

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Дорогой читатель, проведя 25 лет жизни в корпоративном бизнесе на разных позициях и в разных странах мира, я принял решение написать не совсем обычную трилогию. Совместить в этой трилогии информацию о различных бизнес-практиках, в которых мне лично довелось принимать участие на Ближнем Востоке, в Азии, России и Европе, с публицистическими заметками, которые я писал несколько лет, получая новые впечатления от новых людей, новых стран и новых мест.

Открывает трилогию эта первая книга, которая чем-то похожа на бизнес-ориентированные произведения про корпоративный мир и процессы создания компаний.

Хотя акценты в этой книге я попытался сместить на более верхнеуровневые вопросы системного характера, мне хотелось бы, чтобы она воспринималась как живой справочник, который легко и интересно читать. Как справочник по системе координат и набору ценностей руководителей, которым предстоит отвечать за развитие проектов и развитие людей внутри этих проектов.

В этой книге-справочнике 40 заметок.

Их можно читать последовательно, так как они уложены в определённую логику, а можно и выборочно — если вас интересует только определённая тема в предложенной системе координат восприятия бизнеса.

Наряду с описанием базовой системы координат, которая позволяет понимать, как устроены те или иные процессы построения бизнеса, как они работают, какие практики успешны и почему, какие подходы и принципы стоит использовать для эффективного развития людей, в заметках-главах будут описаны примеры из корпоративной практики, разобраны детали

технологии развития людей и проектов, даны практические рекомендации для разных ситуаций.

Иногда я буду опускаться на совсем низкий уровень и давать информацию по очень обыденной тематике, которая для многих будет знакома. Но и в этих случаях я буду стараться показать что-то совсем новое и необычное для читателей.

Предположу, что многие из вас впервые столкнутся с такими вопросами, как бизнес-иерархии, построение любого бизнеса как мегамашины и теории о неизбежной войне мегамашин между собой. Также те, кто развивает бизнес, вероятно, впервые услышат о технологии ступенчатого роста любой организации, о классификации коммуникационных бизнес-культур компаний, сроках эффективной жизни для того или иного формата бизнеса.

Ещё раз подчеркну, что основное внимание сфокусировано на развитии людей внутри проектов, на их поведении, предпочтениях, причинах высокой или низкой эффективности. Упомяну я также то, на чём сфокусированы приходящие в компанию новички и на что наиболее часто обращает внимание менеджмент, а что обычно упускается из виду. Все вопросы, которые поднимаются в книге, в целом посвящены деловой культуре. Культуре в широком понимании — набору инструментов и способов успешного развития следующих поколений работников или увеличения количества действующих бизнес-единиц. Конечно, культура может быть любой, но всё равно она будет состоять из системы ценностей и передаваемых устно или письменно традиций, которые можно представить как технологии — подходы к развитию, основанные на многочисленных пробах и ошибках прошлых и настоящих поколений.

Ну а любая культура приводит либо к последовательному и поступательному развитию людей и сообществ, либо к угасанию и трансформации.

Вот про это я и решил написать первую книгу своей трилогии.

Думаю, что информация, которой я поделюсь, будет интересна как для тех, кто ещё только планирует свою деятельность, так и для тех, кто уже давно внутри и ищет разные идеи и варианты для своего дальнейшего развития.

Следующую книгу трилогии я планирую сделать в виде зарисовок, посвящённых разновременным впечатлениям от конкретных стран и людей, с которыми мне довелось работать или быть вместе в тех или иных ситуациях. Я бы назвал это художественно-документальной публицистикой.

Эти зарисовки писались по свежим впечатлениям в течение последних 20 лет, и пришло время собрать их все в одном месте.

Они пригодятся тем, кто хотел бы работать с представителями разных культур, особенно с Ближнего Востока, из Европы и Азии.

Ну а в завершение я планирую представить вниманию читателей художественную повесть по мотивам реальных событий слома эпох, про поведение людей, их приспособляемость к изменениям и поиски смыслов своей работы и жизни.

Пусть чтение первой книги подарит вам несколько идей и соображений — что и как делать в своём успешном будущем. Ведь настоящее — это лишь миг превращения неопределённости многовариантного будущего в опыт однозначной определённости прошлого.

Москва — Бейрут — Санкт-Галлен — Сингапур,  
2012–2023

# ГЛАВА 1

## АРМЕЙСКИЕ ПАРАЛЛЕЛИ

Когда-то давно, ещё в конце девяностых, когда я только попал в большой корпоративный бизнес, один из старших товарищей — грек, ставший со временем большим учителем и в тот момент приехавший к нам в московский офис для того, чтобы дать вводные и провести начальное обучение, дал несколько достаточно ярких сравнительных определений бизнеса, которые я запомнил на всю жизнь.

