



Techoart

Маркетинговая
группа

Программа непрерывного образования «Текарт» edu.techart.ru

Сессия «Весна 2025»

22.05.2025

Бизнес-система, характеристики, диагностика

techart.ru

Регистраций: 31 (компаний — 30), в т.ч.:

- 16,1 % новых слушателей
- 19 топ-менеджеров
- 18 постоянных (4+) слушателей программы
- 8 с вопросами и обратной связью



Ключевые компетенции «Текарт»

Консалтинг

- стратегия и стратегирование
- диагностика, бизнес-девелопмент
- трансформация
- цифровизация
- маркетинг
- организационное развитие
- бизнес-математика



Бизнес-аналитика

Интегрированный
маркетинг

Дизайн

IT-решения
и веб-разработка

Оргразвитие

Создание
контента

25

лет на рынке бизнес-аналитики, маркетинга и digital

20 000

выполненных проектов

39 000+

клиентов и партнеров в экосистеме «Текарт»

4 место

рейтинга «Маркетинговый консалтинг» RAEX

160

сотрудников в штате

ТОП 100

в рейтинге работодателей Headhunter*

* среди компаний до 250 сотрудников



Программа непрерывного образования для руководителей по маркетингу

Основные треки программы:

Маркетинг (комплексное продвижение, SMM, SEO и т. д.), реклама

Martech, аналитика (технологии, данные, автоматизация, цифровые сервисы)

Дизайн, веб-разработка, контент, фото, видео

Маркетинговый анализ и стратегия

Менеджмент и кадры

2

года работы

7 000+

участников из 1 900 компаний

31

спикер

550

пользователей [платформы](#)

План

0. Истории из жизни

1. Система, системный подход, системный анализ

2. Системность деятельности человека

3. Бизнес-система

- определения и структурирование
- ключевые элементы
- пример - «мастер-дерево Текарт»

4. Бизнес-система — характеристики и качества

5. Маневренность бизнеса (business agility)

- Agile 3.0?
- business или enterprise agility - определения
- структура свойств business agility, 2019
- оценка зрелости
- структура свойств business agility, 2022

6. Корпоративная культура

7. Маркетинг

8. Цифровая зрелость

9. Обобщение

Система и системный подход

04

Аристотель: «Целое больше суммы своих частей»

Принципы:

- измеряемость и достижимость целей
- двойственность
- иерархичность
- эмерджентность
- множественность (элементы, состояния, связи, модели)
- структурность
- историзм

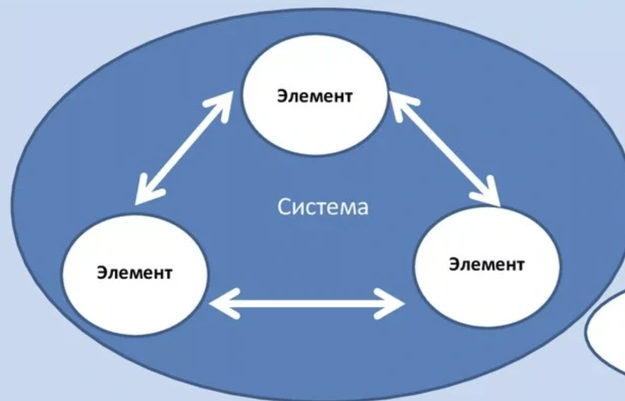
Модели:

- микро
- макро
- процессная
- иерархическая
- функциональная

Системный подход

Система - объект, функционирование которого, необходимое и достаточное для достижения стоящей перед ним цели, обеспечивается совокупностью составляющих его элементов, находящихся в целесообразных отношениях друг с другом.

Элемент - внутренняя исходная единица, функциональная часть системы, собственное строение которой не рассматривается, а учитываются лишь её свойства, необходимые для построения и функционирования системы.



Состав - полная совокупность элементов системы, взятая вне ее структуры, то есть набор элементов.

Структура - отношения между элементами в системе, необходимые и достаточные для того, чтобы система достигла цели.

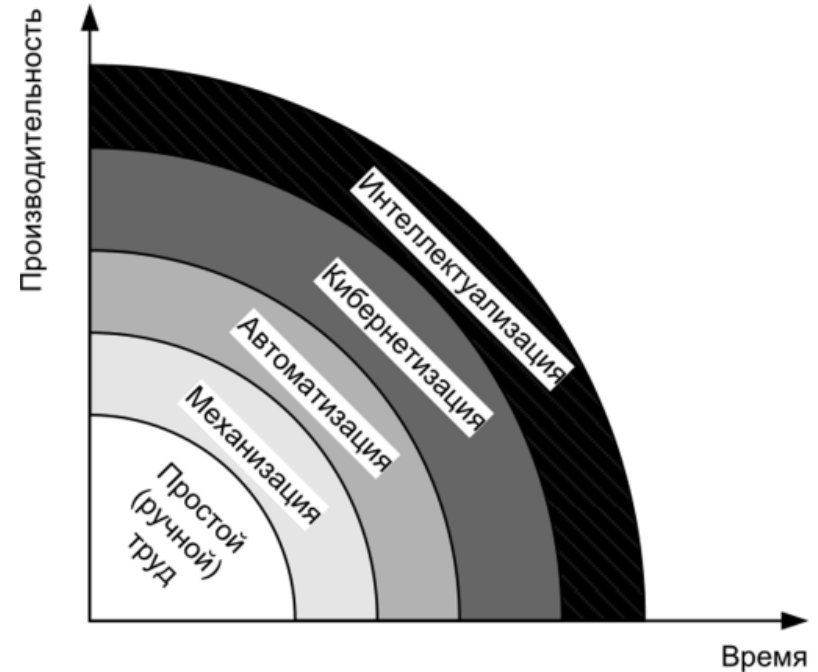
Цель — это то, чего система должна достигнуть на основе своего функционирования.

Системность деятельности человека

05

Человеческая практика системна.

