

DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-123-131>

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ С УЧЕТОМ РИСКОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (на примере торговой деятельности)

В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина, А. А. Трохов
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

Статья раскрывает основные понятия владельческого управления бизнесом, технологии построения системы управления компаниями. Авторами приведен пример бизнес-модели владельческого управления организациями в сфере торговой деятельности. Показано, что владелец выполняет особые функции развития бизнеса, связанные с контролем и его развитием. Многие владельцы не до конца используют свои возможности по контролю и развитию бизнеса. Большинство из них имеют лишь поверхностное представление об отдельных частях этой работы, а не комплексное ее видение. Некоторые владельцы видят выход в том, чтобы самим выполнять роль топ-менеджеров, что создает у них иллюзию контроля развития бизнеса. В целях преодоления этого противоречия в статье на примере торговой компании предложена модель бизнеса с использованием цепочки создания ценности. Это позволит построить эффективное владельческое управление бизнесом.

Ключевые слова: владельческое управление, управление бизнесом, владельческий контроль, аудит, создание ценности, стратегические цели, модель бизнеса.

MODELING PROPRIETARY MANAGEMENT OF BUSINESS WITH REGARD TO RISKS OF ECONOMIC SECURITY (Illustrated by Trade Activity)

Valeriy V. Maslennikov, Yuriy V. Lyandau, Irina A. Kalinina, Andrey A. Trohov
Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article explains the key notions of proprietary management of business, i.e. technology of building the system of company management. The authors provide an example of the business-model of proprietary management of organizations in the field of trade. It is shown that the proprietor performs specific functions of business development connected with control and its development. A lot of proprietors do not use in full their opportunities to control and develop business. The majority of them have got only superficial ideas about components of this work, but not a comprehensive vision. Some proprietors decide to act as top managers themselves, which creates an illusion of business development control. In order to overcome this contradiction the article puts forward a business model with value chain. It could build an effective proprietary management of business.

Keywords: proprietary management, business management, proprietary control, audit, value creation, strategic goals, business model.

Владелец бизнеса, в отличие от других участников системы управления организацией, реализует концептуальное управление, т. е. выстраивает концепцию бизнеса, а также реализует функции

владельческого контроля и аудита. Слабая идея предпринимателя вызывает неправильные действия управляющих бизнесом и не дает ожидаемого результата [3].

Деятельность владельца в любом бизнесе основана на праве собственности с целью получения выгоды. В малом бизнесе самым типичным для собственника случаем является совмещение им прав владения, распоряжения и пользования своей собственностью с функциями руководителя предприятия. В крупном бизнесе собственник занимает позицию акционера, не участвующего непосредственно во владении и распоряжении бизнесом. Акционер лишь пользуется бизнесом, реализуя тем самым только одно из трех своих правомочий.

Роль собственника меняется также в зависимости от стадии жизненного цикла, на которой находится компания. Считается, что главной проблемой роста бизнеса является ограничение размера рынка перспективами его развития. Опыт компаний показывает, что главной проблемой собственника является невыполнение им своих функций в качестве владельца на разных стадиях развития бизнеса.

Владелец бизнеса реализует свои полномочия собственника в виде реализации «пучка прав» – владения, распоряжения, пользования. Трудности владельцев в части организации управления бизнесом состоят в том, что отдельно имеются хорошо проработанные технологии распоряжения и пользования и в меньшей степени – владельческого контроля.

Вместе с тем для собственника бизнеса участие в управлении не ограничивается только функцией контроля. Он участвует в различной степени в большинстве функций управления, поэтому для него в большей мере применим термин «владельческий аудит», который по определению включает не только оценку и контроль, но также и разработку сценариев развития бизнеса.

Как правило, на этапе зарождения и становления бизнеса один из учредителей (собственников) становится руководителем предприятия (управляющим). По мере развития бизнеса масштаб и сложность одновременно решаемых управленческих

задач возрастают и требуют значительных усилий от владельца бизнеса в текущей (оперативной) деятельности. Часто это приводит к застою в росте показателей бизнеса и кризису в управлении предприятием.

Юридически ситуацию можно обозначить так: собственник, формально (по документам) оставаясь владельцем бизнеса, частично теряет возможность им распоряжаться и фактически перестает пользоваться «плодами». Проще говоря, собственник упускает бразды правления и теряет интерес к своему бизнесу.

