие, а деградация системы.

Отдельно важно учитывать риск и стоимость капитала.

Один и тот же бизнес в разных странах, индустриях и институциональных средах может иметь разную стоимость. Компания с одинаковой выручкой, маржой и темпами роста в США, Турции и России может оцениваться принципиально по-разному. Причина – разная стоимость капитала, разная ликвидность рынка, разный уровень политических, валютных, правовых и страновых рисков, разный доступ к инвесторам и покупателям.

Самый большой потенциал создает работа над ROIC. Драйверы этого показателя:

1. Конкурентное преимущество за счет либо а) более низких чем у конкурентов издержек, либо б) более высокой цены (ценовой премии);
2. Структура отрасли, определяющая поведение игроков;
3. Рыночное окружение (5 сил Портера).

5 сил Портера:

1. Интенсивность конкурентной борьбы между действующими игроками;
2. Вероятность выхода на рынок новых конкурентов;
3. Опасность появления товаров-заменителей;
4. Степень влияния поставщиков;
5. Роль и рыночная сила потребителей.

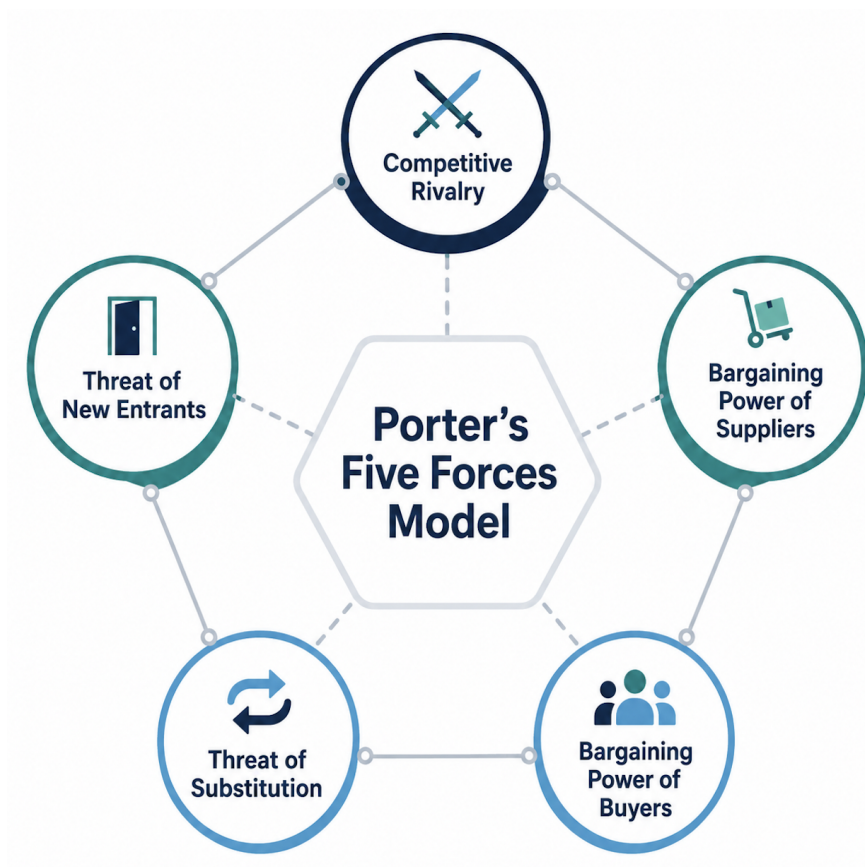


Рисунок 4.2. 5 сил Портера

Ниже в таблице приведены источники конкурентного преимущества бизнеса (на базе Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies от McKinsey).

Таблица 4.1. Источники конкурентного преимущества

Ценовая премия	Затраты и эффективность использования капитала
Инновационные продукты: сложные для копирования или запатентованные продукты, услуги и технологии	Инновационные бизнес-процессы/методы: сложные для копирования бизнес-процессы/ноу-хау, отличающиеся от конкурентов
Качество: потребители готовы платить больше за реально ощутимое более высокое качество по сравнению с конкурентами	Уникальные ресурсы: использование уникальных ресурсов или доступ к ним
Бренд: потребители готовы платить за бренд	Экономия на масштабе: эффективное масштабирование
Привязка клиента: клиенты не хотят или не могут переключиться на другой продукт	Масштабируемый продукт/процесс: низкие предельные издержки
Рациональная ценовая дисциплина: нижняя граница цены, установленная лидерами или доступностью	

Рост объемов бизнеса можно также обеспечивать разными способами:

1. **Portfolio momentum.** Органический рост доходов в силу роста сегментов, в которых работает компания;
2. **Market share performance.** Органический рост за счет повышения (снижения) доли компании на рынке;
3. **M&A.** Слияния и поглощения. Неорганический рост за счет приобретений и продаж бизнесов.

Увеличивать доход бизнеса можно тоже по-разному. В таблице ниже оценка от McKinsey различных подходов к увеличению объемов бизнеса.

Таблица 4.2. Ценность от основных видов (способов) роста

Создаваемая ценность	Тип роста	Пояснение
Выше средней	- создание новых рынков через новые продукты - убедить текущих клиентов купить больше - привлечь новых клиентов на рынок	- нет конкурентов, привлечение расходов клиентов - конкуренты довольны, низкая вероятность ответа - конкуренты довольны, низкая вероятность ответа
Средняя	- получить долю рынка на быстро растущем рынке - быстрые поглощения для ускорения роста продукта	- конкуренты могут расти, средняя вероятность ответа - скромная цена приобретения при большом апсайте
Ниже средней	- забрать долю рынка у конкурентов за счет постепенных инноваций - забрать долю рынка у конкурентов за счет продвижения и ценообразования - большие поглощения	- конкуренты могут повторить и забрать клиентов обратно - конкуренты могут быстро ответить - дорого, большую ценность получают продавцы

4.3. Создание и захват ценности

Чтобы бизнес создавал стоимость, недостаточно просто быть полезным клиенту.

