

## Ежедневник за ИЮНЬ 2016

08.06.2016

### Сильные и слабые регулирующие документы

Регуляторы бывают разными. Разные регуляторы создают и выпускают в обращение разные по сути и по значению для бизнеса регулирующие документы.

По степени обязательности исполнения, регулирующие документы можно укрупненно разделить на два класса: сильные и слабые.

**Сильные регулирующие документы** – это обязательные для исполнения документы глобального или отраслевого уровня, которые разрабатываются и вводятся в основном государственными органами или авторитетными бизнес-сообществами.

**Слабые регулирующие документы** – это необязательные для исполнения документы отраслевого или локального уровня, которые разрабатываются различными субъектами рынка.

Чаще всего, за неисполнение сильных регулирующих документов бизнесу грозит весьма серьезная ответственность на административном (и выше) уровне. Слабые регулирующие документы не имеют критического значения для экономических субъектов с точки зрения рыночной ответственности, но могут существенно влиять не только на эффективность, но и на репутацию компании (предпринимателя). Соответственно, исполнение сильных документов обязательно для любого хозяйствующего субъекта (с учетом сферы и сроков его действия), а исполнение слабых документов зависит от выбора конкретного субъекта.

Ни один из регулирующих документов любой степени обязательного исполнения не составит конкурентное преимущество для бизнеса. Но регулирующие документы создают некий «обязательный» минимум для нормального функционирования компании с точки зрения регулятора. В связи с этим достаточно интересным является вопрос о том, в каком виде эффективней выпускать регулирующие документы. Конечно, статус сильного документа гарантирует его безусловное и своевременное исполнение. Но, с другой стороны, слабый документ предлагает рынку больше возможностей и альтернатив, что может приводить даже к усилению саморегулирования экономического субъекта по конкретному предметному направлению. Слабый регулирующий документ создает основу для поиска конкурентного преимущества, в отличие от сильного документа, исполнение которого сопровождается попыткой бизнеса минимизировать с этим связанные затраты. Формальное исполнение сильного регулирующего документа – это проблема для регуляторов, которая порождает сложную систему контролирующих органов и мероприятий.

*Выбор между «сильным» и «слабым» регулирующим документов* – это актуальная и не простая задача регулятора, которая стоит не только на уровне государственного или отраслевого управления, но и на уровне каждого экономического субъекта. Менеджмент привык к обязательным регламентам и распоряжениям, но это не значит, что они действительно эффективно исполняются во всех случаях.

09.06.2016

## Принципы «матричного» планирования

Традиционно менеджмент предлагает линейные способы планирования деятельности. Обычно, составление плана – это некий список или структура работ, упорядоченных по времени, ресурсам и исполнителям, в ряде случаев увязанная между собой.

Для системного планирования проектов и операционной деятельности может быть использован специальный расширенный метод построения плановых документов – «матричное» планирование.

Основные черты матричного планирования:

- работы к исполнению в рамках проекта, темы или операционного функционала формируются в виде таблицы (матрицы);
- работы увязываются по горизонтальным и по вертикальным уровням;
- ресурсы и исполнители распределяются по отдельным работам, по соседним работам или по целым уровням (как горизонтальным, так и вертикальным);
- контроль исполнения ведется по каждому уровню и по ключевым цепочкам исполнения.

Принципиальным для эффективного планирования в рамках матричного подхода и для получения результатов высокого уровня является поддержка управленческого процесса специальными инструментами, в том числе информационными.

Применение матричного планирования позволяет:

- системно формировать и увязывать комплексный план работ;
- тематически группировать и контролировать работы;
- наглядно представлять последовательность и зависимость работ, процент и качество их исполнения;
- профессионально и заинтересованно увязывать с наборами работ конкретных исполнителей или проектные группы;
- формировать карту ответственности, затрат и критичных путей исполнения работ.

12.06.2016

## Визуализация перспективных продуктов и сервисов

Вывод на рынки сложных информационно-ориентированных продуктов и сервисов, которые активно создают и потребляют разнообразные цифровые данные заставляет использовать новые методы маркетингового общения с потребителями. Крайне мало сообщить потребителю о существующем продукте и о его основных характеристиках или преимуществах. Приходится достаточно долго и упорно доказывать потенциальному клиенту, что предлагаемый продукт (сервис) весьма удачно и недорого может удовлетворить его «потребности в комплексе». Зачастую, чтобы склонить потребителя к приобретению продукта или сервиса, необходимо представить ему некую *ситуацию его потребительского поведения с использованием предлагаемого продукта*.

**Визуализация действий пользователя** – это достаточно эффективный и наглядный способ продемонстрировать преимущества продукта или сервиса. К такому способу активно прибегает видео-реклама, которая в большинстве случаев демонстрирует именно успешное поведение потребителя некоего продукта или сервиса. Причем формат и возможности видео, позволяют красочно и убедительно довести до потенциального клиента требуемое маркетинговое сообщение.

Высокотехнологичные перспективные продукты (сервисы), особенно те из них, которые находятся на стадии функционального проектирования или макетного конструирования, требуют высоко уровня визуализации потребительского поведения. Для конечных потребителей это может быть выражено в виде увлекательного видео, а для профессиональных инвесторов (заказчиков, экспертов, менеджеров) – в виде формальной

модели на основе стандартизированных инструментов текстовой или графической нотации.

Множество идей из области высоких информационных технологий будущего визуализируется с помощью художественного кино, преимущество в сфере научной фантастики. Конечно же, в фантастических фильмах демонстрируются эффектные и, порой, шокирующие футуристические продукты и сервисы с целью поразить воображение зрителей и впечатлить возможностями надвигающегося будущего. Но в таком подходе есть определенный смысл и потенциал для маркетинга – в простом и не скучном формате рассказать клиенту о сложном продукте и продемонстрировать *сценарии* его использования в повседневной жизни или в особых ситуациях.