- Всякое наше осознанное действие преследует определенную цель.
- Во всяком действии легко увидеть его составные части или более мелкие действия.
- Эти составные части должны выполняться в определенной последовательности. Это и есть определенная, подчиненная цели взаимосвязанность составных частей, которая и является признаком системности.



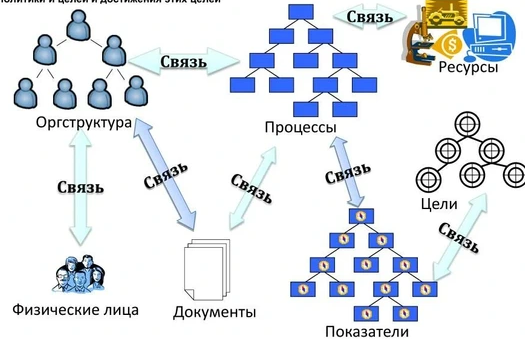
Бизнес-система

06

Организация – это система

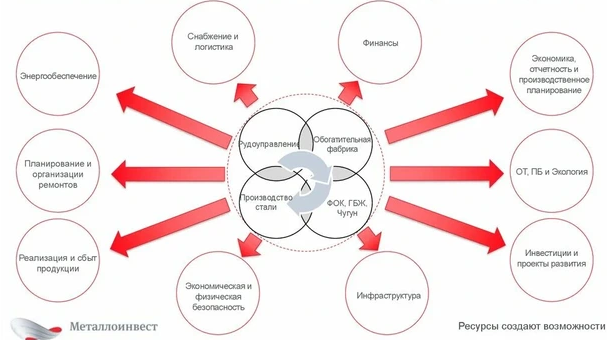
Business Studio 3
Система бизнес-моделирования

Система менеджмента (управления) – совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, процедур, организационной структуры и ресурсов, необходимых для установления политики и целей и достижения этих целей

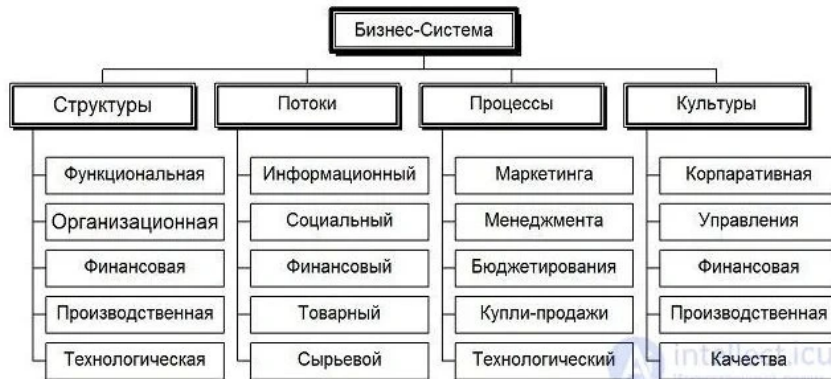


Уровень развития Бизнес системы отражает эффективность взаимодействия компании на всех уровнях и степень участия ее сотрудников в развитии

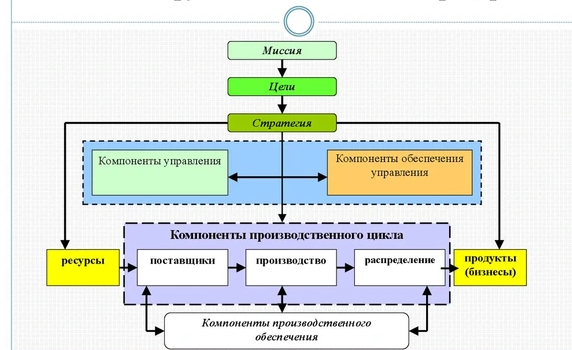
Вектор оценки внутренней клиентоориентированности производственной и непроизводственных функций



Ресурсы создают возможности



Для построения бизнес-моделей используется обобщенная функциональная схема предприятия



Бизнес-система — способы определения и структурирования

1. Процесс

связанное множество бизнес-процессов, реализуемых в рамках одной организационно оформленной бизнес-единицы при достижении ее целей; представляет собой категорию процессной модели предприятия, выраженную с помощью системного подхода в рамках процессного управления.

2. Прибыль

система, в которой взаимодействие элементов и условий деятельности в процессе организации, производства, реализации продукции, а также процессов инвестирования и конкуренции приводит к синергетическому эффекту – прибыли с целью ее максимизации.

3. Уникальность

уникальная модель ведения бизнеса, присущая конкретному субъекту, то, что определяет ее особенности и конкурентные преимущества.

4. Экосистема

система отношений и интересов субъектов бизнеса, ключевыми элементами которой являются участники (стейкхолдеры), которые вовлечены в бизнес; система включает также субъекты деловых отношений, инфраструктуру бизнеса, системы управления, изучения контрагентов (маркетинг), оценки деятельности (деньги) и др.

Подход «бизнес-система» помогает смотреть на бизнес как на систему тесно взаимосвязанных факторов: стратегии, владельцев, инвесторов, менеджмента, сотрудников, финансов, процессов, продуктов, поставщиков, покупателей и конкурентов.

Бизнес-система – это комплекс осуществляемых на основе хозяйственной бизнес-единицы взаимоувязанных функций, действующий для достижения стратегических целей и задач как на уровне макро-, так и микросреды организации.