Это одна из главных ловушек предпринимателя: путать создание ценности для клиента и создание стоимости бизнеса для владельца. Между этими вещами есть связь, но это не одно и то же.

Бизнес может создавать большую пользу для клиентов: экономить им время, снижать затраты, повышать доход, уменьшать риски, давать удобство, статус, безопасность или доступ к дефицитному ресурсу. Но если он не способен удерживать часть этой созданной пользы в своей экономике, стоимость бизнеса расти не будет.

Поэтому в VDM OS важно разделять **два слоя**:

1. **Создание ценности** – почему клиенту нужен продукт или услуга.
2. **Захват ценности** – какую часть созданной пользы бизнес способен оставить себе в виде маржи, прибыли и денежного потока.

Первый слой отвечает на вопрос: почему клиент покупает? Второй – на вопрос: почему бизнес на этом зарабатывает?

Создание ценности

Создание ценности начинается не с продукта, а с клиента, ситуации и его проблемы.

Если бизнес не решает значимую проблему, не дает клиенту важный результат, не снижает затраты, не повышает доход, не экономит время, не снижает риск или не дает эмоциональную/статусную пользу, у него нет основания для существования.

Ценность можно описывать через простую связку, например, как принято во ФРИИ или Школе трекеров Евгения Калинина:

сегмент → ситуация → проблема → выгода → решение

Можно использовать какие-то вариации ICP. Это сейчас не так важно.

То есть важно понять не просто “что мы продаем”, а кому именно, в какой ситуации, какую проблему мы решаем, какую выгоду создаем и почему наше решение подходит лучше альтернатив.

Но сама по себе польза для клиента еще не означает, что бизнес будет ценным активом.

Компания может сделать хороший продукт, но клиенты не будут готовы платить за него достаточно много. Или будут готовы платить, но их привлечение окажется слишком дорогим. Или продукт легко скопируют. Или всю маржу заберет канал продаж. Или бизнес будет вынужден постоянно снижать цену из-за конкуренции.

В этом случае ценность для клиента есть, а стоимости бизнеса может не быть

Artemis LED: от классного продукта к правильной архитектуре

*Когда мы с партнером начали выводить на международный рынок технологию **Artemis LED** (artemisled.com), первая идея была простой: продавать надежный LED-светильник по конкурентной цене. Продукт действительно создавал ценность для клиента: выше надежность, лучше эксплуатационная экономика, меньше проблем в сложных условиях.*

Но такая модель плохо захватывала ценность. В сегментах, где клиент выбирает по цене и слабо различает качество, дополнительная польза почти не монетизируется. Клиент получает отличный продукт, но бизнес не получает достаточную маржу.

Тогда мы пересобрали архитектуру модели: стали смотреть не на конечного заказчика, а на ESCO-партнеров, для которых технология открывает новые проекты и новый денежный поток. Клиент получает модернизацию без крупных первоначальных затрат, ESCO зарабатывает на проекте и делится доходом с нами, а мы контролируем ключевой актив – ноу-хау и патент.

Так продукт превращается в модель создания стоимости.

Именно поэтому для VDM OS недостаточно вопроса: “Какую ценность мы создаем?”

Нужен следующий вопрос: “Кто в итоге эту ценность захватывает?”

Захват ценности

Захват ценности – это способность бизнеса оставить себе часть созданной ценности. Именно здесь проходит граница между хорошим продуктом и хорошим бизнесом.

Прибыль возникает не просто потому, что продукт полезен. Прибыль возникает тогда, когда одновременно выполняются четыре условия:

1. есть ценность;
2. эта ценность ограничена;

3. бизнес ее контролирует;
4. бизнес может повторять ее создание.

Если ценность не ограничена, ее быстро скопируют или обесценят конкуренты. Если бизнес ее не контролирует, выгоду заберут клиенты, поставщики, сотрудники, партнеры, маркетплейсы или дистрибьюторы. Если бизнес не может повторять создание ценности, он остается зависимым от случая, конкретного человека или разовой сделки.

Поэтому ключевой вопрос звучит так:

Что именно контролирует бизнес в системе создания ценности?

В первом приближении ценность можно захватывать, если бизнес контролирует хотя бы один из трех узлов:

1. **Источник результата** – технологию, метод, экспертизу, данные, процесс, ресурс или операционную способность, без которых клиент не получает нужный результат;
2. **Доступ к клиенту** – бренд, канал продаж, контрактную базу, отношения, сообщество, платформу, дистрибуцию или точку принятия решения;
3. **Денежный поток** – модель монетизации, контрактную структуру, платежный контур, подписку, комиссию, лицензию, долю в результате или другой механизм получения денег.

Если бизнес не контролирует ни источник результата, ни клиента, ни денежный поток, он чаще всего становится заменяемым исполнителем внутри чужой бизнес-модели.

Предприниматель может много работать, создавать пользу, нести риски, держать команду, обслуживать клиентов, но основную экономическую выгоду будут получать другие участники системы.

Например:

- если клиент получает всю выгоду, бизнес работает как благотворительный механизм для рынка;

- если канал продаж контролирует клиента, бизнес работает на дистрибьютора;
- если ключевой сотрудник контролирует результат и клиента, бизнес становится оболочкой вокруг его личной практики;
- если поставщик контролирует дефицитный ресурс, бизнес становится его операционным придатком;
- если конкуренты могут быстро скопировать решение, маржа уходит в рынок.