С этого момента возникает потребность в изменении роли собственника в бизнесе, направленная на поиск путей преодоления кризиса управления. Решение состоит в том, чтобы разграничить в деятельности владельца роли собственника бизнеса и управляющего предприятием, выстроить правильные взаимоотношения между ними и наладить аудит.

Почему проблема владельческого управления актуальна для России? В основном потому, что она касается руководителей – собственников 2–3 млн предприятий (97% юридических лиц) и, соответственно, затрагивает судьбу и благосостояние 10–15 млн работников этих предприятий (около 60% экономически активного населения). Кроме того, владельцы малого и среднего бизнеса прямо включены в рыночный сектор экономики, дающий половину совокупного общественного продукта. Наконец, во всем мире малое и среднее предпринимательство считается носителем новизны. Именно растущий малый и средний бизнес является активным катализатором развития экономики.

Переход от малого к среднему бизнесу предполагает переход от простых видов бизнеса к регулярному маркетингу и менеджменту, для чего нужны специальные компетенции предпринимателя. К ним относятся в первую очередь понимание взаимоотношений собственника и управляющего, которые предполагают не просто юридические аспекты, а доверие управле-

ния собственным бизнесом сторонним людям, пусть даже профессионалам в своем деле. В этом у собственника в малом бизнесе возникает определенная проблема, связанная с психологией и правильным выбором средств (способов) достижения цели (специфических инструментов управления бизнесом).

Принципиальное отличие малого бизнеса от среднего состоит в степени участия

собственника в управлении: в малом бизнесе собственник осуществляет весь контур управления самостоятельно (прямое управление), в среднем бизнесе – ведет управление через наемных менеджеров (коллегиальное управление).

Быть собственником в текущей деятельности – значит контролировать различные зоны владения бизнесом (таблица).

Зоны владения бизнесом: зоны влияния и защиты бизнеса

Идеи	Собственность и другие права	Деятельность и связи
<p>Для стабильной работы бизнеса необходимо точное определение основных идей и сохранение их неизменными.</p> <p>К таким идеям относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> • концепция бизнеса; • основная продукция; • концепция брендов; • формат организации бизнеса; • миссия и ценности организации; • другие идеи, которые делают бизнес определенным, прибыльным и стабильным 	<p>Наиболее формализованная и законодательно подкрепленная зона, которая включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • имущество и финансовые средства; • акции, находящиеся в собственности юридических лиц; • авторские и смежные права; • лицензии; • право назначения/выбора руководителей; • ноу-хау; • другие ресурсы 	<p>Превращение идей и собственности в бизнес путем их организации. Работа ведется по следующим направлениям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • создание компании и управление ею; • выстраивание системы внешних связей
Основные игроки – участники в вопросах владения бизнесом		
<p>Собственники и топ-менеджеры, часто маркетингологи и менеджеры по персоналу</p>	<p>Собственники, инвесторы, акционеры, представители государства, держатели прав</p>	<p>Топ-менеджеры</p>
<p>Управляющий владелец бизнеса и отдел владельческого контроля и аудита</p> <p>Как правило, в фирмах нет четкой системы владения. В роли владельцев выступают и собственники, и топ-менеджеры, и государство. Это приводит к потерям в бизнесе. Нужно прояснить роль отдельных людей и организаций в сфере владения и четко координировать их работу. Возможно создание должности «управляющий владелец бизнеса» и отдела владельческого контроля и аудита</p>		

Основная компетенция владельца бизнеса – деятельность по его поддержанию и налаживанию необходимых связей с партнерами и контрагентами. Обычно организацией работы бизнеса занимаются топ-менеджеры, которые фактически начинают играть роль совладельцев, даже не имея доли в собственности. Эта их роль, как правило, краткосрочна, и они могут действовать исходя из своих временных интересов. Часто расхождение в интересах топ-

менеджера и собственника столь велико, что вредит бизнесу.

Соотношение целей собственника и наемного руководителя в управлении бизнесом показано на рис. 1. Быть собственником в стратегической деятельности, с одной стороны, – это формулировать ключевые идеи, на которых базируется бизнес, и реализовать их, а с другой – обеспечивать экономическую безопасность предприятия, а также управление рисками [4]. К ним можно отнести концепцию продук-

та, его кастомизацию, систему взаимоотношений с сотрудниками и др. Изменение

идей может существенно исказить бизнес далеко не в лучшую сторону.