«Иногда бизнес-систему представляют в виде дерева бизнес-процессов, хотя на самом деле бизнес-система имеет более сложную структуру и обладает более сложными и не всегда однозначными связями, в отличие от простой иерархической структуры»

Бизнес-система — ключевые элементы

08



Бизнес-система — пример - мастер-дерево «Текарт»

Общая структура Текарт

Консалтинг, предпроектный анализ, маркетинг, прототипы

- ☐ Группа консалтинга
- ☐ ГПА
- ☐ Маркетинг (продвижение Текарт)
- ☐ Аналитические промо-инсайты
- ☐ Региональные бизнес-партнеры

Основные направления, дирекция

Research - бизнес-аналитика

- ☐ Готовые отчеты (тиражники)

Аналитические инфоканалы

- ☐ Сухие строительные смеси
- ☐ Косметология - инъекционные препараты
- ☐ Регионы

- ☐ Design - дизайн, брендинг, фото- и видеосъемка

- ☐ Web - веб-разработка, it-решения

Promo - интегрированный маркетинг и реклама

- ☐ Advert - реклама
- ☐ DataBridge

- ☐ Content - создание контента, копирайтинг

CorpComm - оргразвитие, HR, обучение

- ☐ Edu.Techart - программа непрерывного образования
- ☐ АПЦ - комитет по маркетингу
- ☐ CaseStudy.Techart

Проектные команды

- ☐ Должности
- ☐ Д1
- ☐ Д2
- ☐ Д3
- ☐ Д5
- ☐ Research

Порталы и веб-ресурсы

- ☐ vashdom.ru
- ☐ nge.ru
- ☐ officemart.ru
- ☐ hifinews.ru
- ☐ miner.ru
- ☐ myserviceguide.ru
- ☐ robogeek.ru
- ☐ 3dpulse.ru
- ☐ DTC.Techart

Инфраструктура

- ☐ HR-функция, собственное оргразвитие
- ☐ IT-служба
- ☐ Финансовая служба и документооборот
- ☐ Юридическая функция
- ☐ Хозяйственный отдел
- ☐ Партнерская команда (16, 2025)

Отрасли (ключевые)

- ☐ Строительные и отделочные материалы
- ☐ Деревообрабатывающая промышленность
- ☐ Медицина, фармацевтика, косметология
- ☐ Нефтегазовое оборудование и сервис
- ☐ Химическая промышленность
- ☐ Металлургия, металлопереработка
- ☐ АПК (сельское хозяйство, животноводство)
- ☐ Информационные технологии, ПО, интеграция

Реестр всех услуг и решений

- ☐ I. Инструменты и услуги
- ☐ II. Услуги и решения
- ☒ III. Решения и партнерство

Инновации, развитие

- ☐ Оргразвитие
- ☐ Информатизация - VITA, Office, MDM
- ☐ Сайты *techart.ru*
- ☐ Интернет-порталы, ресурсы, сервисы
- ☐ Задачи, услуги, решения
- ☐ Маркетинг, коммерция, мероприятия
- ☐ Партнерство, регионы, инвестиции

Социальное

Корпоративный врач

- ☐ Медицинские анализы
- ☐ Клуб познавательного туризма
- ☐ Клуб активного туризма
- ☐ Спортзал
- ☐ Иностранные языки
- ☐ Ссуды, помощь

Юридические лица

- ☐ ООО "Текарт Компьютер", Москва
- ☐ ООО "Веб Текарт", Тула
- ☐ ООО "Медиа Текарт", Москва
- ☐ ООО "Текарт Интернет", Тула

- ☐ Офисы, помещения

Письма - черновики

- ☐ Книги, притчи, цитаты

Бизнес-система — характеристики и качества

- Целенаправленность
- Результативность
- Производительность, эффективность
- Инновационность
- Адаптивность (гибкость)
- Ресурсоемкость (ресурсосбережение)
- Устойчивость
- Позиции компании
- Качество, конкурентоспособность
- Клиентоориентированность, клиентоцентричность
- Удовлетворенность, лояльность
- Масштаб деятельности
- Физические, HR и финансовые ресурсы
- Доход, рентабельность, прибыль
- Доля рынка
- Денежные потоки
- Структура капитала
- Финансовая стабильность
- Уровень корпоративной культуры
- Вовлеченность персонала
- Динамика развития сотрудников
- Социальная ответственность
- Сложность
- Функциональность
- Целостность
- Структурность
- Управляемость
- Эмерджентность
- Гомеостаз

Маневренность бизнеса (business agility)

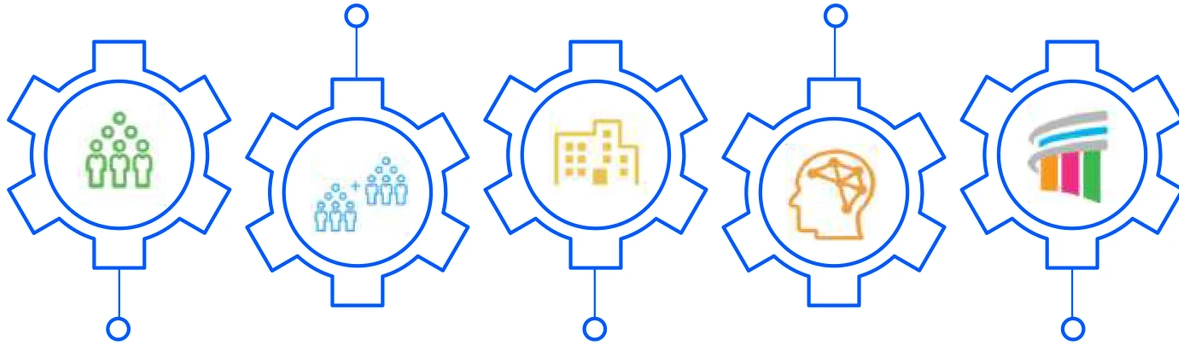
11

Agility на кросс-командном уровне

- Продвинутые, масштабируемые фреймворки (SAFe)
- DevOps зрелость
- Поддержка со стороны корпоративной культуры и лидеров

Развитие талантов, agility на уровне инновационной и операционной деятельности

- Клиентоцентричность
- Выращивание и развитие талантов, HR-трансформация
- Agility на уровне каждого подразделения компании