Поэтому захват ценности – это не вопрос жадности или “накрутки цены”. Это вопрос архитектуры бизнеса

Механизмы захвата ценности

Чтобы созданная ценность превращалась в стоимость бизнеса, собственнику нужно понять, какие узлы системы он контролирует. В общем виде механизмы захвата ценности можно искать в четырех направлениях.

1. Контроль над источником результата

Первый способ – сделать так, чтобы ключевой результат создавался не отдельным человеком, подрядчиком или случайной комбинацией факторов, а самой системой бизнеса.

Если результат держится на одном сильном сотруднике, эксперте, продавце, производителе или партнере, то именно он фактически контролирует ценность. Бизнес в такой ситуации становится оболочкой вокруг чужого ресурса.

Основные механизмы:

1. **Стандартизация** – разложить метод, процесс или способ достижения результата на повторяемые шаги, чтобы результат зависел не только от таланта конкретного человека, а от соблюдения системы.
2. **Инструментализация** – создать инструменты, без которых эффективность работы снижается: шаблоны, методики, аналитика, базы знаний, чек-листы, контроль качества, обучающие материалы.

3. **Архитектура ролей** – разделить создание результата между несколькими ролями: методология, исполнение, контроль качества, клиентская коммуникация, операционное сопровождение. Цель – чтобы носитель результата не был равен одному человеку.
4. **Контроль ключевого ресурса** – закрепить за бизнесом технологию, данные, ноу-хау, патент, производственный процесс, канал поставки или другую способность, без которой результат трудно повторить.

Смысл: ценность должна создаваться системой, а не автономным носителем ресурса.

2. Контроль над доступом к клиенту

Второй способ – контролировать не только продукт или результат, но и доступ к клиенту.

Если клиент приходит к конкретному человеку, партнеру, маркетплейсу, дистрибьютору или каналу, то именно этот участник часто захватывает значительную часть ценности. Бизнес может производить продукт или оказывать услугу, но экономику будет контролировать тот, кто владеет клиентским потоком.

Основные механизмы:

1. **Брендовый контроль** – клиент должен ассоциировать результат с компанией, системой, продуктом или методологией, а не только с конкретным человеком или внешним партнером.
2. **Контроль коммуникации** – договоры, счета, CRM, клиентская база, переписка, история взаимодействий и повторные касания должны находиться внутри бизнеса.
3. **Контроль канала продаж** – бизнес должен иметь собственный или защищенный канал доступа к клиенту: прямые продажи, партнерскую сеть, сообщество, контент, платформу, интеграции, долгосрочные контракты.
4. **Издержки переключения** – уход клиента к альтернативному поставщику должен быть связан с потерей накопленного прогресса,

данных, настроек, истории, интеграций, удобства или экономической выгоды.

Смысл: клиентский поток должен принадлежать бизнесу, а не случайному каналу или отдельному человеку.

3. Контроль над денежным потоком

Третий способ – изменить не сам продукт, а точку монетизации.

Иногда продукт создает существенную выгоду, но конечный клиент не готов платить достаточно много. Тогда нужно найти участника системы, для которого создаваемая ценность имеет максимальный финансовый смысл, и встроиться в его денежный поток.

Основные механизмы:

1. **Модель участия в результате** – бизнес получает не фиксированную цену, а долю от созданного эффекта: экономии, дополнительной выручки, прибыли, снижения риска или другого измеримого результата.
2. **Revenue share** – бизнес создает ценность для партнера или клиента и получает заранее согласованную долю выручки.
3. **Лицензирование** – если бизнес не может или не хочет контролировать все исполнение, он монетизирует метод, технологию, бренд, стандарт или ноу-хау через лицензию.
4. **Партнерская модель** – бизнес монетизирует ценность через того участника цепочки, который выигрывает больше конечного клиента и поэтому готов делиться доходом.
5. **Контрактная архитектура** – долгосрочные договоры, подписки, сервисные контракты, минимальные гарантированные платежи, эксклюзивность, предоплата или оплата за доступ.

Смысл: деньги нужно брать там, где создается максимальная экономическая выгода, а не обязательно там, где находится конечный пользователь.

4. Экономическая сцепка участников системы

Четвертый способ – сделать так, чтобы ключевым участникам было выгоднее оставаться внутри системы, чем выходить из нее.

Это важно, если бизнес зависит от экспертов, партнеров, продавцов, производителей, каналов или других сильных игроков. Не всегда можно полностью забрать контроль себе. Иногда правильнее спроектировать стимулы так, чтобы участники действовали в своих интересах, но при этом усиливали бизнес.

Основные механизмы:

1. **Долгосрочные стимулы** – бонусы за удержание, результат за период, рост показателей, качество, повторные продажи, снижение оттока.
2. **Статус и внутренний рост** – роли, уровни, партнерские статусы, доступ к лучшим клиентам, участие в развитии продукта.
3. **Доля или квази-доля** – опционы, доля в прибыли, партнерские программы, бонусы от результата, накопительные механики.
4. **Взаимная зависимость** – бизнес дает участнику доступ к клиентам, технологии, бренду, инфраструктуре, методологии или капиталу, а участник усиливает бизнес своим ресурсом.

Смысл: если нельзя полностью контролировать участника, нужно спроектировать стимулы так, чтобы ему было рационально усиливать систему.

Диагностические вопросы

При анализе модели захвата ценности стоит ответить на несколько вопросов:

1. Кто создает ключевой результат?
2. Кто контролирует источник этого результата?
3. Кто контролирует доступ к клиенту?