Цели собственника:	Цели руководителя:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильный бизнес, который приносит прибыль и существует на рынке длительное время (основа – создание ценности для потребителя). 2. Возможность увеличить стоимость бизнеса и продать его на выгодных условиях (наличие модели повышает привлекательность). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Репутация успешного управленца, организующего работу бизнес-системы (основа – планирование). 2. Хорошее вознаграждение. 3. Сокращение затрат на решение проблем. 4. Увеличение своей конкурентоспособности на рынке.

Рис. 1. Соотношение целей собственника и наемного руководителя в управлении бизнесом

В российской практике активно пытаются влиять на бизнес-идеи не только топ-менеджеры, но и маркетологи, и рекламисты, и менеджеры по персоналу. Если это делается без должного контроля со стороны владельца, то стратегические направления бизнеса могут оказаться под контролем отдельных сотрудников [1].

Для интеграции работ в различных зонах владения бизнесом полезно создать должность управляющего владельца бизнеса и отдел владельческого контроля и аудита. Некоторые сотрудники фирмы могут войти в состав отдела владельческого контроля и аудита по совместительству. В любом случае лучше координировать работу, которая относится к понятию «владение бизнесом», чем пускать ее на самотек.

Следует заметить, что прогрессивные топ-менеджеры тоже хотят прояснения роли владельца бизнеса и своих взаимоотношений с ним. Это помогает им упорядочить свою работу и получить лучшие результаты, а также соответствующее вознаграждение.

Существует много определений бизнеса, но далеко не все они помогают грамотно решить вопрос эффективного его контроля. Это особенно важно, когда речь идет о владельческом контроле.

В случае, когда речь идет о владельческом управлении, необходимо дать техническое определение бизнеса, имеющее целью введение основных необходимых понятий. Оно звучит так: бизнес – это совокупность сделок, осуществляемых на регу-

лярной основе. По определению бизнес должен быть прибыльным.

Таким образом, бизнес представляет собой набор похожих сделок, которые осуществляются не один раз. При этом имеется в виду следующее: если нет прибыли, то деятельность – еще не бизнес. Возможно, это какое-то хобби или самореализация в какой-либо деятельности, а может быть – заготовка для потенциального бизнеса.

С точки зрения владельческого контроля предложенное определение бизнеса означает, что необходимо контролировать набор сделок и делать это так, чтобы они приносили прибыль. В этом случае такие субъекты бизнеса, как фирма, компания или организация, рассматриваются как механизмы, созданные для реализации сделок. Их работа должна обеспечиваться в рамках получаемых доходов, но в таких размерах, чтобы оставалась удовлетворяющая владельца прибыль.

Под моделированием владельческого управления понимают процесс построения бизнес-модели собственника, отражающей наиболее важные ее черты и свойства. Базовой целью моделирования бизнес-процессов для владельческого управления является описание реального хода бизнес-процессов компании. При этом необходимо определить, что является результатом выполнения процесса, кем и какие действия выполняются, каков их порядок, как происходит движение документов в ходе выполнения процесса, а также насколько

процесс надежен и как он может быть модифицирован в будущем.

Обеспечить прозрачность бизнес-процессов важно, поскольку только в этом случае владелец и другие заинтересованные стороны будут иметь ясное представление о том, как организована работа. Понимание бизнес-процессов дает возможность судить об их эффективности и качестве.

Моделью бизнес-процесса называется его формализованное (графическое, табличное, текстовое, символьное) описание, которое может быть представлено графически, таблично, текстовым описанием или символьным отражением реально существующей или предполагаемой деятельности предприятия.

Модель, как правило, содержит следующие сведения о бизнес-процессе:

- набор составляющих процесс шагов – бизнес-функций;
- порядок выполнения бизнес-функций;
- механизмы контроля и управления в рамках бизнес-процесса;

- исполнители каждой бизнес-функции;

- входящие документы/информация, исходящие документы/информация;

- ресурсы, необходимые для выполнения каждой бизнес-функции;

- документация/условия, регламентирующие выполнение каждой бизнес-функции;

- параметры, характеризующие выполнение бизнес-функций и процесса в целом.

Моделирование бизнес-процессов позволит построить систему владельческого контроля, что в некоторой степени гарантирует собственникам развитие бизнеса в своих интересах, добываясь его эффективности на новом, более высоком уровне. Например, аналитика продаж прошлых лет позволяет осуществить расчет безубыточности и сформировать план продаж. В свою очередь контроль за работой торговых точек позволяет своевременно вносить корректировки в уже имеющиеся планы продаж (рис. 2).