Agility на уровне команды

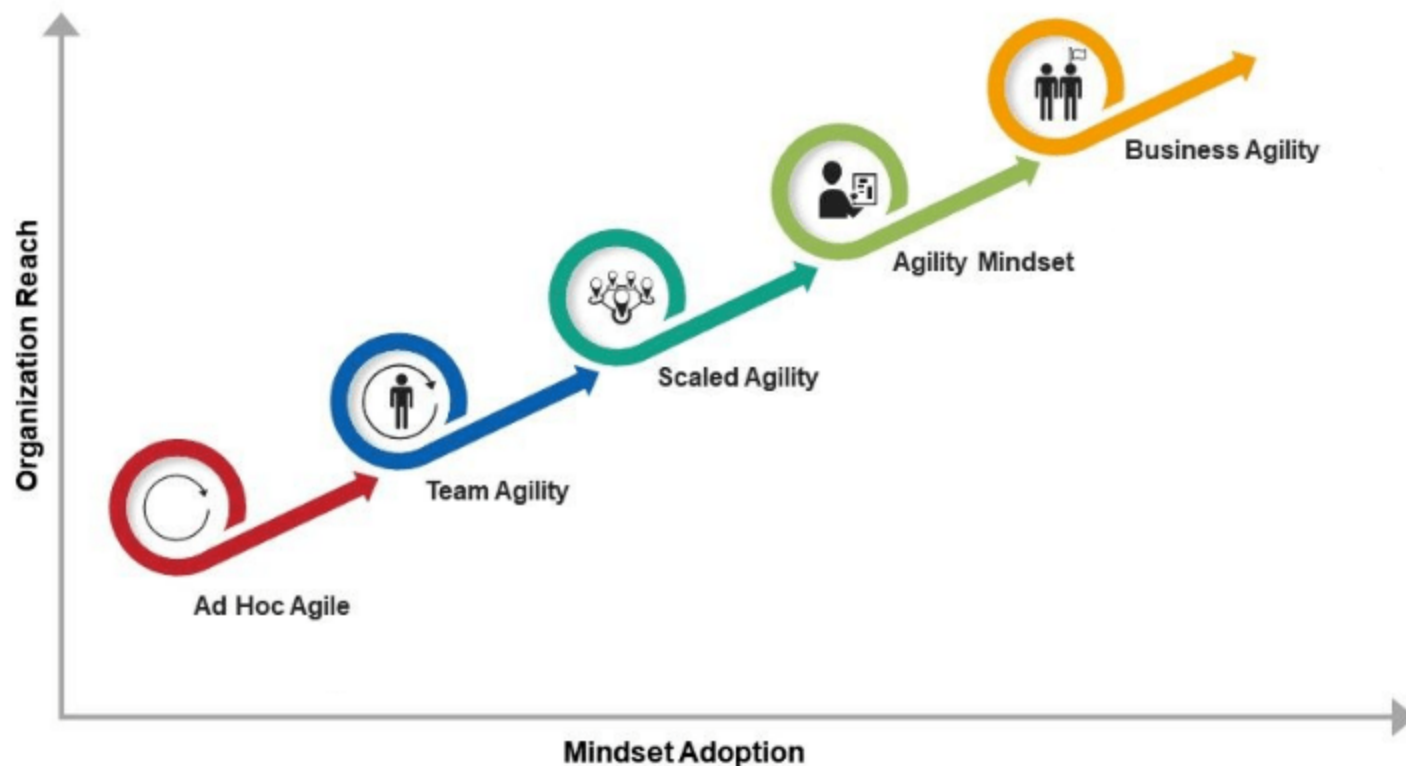
- Agile фреймворки (Scrum, Kanban)
- Кросс-функциональные команды
- Agile инструменты и рабочее пространство

Agility на организационном уровне

- Lean Portfolio Management
- Управление потоками создания ценности
- Эффективное управление и оргдизайн

Enterprise / Business Agility

- Предиктивный анализ потребностей клиентов
- Устойчивое развитие
- Обучение и рост как часть культуры



Что такое business или enterprise agility?

12

1

— по возможности быстрая, непрерывная и эволюционная адаптация бизнес-системы, внедрение предпринимательских инноваций с целью получения и поддержания конкурентного преимущества. Business Agility достигается за счет проактивной клиентоцентричности, чуткости и продвинутой адаптации к вызовам, внутренним и рыночным изменениям при использования имеющихся человеческих ресурсов.

2

— клиентоцентричная парадигма ведения бизнеса, при которой организация непрерывно подстраивается под изменяющиеся потребности клиентов, гибко реагирует на вызовы окружающей среды.

3

— операционная модель и новый тип предпринимательского мышления, поддерживающие готовность и функциональную способность организации меняться, адаптироваться, создавать и использовать изменения в интересах своих клиентов.

4

— гибкая организация бизнес-процессов с целью быстрого и эффективного реагирования на возможности и угрозы, обнаруживаемые во внутренней и внешней среде (коммерческой, правовой, технологической, социальной, моральной или политической). Гибкость бизнеса связана с принятием эволюции ценностей, поведения и способностей. Это позволяет компаниям быть более адаптивными, творческими и устойчивыми при работе со сложностями,

5

— это набор организационных возможностей, моделей поведения и способов организации работы и коммуникаций, который повышает адаптивность и скорость изменений бизнеса, устойчивость для достижения своей цели. Вне зависимости от того, что принесет будущее.

Структура Business Agility, 2019

13



Шкала для критерия «Понимание клиента»:



Ползем: «Мы подробно анализируем данные, чтобы узнать, как наши клиенты используют наши товары и (или) услуги, и какие у них требования».



Идем: «Мы начали использовать такие инструменты, как карты эмпатии, карты пути клиентов и моделирование портретов клиентов, чтобы иметь представление о нашем клиенте. У нас есть объективные метрики поставляемой нами ценности для клиентов».



Бежим: «Благодаря непосредственному взаимодействию с клиентом, у нас уже есть представление о его опыте, потребностях и миссии. Таким образом, мы развили глубокую эмпатию и следуем ей при принятии наших бизнес-решений, стремясь оправдать ожидания клиентов».



Летим: «Наши товары и услуги постоянно находят положительный отклик у наших клиентов, и мы можем оценивать степень их удовлетворенности».