4. Кто контролирует денежный поток?
5. Кто может забрать маржу: клиент, поставщик, канал, сотрудник, партнер, конкурент?
6. Что нужно стандартизировать, инструментализировать или закрепить внутри бизнеса?
7. Где можно изменить точку монетизации?
8. С кем можно разделить созданную выгоду?
9. Какие стимулы привяжут ключевых участников к системе?
10. Что должно измениться в архитектуре бизнеса, чтобы созданная ценность превратилась в денежный поток?

Итоговая логика простая: бизнес захватывает ценность не потому, что предприниматель и команда много делают, а потому что бизнес контролирует критические узлы системы создания результата, доступа к клиенту и получения денег. Поэтому в VDM OS анализ захвата ценности – это часть дизайна архитектуры бизнеса.

И самое главное, если модели захвата нет, нет смысла тратить время на развитие

Главный вывод

Хороший бизнес – это не просто бизнес, который создает пользу. Хороший бизнес – это система, которая:

1. создает значимую ценность для конкретного клиента;
2. делает эту ценность ограниченной и трудно заменимой;
3. контролирует один или несколько ключевых узлов создания ценности;
4. захватывает часть созданной пользы в виде денежного потока;
5. может повторять и масштабировать этот процесс с ROIC выше WACC.

Именно поэтому в VDM OS создание и захват ценности – центральный слой между драйверами стоимости и операционным управлением. Если этот слой спроектирован плохо, рост ключевой метрики (NSM) не приведет к росту стоимости. Если он спроектирован хорошо, операционное управление получает правильную базу: становится понятно, какую метрику растить, какое ограничение искать и какие действия действительно могут увеличить стоимость бизнеса.

4.4. Связь стоимости бизнеса и операционного управления

Главная проблема управления стоимостью в том, что оно слишком абстрактно для ежедневной работы.

**Собственнику можно сказать: “максимизируй стоимость бизнеса”, “повышай ROIC”, “снижай WACC”, “управляй драйверами стоимости”.
Это правильно, но почти бесполезно на уровне конкретного понедельника**

Что делать завтра утром?

Кому написать? Какую гипотезу проверить? Какой процесс чинить? Кого нанять? Какой проект остановить? Какую метрику смотреть на еженедельной встрече?

Корпоративные финансы хорошо отвечают на вопрос, **что является целью бизнеса**, но плохо отвечают на вопрос, **как каждый день двигать систему в сторону этой цели.**

С другой стороны, трекинг, HADI-циклы, работа с воронками и гипотезами хорошо отвечают на вопрос, как запускать изменения и двигаться быстрее. Но часто они слишком локальны. Они могут улучшать продажи, маркетинг, продукт, найм или процессы, не отвечая на главный вопрос: увеличивает ли это стоимость бизнеса?

В результате возникает разрыв

На верхнем уровне есть финансы, стратегия и капитализация. На нижнем уровне есть задачи, встречи, гипотезы, проекты и операционка. А связующего слоя между ними часто нет.

VDM OS решает именно эту задачу: связывает стоимость бизнеса и экономику, стратегию, бизнес-модель и ежедневное управление в одну цепочку.

Базовая схема выглядит так:



Это и есть ядро VDM OS.

Сначала определяется, за счет чего бизнес должен расти в стоимости. Затем эти драйверы связываются с бизнес-моделью. После этого выбирается ключевая операционная метрика – NSM, через которую можно управлять ростом внутри выбранной модели. Далее ищется текущее ограничение, мешающее этой метрике расти. И только после этого формируются конкретные действия.

Важно: NSM здесь – это не просто “главная метрика”.

В VDM OS NSM – это **управляемая операционная переменная**, через которую стоимость бизнеса связывается с повседневным управлением.

Для одного бизнеса такой метрикой может быть ежемесячная валовая прибыль. Для другого – количество активных платящих клиентов. Для третьего – объем выданных займов. Для четвертого – количество выполненных заказов с целевой маржинальностью. Для пятого – количество квалифицированных встреч с целевыми клиентами, если бизнес еще находится на этапе поиска модели.

Сама метрика не универсальна. Она зависит от стратегии, бизнес-модели, стадии развития и текущей задачи бизнеса.

Ключевой критерий выбора NSM: ее рост должен быть связан с ростом стоимости бизнеса при сохранении заданной экономики.

Если NSM растет, но экономика ухудшается, это плохая NSM. Если метрика растет, но не влияет на денежный поток, это vanity metric. Если метрика красивая, но ею нельзя управлять через конкретные действия, она бесполезна для операционного контура. Поэтому, например, бесполезно смотреть на EBITDA по году. Цель поставлена, а как понять, что она достигается?

Классические системы бюджетирования по году/кварталам часто дают сбой в меняющемся окружении. Цели поставлены, но о том, что они не достигнуты вы узнаете в начале следующего года. Пока вы планируете, мир меняется.

VDM OS не предлагает механически выбрать одну модную метрику. Она требует построить связь:

**Почему именно рост этой метрики должен увеличивать
стоимость бизнеса?**

После выбора NSM задача управления сильно упрощается. Собственнику больше не нужно пытаться одновременно управлять всем: продажами, маркетингом, продуктом, финансами, наймом, операционкой, мотивацией, брендом и стратегией. Ему нужно понять, что сейчас ограничивает рост выбранной метрики.

Если NSM – ежемесячная выручка, далее вы можете декомпозировать этот показатель, смотреть от чего он зависит, кто за это отвечает, каких ресурсов не хватает, какие процессы и правила нелогичны и т.п. Элемент системы, который не дает вырасти NSM – главное ограничение системы.

Подробный алгоритм поиска ограничений не относится к скоупу этого документа, в дальнейшем планируется публикация на эту тему. Управлению по ограничениям посвящена целая серия книг автора Теории ограничений Элияху Голдратта.

