

# ШАБЛОН «ПРОДУКТ БИЗНЕСА»

## Назначение документа

Этот документ нужен для того, чтобы владелец бизнеса определил итоговый продукт своей компании — тот конечный результат, ради которого существует бизнес, за который компания получает деньги и под который дальше должна собираться структура бизнеса.

Пока продукт бизнеса не определён, структура почти всегда собирается формально: по текущим людям, по привычке, по набору задач или по исторически сложившемуся устройству компании. В этом случае владелец не собирает управленческий каркас бизнеса, а просто пытается упорядочить уже существующий хаос.

Правильная управленческая логика выглядит иначе: сначала определяется продукт бизнеса, затем под него собирается структура бизнеса, затем уточняются отделения, отделы, функции, должности и сотрудники.

## Зачем владельцу определять продукт бизнеса

Продукт бизнеса — это точка старта для построения структуры компании. Именно он помогает владельцу увидеть, ради какого результата существует его бизнес, какие крупные блоки действительно нужны компании, какие функции должны быть внутри системы управления и какие роли необходимы для получения итогового результата.

Когда продукт бизнеса определён правильно, владельцу становится легче:

- понять, под что именно собирается структура компании;
- определить основные отделения и отделы;
- развести лишние и необходимые функции;
- увидеть слабые места в текущем устройстве бизнеса;
- выстроить структуру не под людей, а под результат компании.

## Что такое продукт бизнеса

Продукт бизнеса — это конечный полезный результат, который компания создаёт для клиента и за который получает деньги.

Это не просто процесс работы, не общий набор услуг, не красивое описание деятельности и не внутреннее представление владельца о компании. Продукт бизнеса отвечает на главный управленческий вопрос:

**Какой законченный полезный результат получает клиент благодаря работе нашей компании?**

## **Что продуктом бизнеса не является**

Продуктом бизнеса не являются размытые и внутренние формулировки, которые не описывают реальный итоговый результат компании.

Неправильные варианты:

- «заработок денег»;
- «качественный сервис»;
- «развитие компании»;
- «оказание услуг»;
- «прибыльный бизнес»;
- «всё для клиента»;
- «продажи»;
- «консультации»;
- «маркетинг»;
- «обучение».

Все эти формулировки либо слишком общие, либо описывают деятельность, а не итоговый результат, либо вообще относятся к внутренним целям компании, а не к продукту бизнеса.

## **Каким должен быть продукт бизнеса**

### **1. Конечным**

Продукт бизнеса должен описывать не действие, а результат.

### **2. Понятным**

Формулировка должна быть такой, чтобы владелец, руководитель и сотрудник могли понять её без длинных дополнительных пояснений.

### **3. Связанным с клиентом**

Продукт бизнеса должен отражать полезный результат, который получает клиент или заказчик.

### **4. Связанным с деньгами компании**

Если формулировка не связана с тем, за что компании реально платят, скорее всего, это не продукт бизнеса, а описание деятельности.

### **5. Управленчески применимым**

Под формулировку продукта бизнеса должно быть возможно собирать структуру компании, определять отделения, продукты отделов и функции.

## **Короткая управленческая схема**

**Продукт бизнеса → отделения → отделы → функции → должности → сотрудники**

Именно в этой логике владелец начинает собирать компанию как систему. Если первый

элемент этой цепочки не определён, все следующие уровни собираются с искажением.

## **Чем продукт бизнеса отличается от продукта отдела**

Это один из самых важных моментов для владельца.

**Продукт бизнеса** — это итоговый результат всей компании.

**Продукт отдела** — это результат отдельного блока внутри компании, который помогает получить продукт бизнеса.

Например, если компания занимается поставкой строительных материалов, то:

- продукт бизнеса: своевременно и в нужной комплектации поставленные клиенту строительные материалы;
- продукт отдела маркетинга: поток целевых обращений от потенциальных клиентов;
- продукт отдела продаж: заключённые и сопровождаемые сделки;
- продукт логистики: доставленный клиенту товар без сбоев и потерь.

Если владелец путает продукт бизнеса и продукт отдела, структура компании начинает собираться с неправильной точки.

## **Если у бизнеса несколько направлений**

Если у компании несколько направлений бизнеса, владелец должен сначала определить, есть ли у компании один общий итоговый продукт или внутри бизнеса фактически существуют несколько отдельных продуктовых направлений.

В этом случае возможны два варианта:

**Вариант 1.** У компании есть один основной продукт бизнеса, а остальные направления являются его усилением или способом доставки ценности клиенту.

**Вариант 2.** У компании есть несколько самостоятельных продуктовых направлений, и тогда владелец должен отдельно зафиксировать каждый из них, чтобы потом это было правильно отражено в структуре бизнеса.

Если этот вопрос не прояснить сразу, структура компании может получиться размытой и неуправляемой.

## **Рабочие вопросы владельцу**

### **Вопрос 1. За что именно нам платят деньги?**

---

---

---

**Вопрос 2. Какой конечный результат получает клиент после работы с нашей компанией?**

---

---

---

**Вопрос 3. Что клиент реально покупает у нас на уровне результата, а не процесса?**

---

---

---

**Вопрос 4. Если убрать всё лишнее и оставить одну главную управленческую формулировку, какой итоговый результат создаёт наш бизнес?**

---

---

---

**Вопрос 5. Можно ли эту формулировку понять без дополнительных пояснений?**

Да / Частично / Нет

Если ответ «частично» или «нет», перепишите формулировку проще, точнее и понятнее.

