

# СОДЕРЖАНИЕ

## Предисловие

|                                         |   |
|-----------------------------------------|---|
| Операционка: выходить нельзя настроить! |   |
| Где ставить запятую? .....              | 7 |

## Глава 1

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Дилемма буксующего собственника:<br>уходим в иллюзорный мир<br>или настраиваем матчасть? ..... | 11 |
| Условия для успешного развития бизнеса .....                                                   | 13 |
| 17 симптомов буксующего собственника .....                                                     | 18 |
| Четыре сценария решения проблем .....                                                          | 28 |

## Глава 2

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Регулярный менеджмент:<br>от интуитивно понятного<br>к профессионально точному ..... | 45 |
| Менеджмент: два основных направления .....                                           | 46 |
| Регулярный менеджмент от меня,<br>Александра Фридмана .....                          | 51 |
| Ключевые предубеждения бизнес-сообщества .....                                       | 55 |
| Основные тезисы главы 2 .....                                                        | 66 |

## Глава 3

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Система корпоративного управления:<br>открываем черный ящик ..... | 69 |
| Матчасть корпоративного управления .....                          | 74 |
| Основные тезисы главы 3 .....                                     | 98 |

## **Глава 4**

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Как провести аудит и подтянуть люфты<br>системы корпоративного управления ..... | 101 |
| Как подходить к настройке<br>системы корпоративного управления .....            | 120 |
| Основные тезисы главы 4 .....                                                   | 127 |

## **Глава 5**

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Настраивать организационную структуру<br>или вводить самоуправление: включаем голову<br>и делаем осознанный выбор ..... | 131 |
| Претензии к иерархическим структурам<br>(часто оправданные) .....                                                       | 136 |
| Различия иерархической структуры и холархии .....                                                                       | 143 |
| Мои комментарии и ваш выбор .....                                                                                       | 149 |
| Основные тезисы главы 5 .....                                                                                           | 168 |

## **Глава 6**

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| Структуры «тележное колесо», «звезда»<br>и линейно-функциональная ..... | 171 |
| Линейно-функциональная<br>организационная структура .....               | 181 |
| Основные тезисы главы 6 .....                                           | 206 |

## **Глава 7**

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Дивизиональная организационная структура .....                                       | 209 |
| 10 функций управляющей компании .....                                                | 213 |
| Преимущества правильно настроенной<br>дивизиональной организационной структуры ..... | 218 |
| Врожденные недостатки дивизиональной<br>организационной структуры .....              | 221 |
| Конфликты между управляющей компанией<br>и дивизионами .....                         | 226 |
| Основные тезисы главы 7 .....                                                        | 240 |

## Глава 8

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Матричная организационная структура .....                                       | 243 |
| Базовые условия для успешного применения .....                                  | 244 |
| Преимущества правильно настроенной<br>матричной организационной структуры ..... | 249 |
| Врожденные недостатки<br>матричной организационной структуры .....              | 251 |
| «Структура не работает!»:<br>собственник и симптомы «ручного привода» .....     | 256 |
| Промежуточные итоги глав 6, 7 и 8 .....                                         | 259 |
| Основные тезисы главы 8 .....                                                   | 263 |

## Глава 9

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Эффективная структура: как заложить<br>устойчивость и обеспечить управляемость ..... | 267 |
| Назначение организационной структуры .....                                           | 268 |
| Что должно обеспечить описание<br>организационной структуры .....                    | 271 |
| Стратегия, структура, процессы:<br>типичные ошибки в настройке .....                 | 273 |
| О болезнях роста по мере развития бизнеса .....                                      | 275 |
| 9 последствий невылеченных болезней роста .....                                      | 282 |
| Что учесть при моделировании<br>организационной структуры .....                      | 285 |
| Важные оговорки, которые вам могут не понравиться ..                                 | 296 |
| Основные тезисы главы 9 .....                                                        | 299 |

## Глава 10

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Организационная структура:<br>как собрать часовой механизм<br>для качественного выполнения бизнес-функций .. | 303 |
| Типизация и создание дерева функций .....                                                                    | 306 |
| Как снизить уровень «ручного привода»<br>в управлении подразделениями .....                                  | 318 |

|                                                                                      |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Как собрать полноценную модель<br>для эффективной работы каждого подразделения. .... | 320     |
| Функции: выращивать в компании<br>или отдавать внешним подрядчикам? .....            | 333     |
| Основные тезисы главы 10. ....                                                       | 340     |
| <br><b>Глава 11</b>                                                                  |         |
| Как оживить собранную структуру<br>и получить результат .....                        | 343     |
| Подбор частей механизма .....                                                        | 345     |
| Заведем часы и оживим структуру .....                                                | 349     |
| А теперь — про ответственность .....                                                 | 352     |
| О видах корпоративных полномочий .....                                               | 355     |
| Матрица ответственности:<br>как связать принятие решений и полномочия? .....         | 370     |
| Как повысить самостоятельность сотрудников .....                                     | 376     |
| Основные тезисы главы 11. ....                                                       | 387     |
| <br><b>Об авторе</b> .....                                                           | <br>389 |

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Операционка:

выходить нельзя настроить!