Именно здесь VDM OS соединяется с Теорией ограничений. Если стоимость бизнеса связана с NSM, а рост NSM ограничен конкретным элементом системы, то самый эффективный способ двигать стоимость – работать с этим ограничением.

Не улучшать все. Не запускать десять инициатив. Не чинить весь бизнес. А найти то место, которое сейчас реально ограничивает рост, и перестроить систему вокруг него. Это резко снижает сложность управления.

Вместо бесконечного списка задач появляется управленческая логика:

1. Какая у нас целевая стоимость / цель роста?
2. За счет каких драйверов она должна расти?
3. Какая бизнес-модель это обеспечивает?
4. Какая NSM отражает рост этой модели сейчас?
5. Что сейчас ограничивает рост NSM?
6. Какие действия должны снять это ограничение (через проверку гипотез)?
7. Изменилась ли после этого производительность системы?

Так стратегия перестает быть документом, финансы – абстракцией, а операционка – хаосом

Они становятся частями одной системы. Именно это позволяет собственнику управлять развитием бизнеса без необходимости внедрять тяжелую корпоративную систему управления. Не нужен совет директоров, армия стратегов и сложная бюрократия. Нужна ясная связь между стоимостью, бизнес-моделью, ключевой метрикой, текущим ограничением и действиями.

В этом смысле VDM OS – это не еще один набор инструментов управления. Это “mapping layer” между стоимостью бизнеса и execution.

Он позволяет ответить на главный практический вопрос:

**Какое действие сейчас с наибольшей вероятностью
увеличит стоимость бизнеса?**

При управлении через NSM важно не попасть в ловушку локальной оптимизации. Ключевая метрика нужна, чтобы сфокусировать систему на главном направлении роста, но это не значит, что все остальные показатели можно игнорировать. Если управлять только одной метрикой, есть риск “сломать” бизнес: вырастить выручку за счет скидок, лиды – за счет нецелевого трафика, количество заказов – за счет падения качества, скорость delivery – за счет выгорания команды, прибыль – за счет остановки инвестиций в будущее. Поэтому вместе с NSM используются защитные метрики – guardian metrics. Они не являются главной целью, но задают границы, внутри которых можно растить NSM. Например, если NSM – ежемесячная валовая прибыль, защитными метриками могут быть маржинальность, дебиторская задолженность, удержание клиентов, качество продукта, загрузка команды, NPS, доля повторных продаж или зависимость от одного крупного клиента. Их задача – не дать системе увеличить ключевую метрику ценой разрушения экономики, управляемости или долгосрочной стоимости бизнеса.

4.5. Управление в неопределенности и валидация модели

Главная ошибка после построения модели бизнеса – начать относиться к ней как к реальности.

Даже если компания определила целевую стоимость, выбрала бизнес-модель, зафиксировала NSM и нашла текущее ограничение, это не означает, что система управления стала детерминированной. Бизнес остается в зоне неопределенности: клиенты могут вести себя иначе, предложение может оказаться слабее, канал продаж – дороже, команда – медленнее, экономика – хуже, а реальное ограничение может находиться не там, где его изначально нашли.

Поэтому в VDM OS стратегия – это не набор правильных ответов. Это рабочая модель бизнеса, состоящая из гипотез.

Эти гипотезы могут относиться к разным уровням системы:

- **стратегическому** – рынок, сегмент, позиционирование, бизнес-модель;
- **экономическому** – цена, маржинальность, юнит-экономика, окупаемость, масштабируемость;
- **операционному** – процессы, скорость исполнения, качество, производительность;
- **организационному** – команда, роли, квалификация, мотивация, система управления;
- **фаундерскому** – фокус, решения, делегирование, готовность держать конфликт и менять архитектуру бизнеса.

Любая из этих гипотез может быть ошибочной. Собственник может считать, что бизнес упирается в слабый отдел продаж, а проверка покажет, что проблема находится в слабом предложении для выбранного сегмента. Или наоборот: кажется, что нужна новая стратегия, а модель уже работает, но ограничение находится в скорости обработки лидов, качестве найма или управленческой дисциплине.

Поэтому задача управления – не один раз “придумать стратегию”, а постоянно проверять, где модель бизнеса совпадает с реальностью, а где требует пересмотра.

Но проверять нужно не все подряд.

Если компания начинает тестировать любые идеи, управление превращается в хаотический поток экспериментов. Внимание собственника, деньги, время команды и управленческая энергия ограничены. Поэтому в VDM OS гипотезы проверяются относительно текущего ограничения системы.

Именно ограничение сужает поле поиска. Оно показывает, какую часть модели нужно проверять первой, потому что именно там сейчас находится максимальный рычаг влияния на NSM и стоимость бизнеса.

Гипотеза в VDM OS формулируется не как “давайте попробуем новый канал”, “давайте наймем РОПа” или “давайте переделаем сайт”. Она должна быть связана с моделью стоимости.

Финансы и экономика в этой логике позволяют построить вероятную модель: что должно произойти, чтобы бизнес вырос, где появляется прибыль, какие драйверы сильнее всего влияют на стоимость и какие параметры критичны для результата.

Но финансовая модель сама по себе не доказывает, что план сработает. Она отвечает на вопрос:

как это должно работать, если наши предположения верны?

Проверка гипотез отвечает на другой вопрос:

верны ли эти предположения в реальности?