---

---

---

**Рабочая формула для определения продукта бизнеса**

**Продукт бизнеса = конечный полезный результат для клиента, который компания создаёт и за который получает деньги**

В качестве вспомогательного инструмента можно использовать такую формулу:

**Мы помогаем [кому] получить [какой результат] через [какой тип продукта / услуги].**

Важно: эта формула нужна только как промежуточная опора. Финальная формулировка продукта бизнеса должна быть не рекламной, а управленчески точной.

**Рабочая таблица для определения продукта бизнеса**

Вопрос	Ответ владельца
Кто наш основной клиент?	
За что он платит нам деньги?	
Какой конечный результат он получает?	
Что в этом результате является главным?	
Как можно сформулировать продукт бизнеса в 1 предложении?	

### Черновик 1

Первая рабочая формулировка продукта бизнеса:

---



---



---

### Черновик 2

Уточнённая формулировка после пересмотра:

---



---



---

### Финальная формулировка

Итоговая версия продукта бизнеса:

---



---



---

### Примеры продуктов бизнеса для разных компаний

#### 1. Стоматологическая клиника

Неправильно: стоматологические услуги.

Слабая формулировка: лечение зубов.

Сильнее: восстановленное стоматологическое здоровье пациента через качественное лечение и сопровождение.

## **2. Логистическая компания**

Неправильно: логистика.

Слабая формулировка: перевозки грузов.

Сильнее: своевременно и безопасно доставленный груз клиента в согласованную точку.

## **3. Производственная компания**

Неправильно: производство мебели.

Слабая формулировка: изготовление мебели.

Сильнее: изготовленная и переданная клиенту мебель нужного качества, комплектации и срока.

## **4. Маркетинговое агентство**

Неправильно: маркетинговые услуги.

Слабая формулировка: реклама и продвижение.

Сильнее: входящий поток целевых обращений и усиленное рыночное присутствие клиента.

## **5. Юридическая компания**

Неправильно: юридические услуги.

Слабая формулировка: сопровождение клиентов.

Сильнее: юридически защищённая позиция клиента и решённая правовая задача.

## **6. Строительная компания**

Неправильно: строительные работы.

Слабая формулировка: строительство объектов.

Сильнее: построенный и сданный заказчику объект в согласованных параметрах срока, качества и бюджета.

## **7. Образовательный проект**

Неправильно: обучение.

Слабая формулировка: курсы и уроки.

Сильнее: сформированный у клиента конкретный навык, знание или компетенция, применимая на практике.

## **8. IT-сервис / цифровая платформа**

Неправильно: программное обеспечение.

Слабая формулировка: автоматизация бизнеса.

Сильнее: работающий цифровой инструмент, который помогает клиенту управлять конкретной областью бизнеса.

## **9. Ресторан / доставка еды**

Неправильно: еда.

Слабая формулировка: приготовление блюд.

Сильнее: вовремя приготовленная и доставленная клиенту качественная еда с предсказуемым сервисом.

## **10. Консалтинговый проект по управлению**

Неправильно: консультации.

Слабая формулировка: помощь бизнесу.

Сильнее: выстроенный управленческий каркас бизнеса, который делает компанию более

понятной и управляемой.

## Типовые ошибки при определении продукта бизнеса

### Ошибка 1. Описывать деятельность вместо результата

Например, «мы занимаемся подбором персонала» — это описание процесса, а не конечного результата.

### Ошибка 2. Формулировать слишком широко

Например, «всё для бизнеса» или «качественные услуги» — такие формулировки не помогают собрать структуру.

### Ошибка 3. Формулировать слишком узко

Продукт бизнеса должен описывать результат всей компании, а не только одной маленькой функции.

### Ошибка 4. Путать продукт бизнеса и продукт отдела

Например, лиды — это не продукт всей компании, а возможный продукт маркетинга.

### Ошибка 5. Формулировать внутренним языком компании

Продукт бизнеса должен быть понятен как управленческая опора, а не как внутренний профессиональный жаргон.

## Итоговая самопроверка

Отметьте, если ваша формулировка соответствует требованиям:

- ☐ Формулировка описывает результат, а не процесс
- ☐ Формулировка понятна без долгих пояснений
- ☐ Формулировка связана с тем, за что компании платят деньги
- ☐ Формулировка подходит для всей компании, а не только для одного отдела
- ☐ Под эту формулировку уже можно собирать структуру бизнеса

## Комментарий владельца для себя

Что мне стало ясно после определения продукта бизнеса?

---

---

---

Что это меняет в моём взгляде на структуру компании?

---

---

---

Какие ключевые блоки бизнеса теперь точно должны быть в структуре?

---

---

---

### **Как бы я объяснил продукт бизнеса своему директору или ключевому руководителю**

Сформулируйте продукт бизнеса в 1-2 предложениях так, чтобы ключевой руководитель понял его без дополнительных пояснений.

---

---

---

### **Следующий шаг владельца**

Теперь, когда продукт бизнеса определён, можно переходить к следующему этапу — сборке верхнего каркаса структуры бизнеса.

Начните с фиксации трёх управленческих опор:

- собственник;
- директор;
- ключевые отделения бизнеса, которые вместе ведут к получению продукта компании.

### **Краткий вывод**

Продукт бизнеса — это точка старта для построения структуры компании. Пока он не определён, структура почти всегда собирается формально. Когда продукт бизнеса понятен, владелец начинает собирать компанию не от людей и привычек, а от результата, ради которого существует бизнес.





Методологический материал для  
пользователей [Среды управления](#)