Где ставить запятую?

Эта книга — о настройке операционки. С акцентом: для чего нужна четкая работа организационной структуры и как ее обеспечить. Считаю, что именно ненастроенная, кое-как собранная структура больше всего мешает собственнику масштабировать бизнес.

Я написал эту книгу в первую очередь для собственников, которые сталкиваются со сложностями в развитии своего бизнеса, но не собираются его закрывать. Думаю, что она также будет полезна директорам компаний и руководителям, стремящимся к карьерному росту до уровня CEO (Chief Executive Officer).

Собственник часто становится ограничителем для развития бизнеса и даже угрозой для его существования. Он неправильно распределяет функции в структуре, ошибается в кадровых решениях, замыкает все на себя, тонет в рутине, не выделяя время на осмысление стратегических задач для масштабирования бизнеса. Ситуацию удастся как-то удерживать за счет сверхусилий и переработок, но и этот ресурс не бесконечен. Корпоративную запутанность усугубляют попытки улучшения набором «лайфхаков» и использованием так называемых современных технологий вместо системного подхода к управлению развитием бизнеса. Тупик, «стеклянный потолок», стагнация; расходы растут, а доходы, наоборот, падают. Многие собственники не столько управляют своим бизнесом, сколько волокут его на себе. Приходится нянчиться и с подчиненными, кото-

рые, похоже, приходят на работу, чтобы создавать проблемы, а не решать их. Вот и возникает психологически понятное в общем желание «выйти из операционки». А точнее — бежать из нее подальше.

Увы, гибель бизнеса начинается с неправильных мыслей собственника, а уже потом продолжается на материальном уровне: возникают проблемы в компании.

В последнее время набирает популярность идея: собственник не должен заниматься операционкой, а должен, наоборот, выйти из нее. Более того, он якобы не должен заниматься ничем, кроме стратегии. Мое мнение: собственник отвечает за управление всеми функциональными блоками, а также за их развитие. К примеру, он может не заниматься продажами, но отвечает за то, чтобы механизм корпоративных продаж работал в нужном для бизнеса режиме. То, что он делегировал непосредственное управление продажами директору по продажам, не снимает с него самого *прикладной* ответственности. Поэтому я считаю: прежде чем выйти из операционки, в нее нужно сначала войти и, засучив рукава, настроить *матчасть* оперативного управления. Собственник отвечает за разработку, сборку, запуск, настройку, поддержание и развитие всей системы управления, в том числе и операционки. Самостоятельно, с вовлечением действующих руководителей или с консультантами — не принципиально.

Неправильный запрос: как выйти из операционки? Правильный запрос: как ее настроить? Сделайте это, а потом решайте: выходить ли из операционки или из бизнеса вообще, и — насколько выходить. Тогда вам будет доступно осознанное, поэтапное уменьшение и/или изменение характера вашей нагрузки.

**О себе.** Я эксперт и методолог по регулярному менеджменту. Консультирую собственников бизнеса и обучаю руководителей профессиональному управлению подчиненными. С 1988 г. — предприниматель, а с 1993 г. в качестве основного бизнеса выбрал консалтинг. Сторонник регулярного менеджмента,

разработал свою версию этого подхода, в котором выделяю два направления: управление компанией и управление сотрудниками. Они связаны между собой, но отличаются методиками.

В этой книге я рассматриваю подходы к управлению самой компанией и в очень незначительной степени затрагиваю вопросы управления сотрудниками. Описывая методы настройки работы организационной структуры, я обобщаю свой опыт оказания услуг консалтинга, которым занимаюсь более 30 лет. Кроме того, использую опыт ряда проектов, когда я временно, на период внедрения преобразований, по соглашению с собственниками бизнеса, управлял компаниями в должности генерального директора.

**Обратите внимание:** на старте бизнеса собственнику вполне достаточно воли, энергии, работоспособности и здравого смысла. Этого хватит, чтобы запустить бизнес, но катастрофически мало для его развития. Профессиональный подход к управлению невозможно подменить титаническими усилиями, сверхурочной работой, попытками вдохновить сотрудников амбициозными целями или призывами к совместному спасению бизнеса. Нанимать «суперспециалистов»? Тоже выглядит сомнительно: у собственника, который не стал профессионалом в управлении и не является очевидно выдающейся личностью, мало шансов нанять профессионалов высокого уровня. И надеюсь, вы не страдаете «синдромом медведя»: надеждой, что, ничего не меняя, вы доживете до неких лучших времен, когда ваш бизнес опять начнет расти лишь благодаря интуитивному подходу к его развитию.