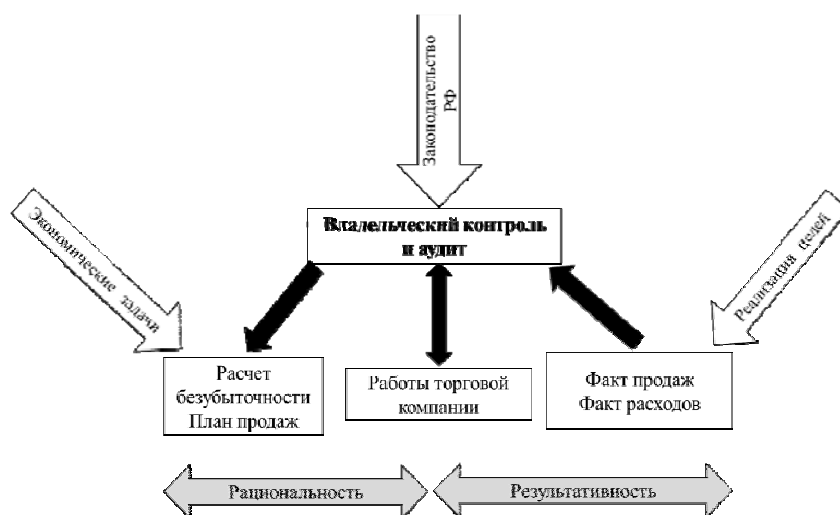


Рис. 2. Система владельческого управления

Данные мероприятия владельческого контроля позволят повысить доходы владельца бизнеса при сокращении временных и эмоциональных затрат, улучшить устойчивость и эффективность организации и создать условия по развитию новых направлений. Рассмотрим моделирование

владельческого управления бизнесом с использованием цепочки создания ценности. Владелец торгового предприятия осуществляет продажу товаров, выходя на потребительский рынок, где в конкурентной борьбе должны соблюдаться определенные правила, основное из которых – чем

лучше будут учитываться возможности и пожелания покупателей, тем больше можно продать товаров и ускорить их оборачиваемость. Основная задача торговых предприятий – обеспечить возможность покупки какого-либо товара при соответствующем качестве торгового обслуживания.

Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели. В условиях рынка необходимо реально оценивать динамику и адекватность отдачи денежных активов, вкладываемых в товарно-материальные средства розничным торговым предприятием (рис. 3).



Рис. 3. Вход и выход торговой компании в отношении движения товара

Торговая компания закупает товары у поставщиков. Обычно закупка производится у постоянных поставщиков (как правило, производителей) крупными партиями в соответствии с планом закупки.

Прайс-листы поставщиков могут меняться, поэтому при закупке товара каждый раз уточняется цена, а также величина скидок. Поставка товара от поставщика осуществляется на условиях предоплаты.

Клиенты компании – магазины, которым формируются партии товаров для отгрузки. В магазине происходит приемка товара, проверка товара по ассортименту и качеству и продажа конечному покупателю. Конечными покупателями являются физические лица.

Компания может осуществлять доставку товара из-за границы. При этом она выполняет таможенное оформление товара, осуществляет доставку товара на собственный склад, где производится разгрузка товара, приемка по местам, сверка грузовой таможенной декларации с накладной, полученной от поставщика. Компания также может отслеживать движение товара в ма-

газинах. В случае необходимости товар перераспределяется между магазинами.

В случае если товар не продан в магазине при завершении сезона, он возвращается на склад компании или передается для внесезонной распродажи в аутлеты. В случае если в сезон продажи товар не пользуется спросом, компания определяет скидки для активизации потребительского спроса.

Для владельца модель бизнеса (рис. 4) позволяет построить оптимальное ценообразование и организовать на этом управление финансовыми потоками, обеспечивающее получение требуемой прибыли, а также минимизировать риски экономической безопасности.

К рискам экономической безопасности торговой организации, находящейся в компетенции собственника, в первую очередь относятся логистические риски (возможные потери по стадиям движения товара от производителя к потребителю), а также риски падения продаж. Управлять последними рисками собственник может на основе анализа чеков магазинов.