Он сравнил любой бизнес с армией по своему устройству и с большой семьёй по своим взаимоотношениям.

Запомнив это яркое сравнение, проходя этажи корпоративного бизнеса, наблюдая ситуации, людей и последствия, я достаточно часто вспоминал эту параллель.

Добавило немало интересного в эти сравнения и со временем появившееся окружение людей с армейским прошлым, воспитанных в рамках уставов и приказов, а также людей с интересными судьбами, работавших в больших семьях.

Из всего этого опыта постепенно вырос список начальных установок, которые стоит давать всем тем, кто только собирается окунуться в мир больших бизнесов и больших компаний-корпораций.

Эти установки состоят из неформального кодекса — набора постулатов, близких к армейским, о которых стоит помнить новичкам. Также к первичным установкам я бы добавил схематичные описания устройства больших бизнесов и больших корпораций.

Постулаты кодекса звучат так.

14

1. Бизнес и карьера — всегда война. Все воюют за ресурсы, а все ресурсы расположены на одной для всех поляне.
2. Все ресурсы бывают двух типов: финансы и интеллект.
3. Если мы «воюем» за ресурсы, то нам для победы нужно построить армию. Если не создавать армию, то у нас будет банда. Банды могут выиграть сражение, но войну банды не выиграют.
4. Любой успешный **большой** корпоративный бизнес всегда аналог **большой** армии. И по устройству, и по взаимоотношениям, и по заинтересованным сторонам.
5. Любая армия начинается с устава, а строить армию — это писать кровью и ошибками устав (регламенты), подбирать, растить и воспитывать бойцов и офицеров (свои команды — менеджмент и персонал).
6. Армия любых размеров — это всегда иерархия, устав, дисциплина и точное исполнение приказов в срок.
7. В любой иерархии ключевое знание — знай, кто твой босс. Босс всегда один. Исполняй только то, что говорит босс, или то, что им одобрено в виде его личного приказа или указания.
8. Говори, только если тебя спрашивают. Болтун — находка для врага.
9. Если ты строишь армию, то делай дела с тем, кто хочет тебя слушать и слушает. Убирай остальных. При возможности.
10. Не ввязывайся в битву и не делай дел, если они идут не по твоему плану. Отойди, перегруппируйся и дождись момента, когда можно реализовать свой план. Только твой личный план и твоя личная ответственность могут привести тебя к успеху.
11. Любой ценный опыт трансформируй в постулаты своего кодекса. Каждый кодекс успешного проекта написан кровью — так же как и армейский устав.

12. Все, кто с тобой работают, должны знать и разделять то, что написано в твоём кодексе.
13. Работа не сделана, пока не сделана бумажная работа. Всегда должен быть кто-то, а чаще всего ты сам, кто фиксирует любое изменение оперативной обстановки (любые договорённости) на бумаге. Все бумаги должны храниться в архиве и быть доступны по требованию в нужный момент.

Для небольших бизнесов параллели внутреннего устройства армии и бизнеса могут быть не столь актуальны, как для корпоративного мира. Пункт 3 кодекса именно про это.

Теперь про устройство больших бизнесов и параллели с устройством армии.

Всё управление в бизнесе, как и в армии, иерархично. Всю сегодняшнюю специфику плоских и вертикальных иерархий я разберу в одной из глав книги, а пока просто смотрим на параллели армий и больших корпораций.

В небольших бизнесах иерархии не имеют много уровней.

И в то же время каждый, кто организывает людей, кто формирует команду и запускает пусть маленькое, но предприятие, всегда мечтает о чём-то большем. И как это большее работает изнутри, для тех, кто внутри не работал, не совсем понятно. Поэтому и трансформация из маленького в большой бизнес зачастую весьма затруднена — непонятно, что именно должно быть в приоритете, что именно сейчас надо строить и к чему в итоге надо прийти.

Для людей, которые хотят от малого формата своего предприятия переходить к большому, а также для тех, кто пока просто изучает тему — как устроены большие бизнесы, где работают десятки и сотни тысяч человек, — предлагаю внимательно присмотреться к картинке ниже. В ней достаточно наглядно описаны иерархии армии и крупного бизнеса — кто на каком уровне находится и какие функции выполняет.