**Акценты книги:** методы аудита *системы корпоративного управления*<sup>\*</sup>, а также разработки, сборки, запуска и настройки

---

<sup>\*</sup> Система корпоративного управления: в моей версии регулярного менеджмента — набор методик, обеспечивающих собственнику возможность эффективного развития бизнеса. Прошу не путать с термином *corporate governance*: системой менеджмента, призванной поддерживать эффективное взаимодействие между акционерами, обеспечивать права акционеров, отчетность наемного менеджмента перед акционерами, справедливое распределение результатов деятельности и прозрачность деятельности для общества.

организационной структуры. И подходы к обеспечению эффективного взаимодействия между подразделениями компании.

Рекомендую рассматривать книгу как методическое руководство по настройке оперативного управления. В ней содержатся информация для осмысления и проекции на ваш бизнес. Не рассчитывайте на комикс, который можно проглядеть на ходу или в лучшем случае прочитать. Пересказывать кем-то и как-то написанные «Секреты успеха компании Amazon» я считаю неуместным. В качестве примеров использую рационально упрощенные, лаконично изложенные примеры из работы компаний на постсоветском пространстве. Причина: именно с этими компаниями я работал и понимаю их типичные проблемы. Кроме того, ряд действительно эффективных и полезных подходов, которые используют передовые компании мирового уровня, невозможно внедрить, предварительно не устранив более базовые проблемы. Об этом я и буду рассказывать.

Думаю, что каждому собственнику хотелось бы, чтобы его бизнес работал как часы. Оцените ситуацию, переберите то, что есть, измените конструкцию механизма, изготовьте новые детали, соберите, запустите, отрегулируйте и, наконец, соедините с информативным циферблатом. Не забывайте периодически проводить ТО. Сделайте выбор: учиться настраивать *матчасть* корпоративного управления, ждать чуда, искать рукастого волшебника или судорожно трясти часы, одновременно пытаясь двигать стрелки пальцами?

В книге есть методики для организационной диагностики и домашние задания. Вы сможете оценить свою ситуацию. Выполнение домашних заданий, которые содержатся в тексте многих глав и завершают каждую главу, будет основой для разработки проекта и внедрения корпоративных преобразований. Вот вам и переход от теории к практике.

Александр Фридман,  
эксперт-методолог по регулярному менеджменту,  
Рига, Латвия, 3 января 2024 г.

# ГЛАВА 1

## Дилемма

буксующего собственника:  
уходим в иллюзорный мир  
или настраиваем матчасть?

*Ситуация становится необратимой,  
когда уже нельзя сказать: «Давайте всё забудем!»*

«МЕРФОЛОГИЯ», ПРАВИЛО ФЕРГЮССОНА

Возможно, вам знакома ситуация: автомобиль забуксовал и чем больше давишь на газ, тем глубже зарываешься в грязь... Так бывает и в бизнесе: чем больше усилий, тем, кажется собственнику, меньше эффект. Грустная реальность: многие собственники недовольны своим бизнесом. Смешной, на первый взгляд, вопрос: с каким настроением вы просыпаетесь в рабочий, а может быть, и в выходной день, если знаете, что сегодня — опять ТУДА? Пускай не физически — в некоторых бизнесах прописалась удаленка, — а фактически.

Я не к тому, что с утра вам непременно следует прыгать от восторга... Но что может быть печальнее участи компании, которая явно осточертела своему основателю? «А какая, собственно, разница?» — спросите вы. На мой взгляд — большая. Ибо все течет сверху вниз — и дерьмо, и энергия... Отвечаю вам вопросом на вопрос: что течет из собственника, буквально заставляющего себя заниматься своим бизнесом? Как вы думаете, ощущают ли подчиненные ваше настроение и если да, то как оно влияет на их мотивацию?

Увы, бизнес иногда напоминает пресловутый чемодан без ручки, который таскать тяжело, а бросить жалко. И ощущения то ли как у слепой лошади, прикованной к вороту и каждый день бредущей по кругу, то ли как у белки в колесе: каждый день снова и снова разбираем стандартные конфликты, в сотый раз отвечаем на одни и те же вопросы и доделываем за подчиненных их работу. А может быть, вы чувствуете себя главным героем мифа о Сизифе?

Собственник тонет в рутине. На вопрос о том, сколько времени в месяц он выделяет для обдумывания стратегических задач по развитию бизнеса и работы «над системой», он лишь грустно усмехается. Мол, какая стратегия??? Не смешите, успеть бы хоть как-то заткнуть постоянно возникающие дыры! Каждый день — героическая и как бы последняя битва за результат. Словно плывешь в киселе: движений много, а вперед не двигаешься.