Для проверки гипотез используют:

- **HADI-циклы – Hypothesis, Action, Data, Insight / Гипотеза, Действие, Данные, Вывод.** Цикл проверки гипотезы: формулируем предположение, запускаем действие, собираем данные, делаем вывод и обновляем модель. Подходит для регулярной проверки управленческих, продуктовых, маркетинговых и операционных гипотез.
- **RAT – Riskiest Assumption Test / Тест самого рискованного допущения.** Проверка самого опасного предположения, на котором держится идея. Например, есть ли у клиента проблема, готов ли он платить, можно ли привлечь клиента по приемлемой цене, выдерживает ли экономика.
- **Модель RICE – Reach, Impact, Confidence, Effort / Охват, Влияние, Уверенность, Усилие.** Метод приоритизации гипотез и инициатив. Помогает выбрать, что проверять первым: сколько клиентов или процессов затронет гипотеза, насколько сильным может быть эффект, насколько мы уверены в оценке и сколько ресурсов потребуется.
- **Проблемные интервью.** Разговоры с потенциальными клиентами для проверки того, существует ли проблема, насколько она болезненна, как клиент решает ее сейчас, сколько теряет и есть ли у него мотивация менять текущее решение.

- **Пробные продажи / Проверка готовности платить.** Попытка продать решение до полноценного запуска продукта или масштабного внедрения. Проверяет не интерес, а готовность клиента совершить целевое действие: оплатить, подписать письмо о намерениях, согласиться на пилот, внести депозит или выделить время команды.
- **MVP – Minimum Viable Product / Минимально жизнеспособный продукт.** Минимальная версия продукта, услуги, процесса или решения, достаточная для проверки ключевой гипотезы о ценности, использовании или монетизации. MVP нужен не для создания “дешевой версии продукта”, а для получения данных о поведении клиента при минимальных затратах.
- **Другие инструменты проверки гипотез.** В зависимости от уровня ограничения могут использоваться финансовое моделирование, пилоты, тесты каналов продаж, анализ фактических результатов, разбор управленческих решений, диагностика команды и другие способы проверки того, совпадает ли модель бизнеса с реальностью.

VDM OS не устраняет неопределенность. Она делает другое: превращает неопределенность в управляемый цикл проверки, обучения и перестройки бизнеса вокруг роста стоимости. Определенность – это когда бизнес умеет работать с неопределенностью, а не ее отсутствие.

4.6. Система управления ростом

Если развитие бизнеса – это работа с моделью, NSM, ограничениями и гипотезами, то внутри компании для этого должен существовать отдельный управленческий процесс, реализующий систему управления ростом.

Обычная операционка для этого не подходит. Планерки, задачи, бюджеты, отчеты и функциональные совещания помогают управлять текущей деятельностью, но не отвечают на главный вопрос: как бизнес системно увеличивает стоимость? Также не подходят и стратегические сессии и классическое бюджетирование. Там нет ответа на вопрос “что делать?”.

Задача системы управления ростом – не “делать больше маркетинга”, не “лучше продавать” и не “запускать проекты”, а управлять развитием бизнеса через выбранную модель, NSM, ограничения и проверку гипотез.

Эта система состоит из двух контуров: стратегического и операционного.

Стратегический контур

Стратегический контур отвечает за архитектуру бизнеса и долгосрочные решения. Он отвечает на вопросы:

- какую стоимость должен создать бизнес;
- соответствует ли текущая бизнес-модель этой цели;
- правильно ли выбран рынок, сегмент и способ захвата ценности;
- работают ли ключевые экономические допущения;
- сохраняется ли потенциал масштабирования;
- не требуется ли пивот, редизайн модели или пересборка целей.

По смыслу этот контур близок к функции совета директоров: он смотрит не на отдельные задачи, а на бизнес как на систему создания стоимости.

В него могут входить стратегические сессии, финансовое моделирование, анализ драйверов стоимости, пересмотр бизнес-модели, оценка новых возможностей, ревью ключевых гипотез и решений.

Нормальный ритм такой работы в таком контуре – раз в месяц, квартал или при возникновении существенного изменения: не подтверждается модель, изменилась экономика, появился новый рынок, возникло ограничение стратегического уровня.

Операционный контур

Операционный контур отвечает за движение внутри выбранной модели. Он работает с более коротким горизонтом:

- какая NSM выбрана;
- какая цель стоит на месяц;
- какое текущее ограничение мешает росту;
- какие гипотезы нужно проверить;

- какие действия выполняются в ближайшем спринте;
- какой результат получен;
- что меняем в следующем цикле.

Этот контур должен работать регулярно, практика показывает, что идеальная единица измерения здесь – это неделя. Здесь VDM OS соединяется с трекингом, Теорией ограничений и спринтовой логикой исполнения. Практический цикл может выглядеть так:

1. выбираем целевое изменение NSM;
2. находим ограничение;
3. формулируем гипотезу;
4. запускаем действие;
5. измеряем результат;
6. делаем вывод;
7. планируем следующий спринт.

Такой процесс превращает рост из набора разрозненных инициатив в регулярный управленческий ритм.

Но эти два контура не должны существовать изолированно.

Иногда в операционной работе обнаруживается ограничение стратегического уровня. Например, команда хорошо выполняет спринты, но продажи не растут, потому что сегмент выбран неверно, предложение не создает достаточной ценности, экономика не сходится или модель плохо масштабируется.

В такой ситуации не нужно ждать следующей квартальной стратегической сессии только потому, что “так устроен процесс”. Операционный контур должен уметь поднимать вопрос на стратегический уровень.

И наоборот: стратегические решения должны быстро переводиться в операционный контур – в NSM, ограничения, гипотезы, цели на месяц и конкретные спринты.

Именно связка двух контуров делает систему живой.

Стратегический контур отвечает на вопрос: **“Правильную ли модель бизнеса мы строим?”**

Операционный контур отвечает на вопрос: **“Достаточно ли хорошо мы двигаемся внутри этой модели?”**

Если проблема в исполнении – нужен фокус, процессы, работа с ограничениями и еженедельные спринты.