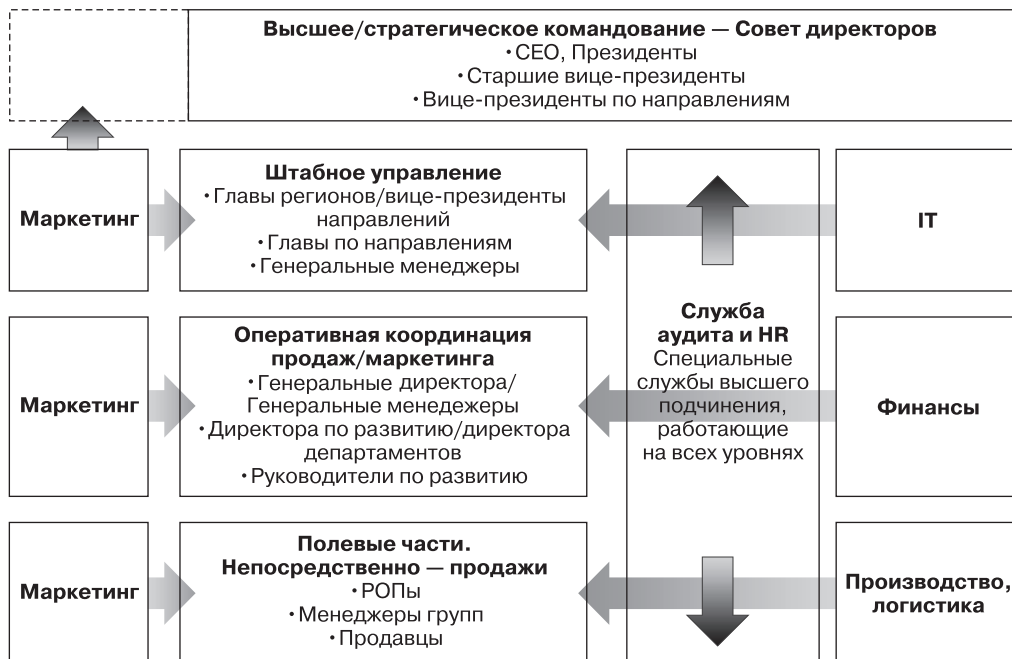
Посмотрите, а потом я дам пояснения.

## Как устроена армия (упрощенно)



Схема, описывающая армию, максимально упрощена, сделана доступной для общего восприятия и понимания неспециалиста.

## Как устроена корпорация



Что мы видим на картинке, описывающей армию?

Наверху мы видим общее командование. Ставка верховного. Командование фронтами и всеми войсками. Об этом чуть позже.

Ниже мы видим левую часть — это иерархия управления фронтом и войсковыми операциями. Битвами и сражениями.

И эта часть разделяется на три подчасти.

1. Те, кто в полях непосредственно ведёт сражения, — полевые части.
2. Далее есть блок оперативной координации — это уже другой уровень управления, который обеспечивает взаимодействие штабов с боевыми частями.
3. Далее вверх идут штабы. Они находятся в тылу передовых частей. Функция штабов — получая оперативную информацию с фронта, осуществлять планирование стратегических и тактических шагов по выполнению поставленных целей. Они могут менять те или иные подходы в зависимости от развития ситуации.

Над ними располагается самый верхний уровень — командование фронтами и войсками. За ними — общая стратегия и общая координация взаимодействия войск.

Помимо всего того, что касается управления непосредственными боевыми действиями, есть специфические службы, а именно разведка и контрразведка. Разведка позволяет армии действовать адекватно как стратегически, так и тактически, предоставляя командованию объективную информацию обо всех деталях и нюансах положения противника на поле боя, его тылах и общих внешних условиях, в которых развиваются военные действия.

Другая специальная служба — контрразведка, внимание которой обращено больше на внутренний контур, хотя факторы, действующие вовне, тоже не остаются без её внимания.



Контрразведку интересуют в первую очередь люди, и она действует вне зависимости от иерархических уровней управления. Для неё прозрачна вся структура, и ей важна информация обо всех участниках управления. Её задача — безопасность функционирования армии в целом.

Что важно? Должности и внутренняя иерархия в контрразведке совсем свои и не соответствуют аналогичным званиям и должностям в войсках. Именно потому, что это обособленная структура, действующая по всем управленческим уровням — этапам.

Службы тыла являются армейскими подразделениями, и по званиям и должностям их работники соответствуют армейским званиям и должностям, хотя, начиная с верхних этажей иерархии, они имеют своё командование, свои иерархии и управления.

Службы тыла играют вспомогательную роль по обеспечению снабжения и функционирования передовых армейских частей. Тыловых специализаций много. Это транспорт, коммуникации, обмундирование, производство вооружения и боеприпасов, продовольствие, а ещё координация гражданского населения, где тоже много всего, и т. д.

Далее.

Для того чтобы армия была боеспособна, командование должно быть соответствующего уровня.