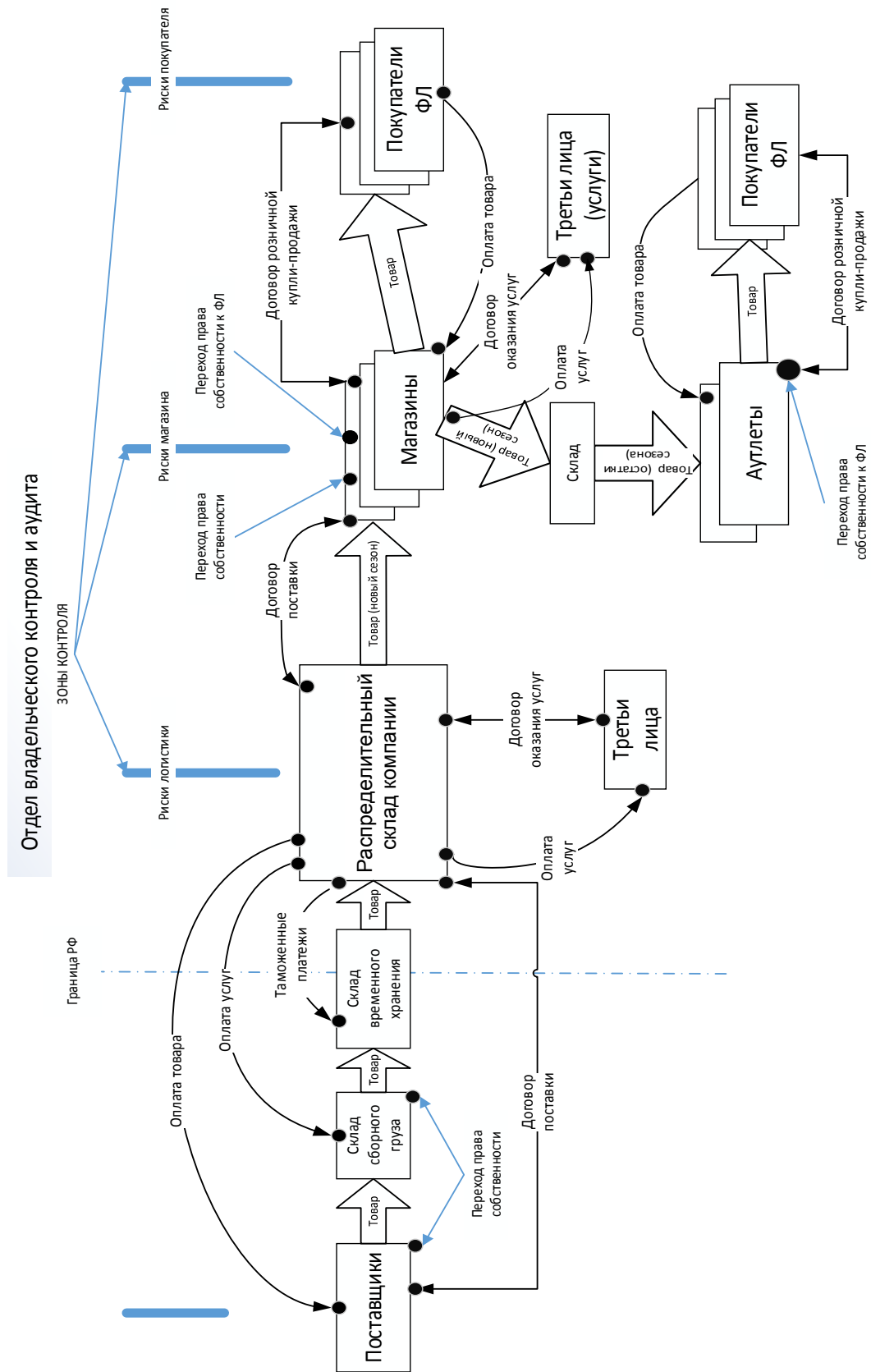


Рис. 4. Место владельческого контроля в коммерческой работе торговой компании

Далее многое зависит от поставленной задачи или пожелания владельца. Владея понятной картиной о том, какие покупки совершаются в магазине, на какие суммы и в какое время, владелец может проработать совместно с коммерческой службой правила основных мероприятий, направленных на увеличение продаж. Например, в ходе анализа чеков владелец видит, что в магазине есть провалы в выручке, скажем, по понедельникам с 12 до 15. В этот период времени можно провести какое-либо мероприятие, к примеру, акцию «По понедельникам каждому покупателю с 12 до 15 в подарок счастье» или при сумме чека от 1 000 рублей (а по анализу сумма среднего чека составляет 890 рублей) покупатель участвует в акции с подарками или скидками. При этом большое значение имеет определение границ значений риска снижения объемов продаж [1]. Выбор границ значений названного риска зависит от типа собственника, а также выбранной бизнес-модели развития.