Шкала для критерия «Понимание клиента»:



Ползем: «Наше стратегическое видение четко согласуется с ценным результатом для клиента, однако при принятии операционных решений мы все еще ставим прибыль компании на первое место».



Идем: «Мы разработали четкое видение ценного для клиента результата и придерживаемся его при принятии решений на всех уровнях организации. Такое видение создает культуру ориентации на клиента».



Бежим: «Желания акционеров, руководства, команды и клиентов направлены в одну сторону».



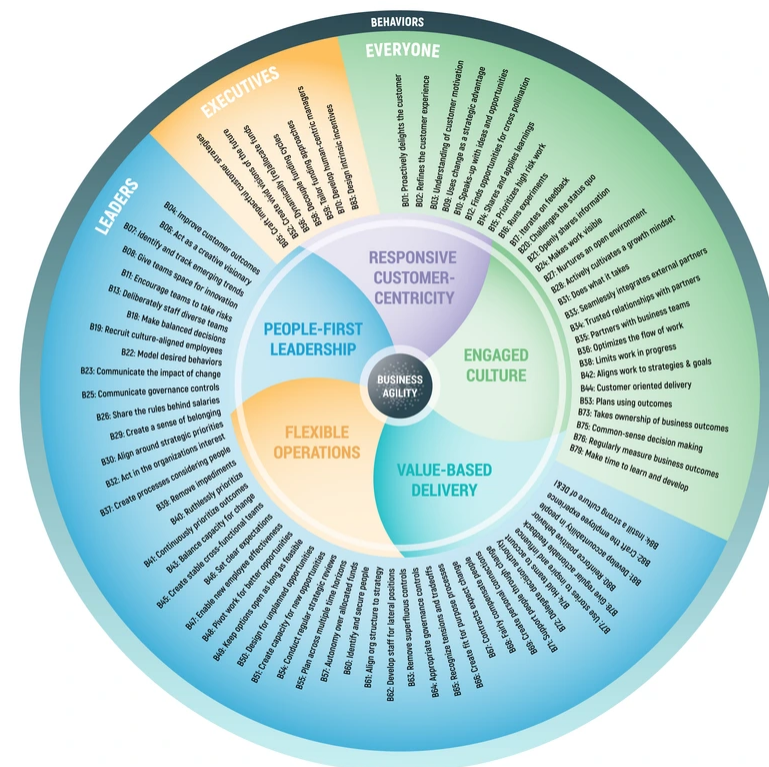
Летим: «Наша организационная структура, внутренние положения и процедуры построены таким образом, чтобы у команд было стремление всегда действовать в интересах клиентов. Когда нужно выбирать между тем, что хорошо для клиента, и тем, что хорошо для компании, мы принимаем решение в пользу клиента».



Структура Business Agility, 2022

15

Domains of Business Agility, v4.0, © Business Agility Institute



RESPONSIVE CUSTOMER CENTRICITY = чуткая клиентоцентричность:

- integrate diverse ideas = интегрировать разнообразные идеи
- fiercely champion the customer = защищать клиентов
- sense&respond proactively = проявлять чуткость и проактивно реагировать

PEOPLE-FIRST LEADERSHIP = человекоориентированное лидерство:

- foster authentic relationship = создавать и развивать искренние отношения
- empower with accountability = наделять ответственностью и полномочиями
- realize peoples potential = реализовывать потенциал каждого человека

FLEXIBLE OPERATIONS = гибкость в операционной деятельности:

- balance governance and risks = сбалансировать управление и риски
- fund work dynamically = инвестировать динамично
- reorganize structures fluidly = плавно проводить структурные изменения
- adapt strategies seamlessly = адаптивно корректировать стратегии

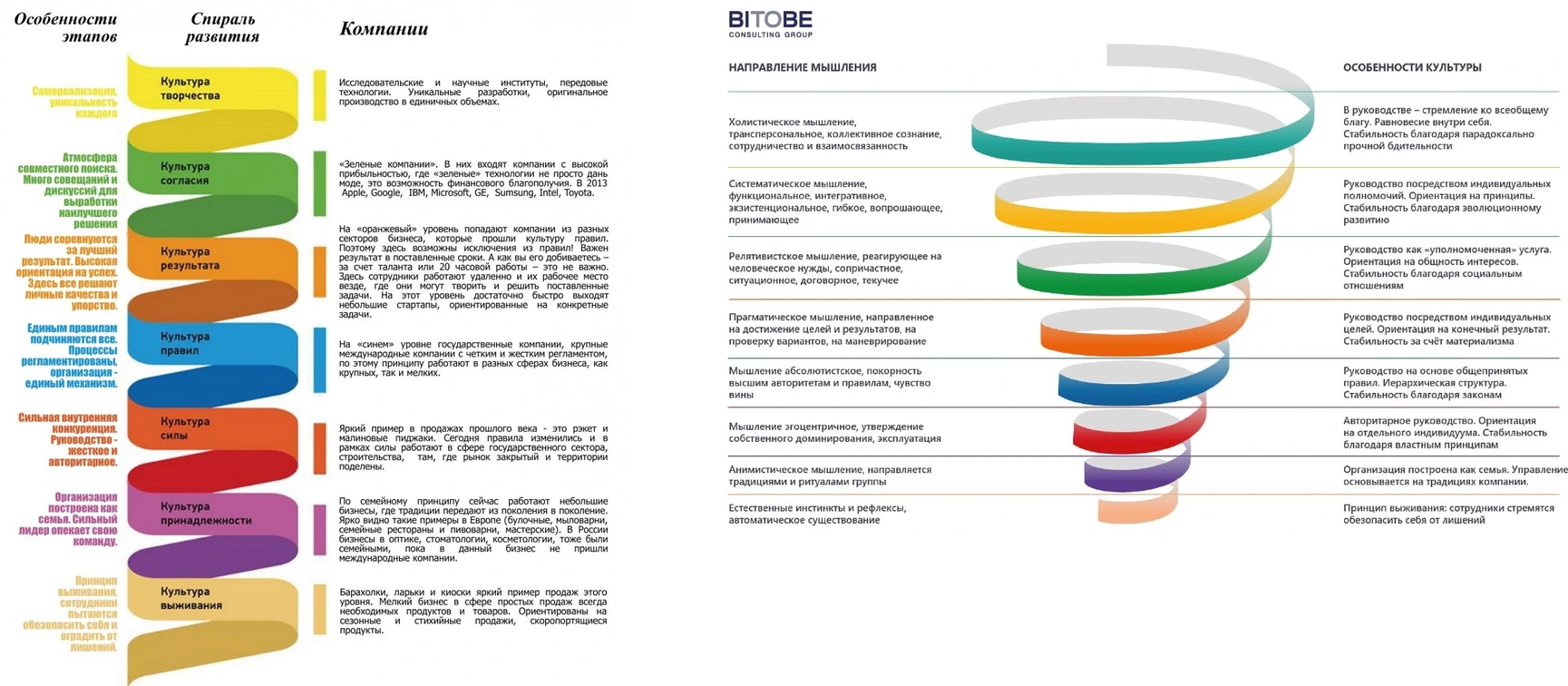
VALUE-BASED DELIVERY = создавать и доносить ценности:

- deliver value sooner = быстро доставлять ценности
- seize emergent opportunities = реагировать и использовать возникающие возможности
- unleash workflow creatively = творчески развивать рабочие процессы
- prioritize = расставлять приоритеты

ENGAGED CULTURE = вовлекающая культура:

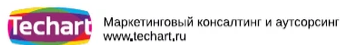
- act as one = командность
- engage transparently and courageously = действовать прозрачно и смело
- embed phychological safety = поддерживать гармонию и психологическую устойчивость
- cultivate a learning organazation = развиваться как обучающая организация

Диагностика корпоративной культуры — сопоставление с типологией / моделью пример - спиральная динамика



Диагностика маркетинга

пример - диагностическая карта Текарт, 2014



Диагностическая карта

1. Компания, стратегия	2. Продукт, цена, дистрибуция (обзор)	3. Маркетинг (в т.ч. продажи)	4. Бренд	5. Аналитика	6. Конкуренты	7. Целевая аудитория	8. Привлечение	9. Конверсия, продажи	10. Повторные продажи
1.1. Цели и задачи диагностики ☐	2.1. Ассортимент: сегментация, вариативность ☐	3.1. Организационная структура маркетинга ☐	4.1. Известность компании, репутация ☐	5.1. Аналитика для принятия решений ☐	6.1. Конкуренты ☐	7.1. Сегменты и характеристика ☐	8.1. Каналы привлечения ☐	9.1. Активные продажи ☐	10.1. Клиентская база, сегменты ☐
1.2. Организационная структура компании ☐	2.2. Цена ☐	3.2. Планирование, бюджет, правила формирования ☐	4.2. Корпоративная айдентика ☐	5.2. Маркетинговые исследования ☐	6.2. Анализ: методы и периодичность ☐	7.2. ЛПР ☐	8.2. Контент, рекламные материалы ☐	9.2. Воронка и показатели конверсии ☐	10.2. Регламенты, программы лояльности ☐
1.3. Выручка, прибыль: структура, динамика ☐	2.3. Дистрибуция ☐	3.3. Структура затрат на маркетинг ☐	4.2. Платформа бренда, УТП ☐				8.3. Радио, телевидение ☐	9.3. Интеграция с маркетингом ☐	
1.4. Рынок, оценка текущего положения ☐	2.4. SW-анализ ☐	3.4. Хранение данных, автоматизация ☐					8.4. Пресса и профильные издания ☐		
1.5. SWOT-анализ компании ☐		3.5. SW-анализ маркетинга ☐					8.5. Эвенты и мероприятия ☐		
1.6. Стратегия и метрики компании ☐		3.6. Стратегия и метрики маркетинга ☐					8.6. PR&GR ☐		
							8.7. Интернет-сайты ☐		
							8.8. Интернет-маркетинг (SEO, реклама и др.) ☐		

Оценка цифровой зрелости — пример 1

18



Цифровая стратегия

Существует ли карта цифрового развития компании, налажена ли работа цифрового комитета, технологии и методы работы.



ПО и цифровые сервисы

Какие программные продукты и с какой целью внедрены в компании, насколько они адаптированы под бизнес-потребности и какой охват пользователей.



Управление процессами

Как компания подходит к выстраиванию и оптимизации процессов, является ли цикл «анализ-моделирование-исполнение» непрерывным, внедрено ли процессное управление.



Хранение и обработка контента и других данных

В каком виде принята работа с документами и другими видами информации, какие меры информационной безопасности предусмотрены. Поддерживается ли юридическая значимость электронных документов. Возможные режимы доступа пользователей к данным — достаточно ли быстро и в каком объеме можно получить данные для принятия решений.



Цифровая инфраструктура и архитектура решений

Что представляет собой цифровая инфраструктура компании, какие интеграционные взаимодействия налажены, готовы ли отдельные решения и кластеры серверов к интенсивной работе пользователей и масштабированию. Какие устройства и решения доступны сотрудникам для работы в корпоративной цифровой среде.



Корпоративная культура компании

Поощряет ли корпоративная культура к постоянному совершенствованию процессов, есть ли возможность у сотрудников открыто и в удобной форме предлагать инновации в самом широком смысле этого слова.



Квалификация и навыки сотрудников

Достаточно ли навыков у сотрудников в работе с их ПО, как передается опыт и проводится обучение в процессе онбординга или ротации. Насколько вовлечены сотрудники в цифровое взаимодействие и понимают ли свою роль в процессах.