Если армией руководят боевые генералы, выросшие с низов, прошедшие многие битвы и накопившие большой боевой опыт, то вся армия будет настраиваться в соответствии с практическим опытом таких начальников и задачами боев и битв.

Если армией руководят генералы без боевого опыта, а это кто-то из правой части картинки, условно «с тыловым опытом», то армия будет, вероятно, хорошо снабжаться и выглядеть, но может в нужный момент оказаться не готовой к выполнению реальных боевых задач.

Отметьте это — я вернусь к этому моменту через несколько абзацев, когда буду приводить примеры корпораций и опыт генеральных директоров, которые выросли из дистрибуции или из финансистов-бухгалтеров.

Теперь посмотрим на устройство большой корпорации (нижняя картинка).

Большие корпорации устроены очень и очень схоже с армией — глядя на левую и правую картинку, вы видите параллели.

Я думаю, что вам доводилось слышать термины «фронт-офис», «мидл-офис», «бэк-офис». Это всё английская терминология, обозначающая те самые части картинки, которые я описывал выше, говоря про армию. Давайте сделаю небольшие пояснения — что есть что в примерах армии и большой корпорации.

К фронт-офису относится в первую очередь вся дистрибуция. Именно дистрибуция и есть та часть бизнеса, которая добывает прибыль, делая продажи. И чем больше и глобальнее компания, тем больше уровней управления дистрибуцией.

Но дистрибуция не может работать сама по себе. Для её эффективного развития нужны вспомогательные подразделения, у которых точно такой же функционал, как и в примере с армией.

Так, маркетинг — это разведка.

Это сбор и обработка рыночной информации. Разведка, то есть маркетинг, выясняет, где есть спрос, то есть где есть ресурсы, которые мы можем получить через продажи. Так же как и разведка, используя опросы (цифровые или реальные агентурные сети или соцсети), маркетинг собирает информацию о том, как ведут себя потребители — обладатели ресурсов, какие у них существуют предпочтения и как эти предпочтения удовлетворить с помощью продуктов, а через это получить их ресурс. Продукты в данном случае — это аналог оружия для добывания ресурсов. Маркетинг крайне важен именно в таком

ключе — чем качественнее делается эта работа, работа разведки, тем проще будет тем, кто на переднем крае, — продавцам.

Раз уж упомянули разведку-маркетинг, то несколько слов про контрразведку. Роль контрразведки выполняет HR (Human Resources) — служба по персоналу. И HR-служба **не относится** ни к фронт-офису, ни к мидл-, ни к бэк-офису. Так же как и в армии, эта служба действует на всех уровнях. Заметно или скрытно.

В восточноевропейских компаниях зачастую функционал HR упрощают до кадровых отделов или кадровых служб, сфокусированных на ведении документации работников и их зарплатах. Но на мой взгляд, для успешной работы корпорации это крайне важная служба, работники которой по уровню своего кругозора, опыта и подготовки должны быть на самых передних позициях, владеть ситуацией и хорошо понимать возможности и риски любых действий менеджмента и исполнителей.

Хороший HR-руководитель службы по влиянию и положению в компании формально или неформально должен быть вторым после генерального менеджера человеком. В крупнейших компаниях мира это обычная практика.

В идеале я бы рекомендовал брать HR-директоров из бывших руководителей бизнесов. У них богатый личный опыт развития людей и понимания специфики и мотивации их поступков и поведения.

Тыловое обеспечение — это мидл-офис и бэк-офис. Часто они объединены. В некоторых случаях разделяются. Если разделяются, то на промежуточные подразделения (например, мидл-офис), когда есть необходимость в дополнительных работах разного уровня для совершения продаж.

Например, продавцы общаются с клиентами. Из общения вырастает понимание, что есть готовность купить продукт, но для этого требуется проектный менеджмент, так как продукт надо под этого клиента создать. Группа менеджеров, которые будут вести этот проект и координировать разные подразделения в проектной группе, и есть мидл-офис.

Или, скажем, приходит поток предварительных заявок, требующих обработки, оценки и принятия решения по каждому клиенту отдельно. Те, кто делает эту работу и принимает решение «да/нет», тоже относятся к мидл-офису.

Бэк-офис (тыловой офис) — это производство, логистика, закупки и поставки, финансы, админ-служба и т. д. Всё то, что производит непосредственный физический продукт и доставляет его до переднего края — дистрибуции. Аналог вооружения в случае с армией.

Про финансы, думаю, объяснять не надо. Кровь любого предприятия. Без них ничто не будет жизнеспособным. Надеюсь, картинка складывается.

Сравнения с армией весьма полезны при планировании и формализации взгляда на будущее устройство действующих или планируемых бизнесов.