Если проблема в самой модели – нужен пересмотр архитектуры бизнеса.

Система управления ростом нужна для того, чтобы компания не путала эти два случая. **Потому что сильное исполнение плохой модели не создает стоимости. А хорошая модель без регулярного операционного контура остается презентацией.**

VDM OS соединяет оба уровня: стратегическую работу с архитектурой бизнеса и операционную работу с ограничениями. За счет этого рост становится не случайным результатом отдельных инициатив, а постоянным управляемым процессом.

4.7. Полный цикл VDM OS

В основе системы лежит простая логика:

Стоимость бизнеса → Драйверы стоимости → Архитектура бизнеса → NSM → Ограничение → Действия

То есть управление развитием начинается не с задач, а с понимания, какую стоимость бизнес должен создавать и за счет чего. Полный цикл VDM OS выглядит так:

1. **Определить цель** – какую цель по развитию бизнеса нужно достичь.
2. **Выявить драйверы стоимости** – за счет чего бизнес может стать дороже: денежный поток, рост, маржа, капиталоемкость, риск, масштабируемость.

3. **Спроектировать архитектуру бизнеса** – рынок, сегмент, ценностное предложение, модель захвата ценности, экономику и операционную систему.
4. **Выбрать NSM** – управляемую операционную метрику, связанную с ростом стоимости.
5. **Найти текущее ограничение** – элемент системы, который сейчас мешает росту NSM.
6. **Запустить действия через эксперименты** – сфокусированные на снятии ограничения.
7. **Измерить результат** – изменилась ли производительность системы.
8. **Обновить модель** – подтвердить гипотезу, изменить действия, выбрать новое ограничение или перестроить архитектуру бизнеса.

В этом цикле стратегический и операционный контуры работают вместе:

- Стратегический контур отвечает за вопрос: правильную ли систему мы строим?
- Операционный контур отвечает за вопрос: что сейчас мешает этой системе расти?

5. Почему это эффективно

VDM OS может быть эффективной системой управления развитием бизнеса, потому что устраняет ключевой разрыв: связывает рост стоимости бизнеса с ежедневными управленческими действиями.

Обычно инструменты управления стоимостью доступны только крупному бизнесу: через совет директоров, сильного CFO, стратегическую функцию, корпоративные финансы, дорогих консультантов, аналитиков и регулярные управленческие циклы. **Для среднего бизнеса это часто недоступно: слишком дорого, сложно и избыточно.**

В результате собственник понимает, что бизнес нужно развивать, но у него нет полноценной системы, которая связывает цели, стратегию, экономику, операционку, команду и регулярное исполнение. Есть задачи, планерки, продажи, маркетинг, проекты, отчеты. Но нет целостного механизма управления ростом стоимости.

VDM OS делает эту логику доступной.

Собственник получает возможность пользоваться инструментами зрелого бизнеса без необходимости строить тяжелую корпоративную машину. Не нужно сразу нанимать дорогую стратегическую команду, держать полноценный инвестиционный офис или оплачивать большие консалтинговые проекты. Можно внедрить более легкий, но системный управленческий процесс: определить модель создания стоимости, выбрать NSM, найти ограничение, проверить гипотезы, запустить действия и регулярно обновлять модель.

Главная идея проста: **чтобы бизнес вырос, сначала должно вырасти качество управления.**

Если компания продолжает управляться прежним способом, она обычно воспроизводит прежний масштаб. Рост требует не только новых продаж, людей или каналов. Он требует другой системы принятия решений: более точной, регулярной, связанной с экономикой бизнеса и реальными ограничениями.

VDM OS помогает выстроить такую систему.

Эффективность подхода возникает из нескольких элементов.

Во-первых, фокус смещается с набора локальных задач на рост стоимости бизнеса. Собственник начинает смотреть на денежный поток, маржу, рост, риск, масштабируемость и драйверы стоимости, а не только на текущую выручку или загрузку команды.

Во-вторых, бизнес рассматривается как архитектура: рынок, сегмент, ценностное предложение, способ захвата ценности, экономика, операции, команда и управление. Это позволяет видеть не только симптомы, но и конструкцию, которая создает или ограничивает рост.

В-третьих, система различает операционные и архитектурные ограничения. Если проблема в исполнении – нужно усиливать execution. Если проблема в самой модели – нужен редизайн бизнеса, а не больше давления на продажи, маркетинг или сотрудников.

В-четвертых, VDM OS снижает сложность управления. Вместо попытки чинить все одновременно собственник фокусируется на NSM, текущем ограничении и гипотезах, которые могут дать максимальный управленческий эффект.

В-пятых, метод работает в условиях неопределенности. Стратегия рассматривается не как документ с правильными ответами, а как система гипотез, которые проверяются практикой и обновляются по мере получения данных.

В результате у собственника появляется не просто набор инструментов, а новый управляющий процесс. Он позволяет регулярно связывать долгосрочные цели с текущими решениями, видеть, где находится главное ограничение, и направлять ресурсы туда, где они сильнее всего влияют на рост бизнеса.

Бизнес начинает расти не потому, что собственник “больше старается” или глубже погружается в операционку. Он начинает расти потому, что появляется система управления, способная последовательно повышать качество решений, снимать ограничения и превращать развитие в повторяемый процесс роста стоимости.

Заключение

Я занимаюсь управлением изменениями, трансформациями и развитием бизнеса больше десяти лет. За это время я работал с компаниями на разных стадиях, запускал программы и проекты, запускал изменения в довольно сложных условиях, изучал и применял разные инструменты и методы: корпоративные финансы, стратегический менеджмент, трекинг, теорию ограничений, Lean-подходы, стартап-подходы, HADI-циклы, финансовое моделирование и управленческие системы.