## 16.06.2016

### Простые решения и сложные последствия

Неустойчивые и проблемные системы стремятся к простым решениям и действиям. Бизнесы, которые выстроены с игнорированием миссии или стратегии, в конечном итоге стремятся реализовывать простейшие задачи на основе элементарного функционала.

Простые решения – это выбор предпринимателя и его право, но оно должно быть четко ему понятно и принято не только им, но и зачастую его работниками, клиентами и партнерами. Простые решения конкретного бизнеса напрямую будут влиять на зависимых от него или на связанных с ним экономических субъектов.

Очевидно, что готовить и принимать простые решения легче и проще. Иногда они даже в краткосрочной перспективе влекут меньшие экономические затраты. Требование предоставить руководству простое решение вполне понятно и оправдано, но руководство, готовое принять и реализовать решение, состоящее из простых действий (функционала) должно понимать также и очевидность его последствий.

К сожалению, подавляющее количество простых решений просто на просто скрывают сложные вопросы, игнорируют комплексные проблемы, не учитывают экспертное мнение, подавляют профессионализм. Последующее их исполнение по отдельным показателям может привести к некоторому локальному успеху, но в совокупности результат будет весьма скромным и суммарно-отрицательным.

Любое решение и его реализация влекут ряд связанных действий различных исполнителей внутри и вне бизнеса, притягивает разных действующих лиц и разворачивается в рамках конъюнктурного окружения, где действуют партнёры и конкуренты, клиенты и регуляторы. Последствия даже простых решений – это сложные системные изменения в состоянии и поведении бизнеса. Не верьте тем, кто говорит о простых успешных решениях...

Простое и понятное решение – это не одно и то же. Решение может быть достаточно системным и глубоко структурированным, но понятным для руководства и исполнителей. Понятное, но не простое решение должно быть в приоритете у менеджмента.

## 19.06.2016

### «Ручное» управление

Понятие «ручного» управления можно расценивать как некоторое несистемное управляющее воздействие на бизнес. «Ручное» управление характеризуется слабым уровнем инициативы и самостоятельности в принятии элементарных решений подчиненными и низкой вероятностью успешной реализации поставленных целей стратегического и тактического уровня. Руководитель в ситуации «ручного» управления вынужден постоянно (почти ежедневно) контролировать исполнение планов и в таком же постоянном режиме формировать и(или) корректировать планы на ближайшее время. Явным проявлением «ручного» управления выступает активное обращение работников к

вышестоящему менеджеру по разнообразным проблемам и вопросам операционного и поведенческого уровня исполнения. Причем это вовсе не означает неспособность подчинёнными принимать решения самостоятельно – это просто нежелание брать на себя лишнюю ответственность в условиях «без-системности» делегированных полномочий и структуры управления.

Режим «ручного» управления – это результат воздействия на систему одного из двух факторов: исключительно нестабильное и слабо предсказуемое краткосрочное воздействие внешней среды или разрушение связей между элементами системы с потерей общего смысла её функционирования. Если воздействие первого фактора всегда краткосрочно и обычно возникает при рискованных неблагоприятных событиях, требующих немедленной и значимой реакции управленцев, то воздействие второго фактора – это критическая ситуация внутри самой системы. Важно понимать, что ситуация одновременного воздействия двух факторов обычно приводит к безвозвратному разрушению системы, которая не способна в ручном режиме устоять под внутренними разрушающими явлениями и под внешними беспрецедентными уничтожающими событиями.

В противоположность «ручному» – системное управление – это выстраивание такой модели бизнеса, которая способна реализовывать стратегические и тактические цели без постоянного вмешательства со стороны руководства. Как правило системное управление задает некоторую самостоятельность для работников в части реализации операционных задач и функций и достигается это определенной системой правил, процедур, регламентов, стандартов и инструментов.

«Ручное» управление – это признак того, что компания находится в критическом состоянии и требует повышенного внимания не только в части решения конкретных насущных проблем, но и в части изменения модели существования и действия бизнеса для придания ему устойчивости и предсказуемости.

## 23.06.2016

### Что будем делать...

Подготовка тактических или операционных планов, которые необходимо будет реализовывать в качестве альтернативных или в «индикаторных» случаях – это не только зона ответственности риск-менеджмента.

Разрабатывая основной план, оценивая вероятностные ситуации, анализируя поведения на рынках, проводя аудит финансов или осуществляя иную управленческую деятельность, у менеджера должно возникать понимание альтернативности путей достижения поставленных целей (задач), а также понимание вероятности возникновения не только чрезвычайных и угрожающих ситуаций, но и особых, даже крайне благоприятных и потенциально успешных событий. На все эти случаи неплохо было бы иметь определенное понимание и представление о том, что необходимо делать в период их актуальности и активности.

Допустим, менеджер понимает, что по итогам решения регулятора через год-два на рынке появится новая перспективная ниша для расширения бизнеса. Составлять представление о тех действиях, которые будет необходимо предпринять в этом случае можно уже сегодня. Речь не идет о системном планировании базовых вещей и функционала бизнеса, которые так или иначе предполагается реализовывать. Речь идет об альтернативных и вероятностных вариантах, а в особенности тех, которые крайне сложно прогнозируются по времени возникновения и длительности действия.

Профессионального менеджера очень трудно поставить в тупик вопросом: «Ну и что теперь будем делать?». Для ответа у него есть: миссия компании, перспективная стратегия, главные и ключевые цели, текущие задачи, представление о модели бизнеса, понимание экономики и менеджмента, информация о рынках и конъюнктуре и т.п.