Таким образом, владелец является одним из участников управления моделью предприятия, который участвует в управлении бизнесом, направляет топ-менеджмент на решение стратегических задач и

контролирует ситуацию, задавая ориентир действий своим принятым управленческим решением. Поэтому для владельца бизнеса важной проблемой является оценка действий топ-менеджера и эффективность его деятельности. Для этого владельцу нужно построить такую модель управления бизнесом, которая сможет охватить весь спектр бизнес-процессов в компании.

С помощью предложенных рекомендаций владелец бизнеса может самостоятельно сформировать эффективную модель управления компанией, передать необходимую информацию наемным топ-менеджерам с учетом особенностей деятельности конкретного предприятия, а при необходимости в момент отклонения значений показателей от запланированных иметь возможность более детально контролировать области деятельности, показатели которых ухудшились. Предложенные рекомендации по ведению владельческого контроля являются одним из механизмов, которые позволяют владельцу быть в курсе текущих дел, событий и изменений в жизни компании, получая информацию из независимого источника и оставаясь при этом достаточно свободным от собственно оперативного управления.

Список литературы

1. Авдийский В. И., Сенчагов В. К. Методологии определения пороговых значений основных (приоритетных) факторов рисков и угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. – 2014. – № 4. – С. 73–78.
2. Габуниа Н. Г., Корелин К. В. Экономическая безопасность предприятия и управление рисками // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2015. – № 4 (94). – С. 79–81.
3. Моргунов А. В. Оценка и управление экономической безопасностью предприятия с учетом факторов риска и неопределенности рыночной среды // NovaInfo.Ru. – 2017. – Т. 6. – № 58. – С. 229–232.
4. Орешкин М. В. Минимизация рисков в системе обеспечения экономической безопасности фирмы // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 8 (32). – С. 166–170.

References

1. Avdiyskiy V. I., Senchagov V. K. Metodologii opredeleniya porogovykh znacheniy osnovnykh (prioritetnykh) faktorov riskov i ugroz ekonomicheskoy bezopasnosti khozyaystvuyushchikh sub'ektov [Methodology of Identifying Threshold Values of Key

Factors of Risk and Threat to Economic Security of Business Entities]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo* [Economics. Taxes. Law], 2014, No. 4, pp. 73–78. (In Russ.).

2. Gabunia N. G., Korelin K. V. Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya i upravlenie riskami [Economic Security of the Enterprise and Risk Management]. *Izvestiya of St. Petersburg State Economics University*, 2015, No. 4 (94), pp. 79–81. (In Russ.).

3. Morgunov A. V. Otsenka i upravlenie ekonomicheskoy bezopasnost'yu predpriyatiya s uchetom faktorov riska i neopredelennosti rynochnoy sredy [Estimation and Management of Economic Security of the Enterprise with Regard to Factors of Risk and Uncertainty of the Market Environment]. *NovInfo.Ru*, 2017, Vol. 6, No. 58, pp. 229–232. (In Russ.).

4. Oreshkin M. V. Minimizatsiya riskov v sisteme obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti firmy [Minimizing Risks in the System of Enterprise Economic Security]. *Economics and Management: Challenges, Solutions*, 2014, No. 8 (32), pp. 166–70. (In Russ.).

Сведения об авторах

Валерий Владимирович Масленников

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Юрий Владимирович Ляндау

доктор экономических наук, профессор
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: lyandau@gmail.com

Ирина Анатольевна Калинина

кандидат психологических наук, доцент
кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

Андрей Александрович Трохов

эксперт кафедры теории менеджмента
и бизнес-технологий РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Trohov.AA@rea.ru

Information about the authors

Valeriy V. Maslennikov

Doctor of Economics, Professor of the
Department for Theory of Management
and Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: vvmaslennikov@gmail.com

Yuriy V. Lyandau

Doctor of Economics, Professor of the
Department for Theory of Management
and Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: lyandau@gmail.com

Irina A. Kalinina

PhD, Assistant Professor of the Department
for Theory of Management and
Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Kalinina.IA@rea.ru

Andrey A. Trokhov

Expert of the Department for Theory
of Management and Business-Technologies
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University of
Economics, 36 Stremyanny Lane, Moscow,
117997, Russian Federation.
E-mail: Trohov.AA@rea.ru