Пройти тест - dm.akelon.com

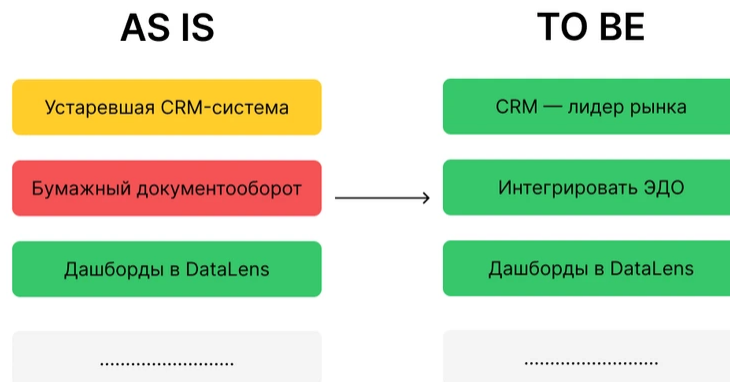
Оценка цифровой зрелости — пример 2

1. Технологии: совокупность технических решений, которые компания использует в работе: CRM, ERP, ЭДО, инфраструктура и т. п.

2. Навыки: компетенции линейных сотрудников в работе с этими технологиями и экспертность руководителей при внедрении новых, а также уровень ключевых подрядчиков.

3. Процессы: это комплекс того, как устроены взаимоотношения между отделами и сотрудниками. Способствуют ли они обмену информацией, быстрому запуску проектов или, наоборот: монолитные процессы, многоуровневые согласования, которые встают из-за отпусков, и постоянная политическая борьба между департаментами.

4. Данные: валидность и качество информации о клиентах и о процессах — где эти данные хранятся, насколько легко ими оперировать.

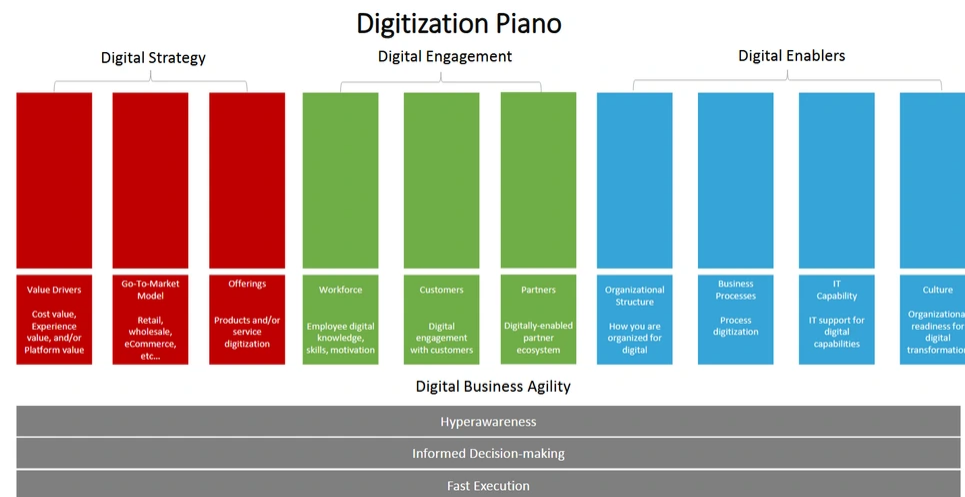


Оценка цифровой зрелости — пример 3 - «пианино цифровизации»

Один из фреймворков оценки и цифровизации бизнеса – «пианино цифровизации» (the digitization piano, схема похожа на клавиши пианино).

«Пианино цифровизации» разбивает цепочку создания стоимости (value chain) компании на 10 различных областей. Чтобы трансформация работала, нужно изменить каждую из этих 10 областей. Конечная цель компании – стать более аджайл (agile), но могут быть и специфические цели, которые касаются некоторых сегментов рынка или это может быть ответ на какую-то отдельную угрозу.»

Профессор инноваций и стратегии швейцарской бизнес-школы IMD Майк Уэйд (Mike Wade)



Оценка цифровой зрелости — пример 4

21

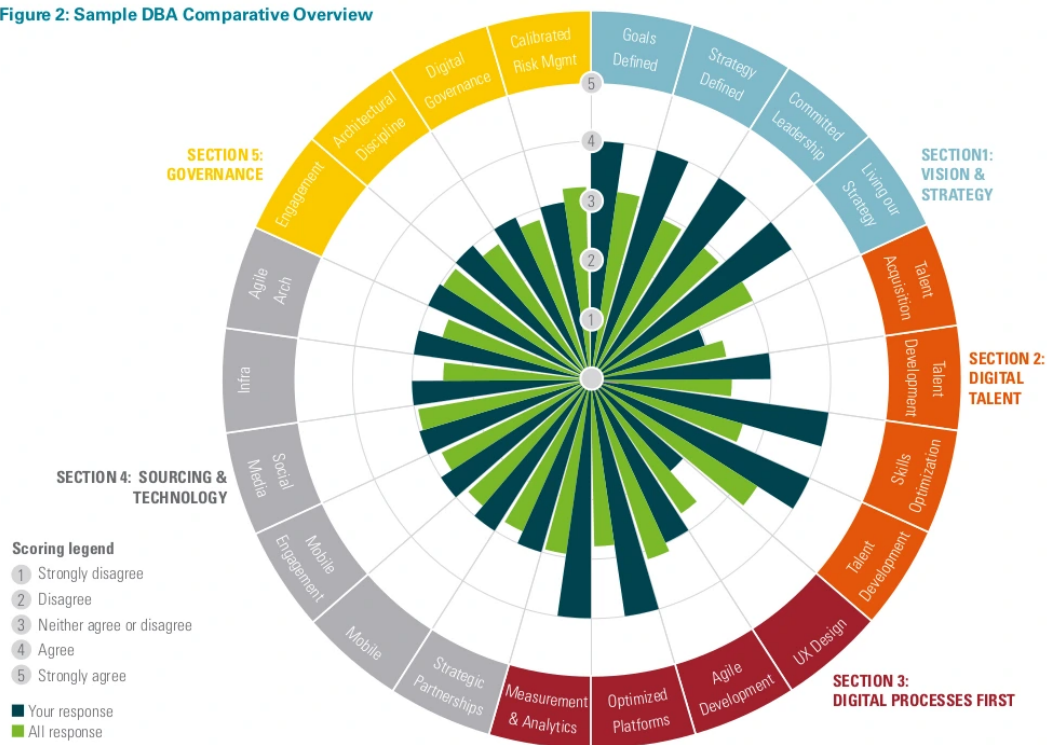
Measure your DBA

Organizations can measure their DBA by completing the DBA self-assessment diagnostic tool available online at www.kpmg.com/us/dba. The first time completing the assessment will result in a baseline that identifies gaps that need to be closed. Overtime organizations can expect to compare their DBA against others including all responses in the database, by industry sector, and by company size. One of the outputs of the assessment is the comparative overview shown in Figure 2

62%

of respondents said that their business was already being disrupted or would be within two years...