И в какой-то момент я увидел важный разрыв. Зрелый малый и средний бизнес часто оказывается брошен между двумя мирами.

С одной стороны, есть инструменты крупного бизнеса: совет директоров, сильный CFO, стратегическая функция, корпоративные финансы, регулярные управленческие циклы, дорогие консультанты и команды топ-менеджеров. Но для большинства компаний среднего размера это слишком дорого, сложно и избыточно.

С другой стороны, есть стартап-инструменты: гипотезы, MVP, HADI, быстрые тесты, трекинг, продуктовые метрики, работа с рынком и клиентами. Они помогают двигаться быстрее, но часто не дают полноценного ответа на главный вопрос собственника зрелого бизнеса: как это связано с ростом стоимости компании и лично его контуром управления?

В результате многие собственники оказываются в ловушке. Они хотят вырасти, но качество управления не соответствует их целям. Бизнес уже достаточно сложный, чтобы его нельзя было развивать “на интуиции”, но еще недостаточно крупный, чтобы позволить себе полноценную корпоративную систему управления.

VDM OS – мой способ закрыть этот разрыв.

Я взял лучшее из логики крупных компаний, инвестиционного мышления, корпоративных финансов, стартап-подходов, трекинга и Теории ограничений – и собрал это в единую систему управления развитием бизнеса.

Главная идея проста: чтобы бизнес вырос, сначала должно вырасти качество управления.

Теперь собственник может получить качество управления, которое раньше было доступно только крупным компаниям, фондам и корпорациям, не создавая тяжелую корпоративную машину. Не обязательно сразу нанимать совет директоров, дорогого CFO, команду топ-менеджеров или большую консалтинговую компанию. Можно выстроить более легкую, но системную модель управления: определить, какую стоимость должен создать бизнес, описать архитектуру модели, выбрать NSM, найти текущее ограничение, проверить гипотезы и запустить изменения.

Это меняет фокус собственника.

Не нужно постоянно сидеть в операционке и пытаться вручную контролировать все. Задача собственника – управлять системой создания стоимости: бизнес-моделью, экономикой, ограничениями, командой, управленческими решениями и качеством исполнения.

Но это не теоретическая стратегия на бумаге. Бизнес развивается в условиях неопределенности, поэтому VDM OS работает через гипотезы, действия, данные и регулярное обновление модели. Мы не ищем идеальный ответ. Мы строим систему, которая позволяет бизнесу учиться быстрее, принимать более точные решения и постепенно снимать ограничения роста.

Как именно это делать – я описал в этом документе.

Эта работа не является законченной теорией. Это первая версия whitepaper, в котором я фиксирую текущую модель, язык и управленческую логику VDM OS. Она уже опирается на практику, но будет развиваться дальше через новые кейсы, дискуссии, внедрения и обратную связь.

Я приглашаю к обсуждению предпринимателей, управленцев, инвесторов, трекеров, консультантов и всех, кому близка задача развития зрелого бизнеса. Если вы хотите вырасти, пересобрать систему управления, выйти на новый уровень или разобраться, что ограничивает развитие вашей компании, – пишите, разберем ваш кейс.

Сегодня бизнес существует в мире огромных возможностей. Технологии, глобальные рынки, искусственный интеллект, новые каналы и доступ к знаниям резко снизили барьеры для развития. Но одновременно выросла роль профессионального предпринимательства и качества управления.

Преимущество получают не те, кто просто больше работают. Преимущество получают те, кто лучше понимает, как устроена система создания стоимости, быстрее учится, точнее принимает решения и умеет превращать неопределенность в управляемый процесс роста.

Благодарности

Я хочу выразить благодарность многим людям, школам и интеллектуальным традициям, которые повлияли на эту работу.

Команде ФРИИ и Школе трекеров Евгения Калинина – за развитие методологии трекинга и практическую интеграцию инструментов управления ростом, за то что в свое время показали мне этот путь.

Элияху Голдратту – за одну из самых сильных идей в управлении: система ограничена своим главным ограничением, и именно работа с ним дает максимальный эффект.

Асвату Дамодарану, McKinsey и авторам сильных западных курсов и учебников по экономике, финансам и стратегии – за ясное понимание того, что бизнес в современной экономике является системой создания стоимости.

Стартап-школам, YC, Lean Startup-подходу и многим предпринимательским командам – за культуру быстрых проверок, работы с неопределенностью, гипотезами, продуктом и рынком.

Илону Маску и Тиму Урбану – за яркие примеры мышления от первых принципов, масштабного предпринимательства и сильного описания сложных систем простым языком.

Моим партнерам, клиентам, коллегам и собеседникам – за задачи, обратную связь, инсайты, споры и практические ситуации, без которых эта система не могла бы появиться.

И, конечно, предпринимателям – за ваш труд, энергию, риск, упрямство и вдохновение. Именно предприниматели создают новые системы, рынки, продукты, рабочие места и будущее.

С уважением,

Михаил Лузгачев

Об авторе

Михаил Лузгачев – предприниматель, профессиональный управленец и эксперт по развитию бизнеса. Основатель Artemis LED и evalabs. Кандидат физико-математических наук.

Работает на пересечении стратегии, корпоративных финансов, системного управления, запуска роста, инноваций и международного развития бизнеса.

Более 20 лет занимается анализом, перестройкой и созданием сложных систем – от технологических проектов до бизнесов, управленческих контуров и моделей роста.

В прошлом – руководитель и участник крупных трансформационных, инвестиционных и управленческих проектов в корпоративном и государственном секторе.

Контакты:

Telegram: [@mluzgachev](https://t.me/mluzgachev)

Сайт: evalabs.global