Figure 2: Sample DBA Comparative Overview



Заключение

1. Вовлечение топ-руководителей в задачи диагностики и интерпретации.
2. Диагностика системных характеристик бизнеса как способ повышения качества управления и его интегрированности.
3. Выбрать или сформулировать 2-3 качества, наиболее отвечающие стратегии и целям, способу организации и управления.
4. Регулярность — важна не абсолютная оценка и управляемое и детерминированное изменение характеристики.
5. Собственная И независимая оценка состояния и потенциала.
6. Начинать лучше с простых моделей, главное — системная декомпозиция. Выполните MVP вариант диагностики (в т.ч. онлайн инструменты), лучше в небольшой БЕ. Попробовать 2-3 методики оценки.
7. Подведение итогов и обсуждение в виде круглого стола.
8. Решения, инновации, проекты, действия - на основе оценки. 😊

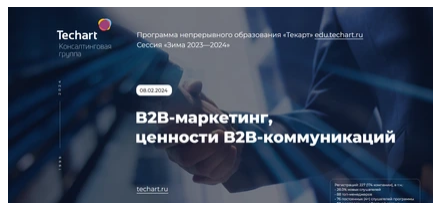
Наши материалы по теме

23



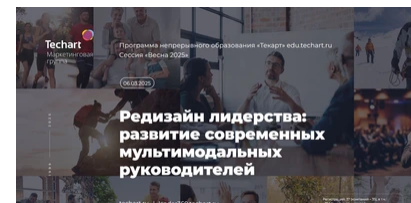
18.01.2024

[Спиральная динамика
в корпоративной культуре](#)



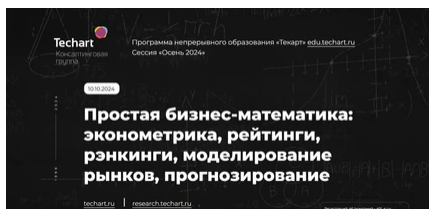
08.02.2024

[B2B-маркетинг, ценности
B2B-коммуникаций](#)



06.03.2025

[Редизайн лидерства:
развитие современных
мультимодальных руководителей](#)



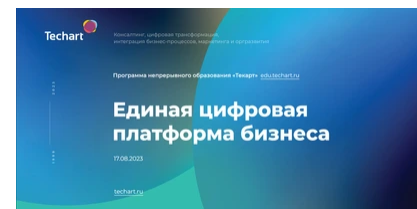
10.10.2024

[Простая бизнес-математика:
эконометрика, рейтинги, рэнкинги,
моделирование рынков, прогнозирование](#)



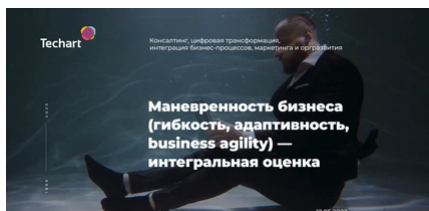
25.07.2024

[Product Discovery](#)



17.08.2023

[Единая цифровая
платформа бизнеса](#)



12.05.2023

[Маневренность бизнеса
\(гибкость, адаптивность, business
agility\) — интегральная оценка](#)

Персональное консультационное мероприятие по теме этого вебинара

Особенности:

- ✓ Будем разбирать именно ваши кейсы
- ✓ Ответим на любые вопросы
- ✓ Подсветим специфику ниши
- ✓ Максимально адаптируем контент под потребности компании
- ✓ Дадим конкретные рекомендации и инструкции
- ✓ Подготовим пошаговое руководство для решения проблемы

Программа может быть реализована в различных вариантах:

- вебинар;
- семинар / лекция;
- мастер-класс;
- стратсессия;
- круглый стол, мозговой штурм;
- диагностическая / консультационная сессия;
- деловая игра.

Форматы:

онлайн, оффлайн, гибрид.

Длительность:

от 1 часа до 2 дней.

При необходимости мы можем собрать комбинацию из нескольких удобных вам вариантов обучения.

Интересуюсь



Стратегия, аналитика, контент, разработка, продвижение



Илья Никулин

Генеральный директор «Текарт»

nikulin@techart.ru

nikulin.ru

Релевантные услуги «Текарт»:

- Системный анализ бизнеса, маркетинга
- [Разработка стратегии развития, стратегирование](#)
- Трансформационный консалтинг
- [Анализ маневренности бизнеса \(Business agility\)](#)
- [Консалтинг в области цифровой трансформации](#)

+7 495 790 75 91

Маркетинговая группа «Текарт»

techart.ru

Интегрированный маркетинг и PR

promo.techart.ru

IT-решения и веб-разработка

web.techart.ru

Дизайн-бюро

design.techart.ru

Креативное агентство

creative.techart.ru

Фотоагентство

photo.techart.ru

Аналитика и бизнес-планирование

research.techart.ru

Работа в «Текарт»

hr.techart.ru

Образовательная программа

edu.techart.ru



[TechartPulse](#)

Рабочий пульс: проекты,
кейсы, публикации



[Techart_ru](#)

Системное развитие
бизнеса



[Edu_Techart](#)

Непрерывное образование
для директоров по маркетингу