При этом он признаёт, что так быть не должно, но, увы, есть много объективных, как ему представляется, причин: плохие экономические условия, отвратительный рынок труда, нерасторопные, безответственные и не желающие думать подчиненные, нехватка времени и так далее и тому подобное. Он даже готов нести ответственность за то, что занимается не тем, чем вроде и положено, и хотелось бы. Но ответственность эта *жертвенная*, а не *прикладная*. В чем я вижу разницу?

**Прикладная ответственность:** человек может обрисовать границы своей причастности, осознаёт тот набор действий, который нужно выполнить с применением определенных методик, планирует выполнение этих действий с должной регулярностью и/или, может быть, начал изучение этих методик, понимает: что он делает, когда делает, почему делает и для чего делает. Или: почему не делает сейчас и когда собирается делать.

**Жертвенная ответственность:** человек понимает, что вроде бы он за что-то отвечает по своему положению, и, если появляется проблема, готов признать свою вину, если не полно-

стью, то частично. При этом никаких изменений в подходах не происходит. Признав свою вину и раскаявшись, он будто «обнуляется» и продолжает прежний сизифов труд.

Взрывного роста экономики, который позволил бы достичь успеха, сохраняя чисто интуитивный подход к управлению компанией, не предвидится, а усталость от управления бизнесом в режиме «ручного привода» и связанных с этим избыточных издержек растет. Поневоле возникает вопрос: доколе так мучиться?

Возможно, вам кажется, что я слишком сгущаю краски. Моя цель не в том, чтобы напугать вас, я хочу тезисно обозначить проблему и не прятать ее за утешительными оговорками. Ладно, допустим, ситуация понятна. Давайте теперь разберемся, при каких условиях бизнес может быть успешным.

## **Условия для успешного развития бизнеса**

Под успешным бизнесом я понимаю компанию, которая отличается относительной финансовой устойчивостью, управляемостью и построена таким образом, что собственник может целенаправленно управлять бизнесом и подчиненными, а не сражаться с последствиями трудовых и финансовых инвестиций. Размеры же компании, равно как и темпы роста, принципиального значения не имеют. Так вот, я считаю правильным выделить три условия такого успеха.

**Условие 1. Лояльность ключевых сотрудников.** Проявляется в том, что люди дорожат работой в компании и не ищут возможности покинуть ее как можно быстрее. Горящие от восторга глаза не обязательны, но к своей работе сотрудники относятся с должной ответственностью. Это оптимизирует управленческие издержки и дает собственнику определенные мобилизационные ресурсы в случае необходимости к ним прибегнуть. Почему так?

- **Сотрудников устраивает доход.** Они признают, что им платят справедливо, с учетом их квалификации, вклада в результат и условий рынка труда. Речь не идет о полном удовлетворении потребностей и отсутствии желания получать/зарабатывать больше. Но в целом ситуация их скорее устраивает. Кроме того, они понимают перспективу увеличения дохода, что для этого нужно делать, а также чего делать не нужно. Компания своего не упустит, но лишнего не потребует, нет постоянных попыток обрезать доход за счет придиорок или перетолкования соглашения. Есть прозрачная система материального стимулирования и возможность перехода с должности на должность при понятных условиях и механизмах для его практического осуществления. Существует практика индексации оплаты труда. Случаи задержки выплат крайне редки и могут быть вызваны только форс-мажором. Но и тогда руководство не отмачивается, а объясняет причины происходящего и перспективу восстановления нормального порядка вещей.
- **Сотрудников устраивают рабочие условия.** Офис не является филиалом царства божьего на грешной земле, но и не вызывает горестных вопросов самопозиционирования: «Что я из себя представляю, если вынужден *тут* работать?» Дизайн помещений, оснащение рабочих мест, инфраструктура оправдывают и, может быть, чуть превышают ожидания сотрудников, которых компания рассматривает в качестве целевой аудитории и стремится привлечь к работе. В целом обстановка вызывает положительные эмоции, а возможные несовершенства воспринимаются с пониманием. Очень важно, чтобы сотрудники видели: собственник вкладывает столько, сколько возможно, и не пытается экономить на рабочих условиях. Проблема, которой стоит избегать любой ценой: очень плохо, если собственник тратит минимум на оснащение рабочих мест,

но не жалеет средств на себя любимого. Но немногим лучше ситуация, когда сам собственник склонен к аскетизму. При этом он ожидает от сотрудников, что они с готовностью будут возмещать неуместный минимализм рабочих инструментов за счет личных усилий в рамках насаждаемой культуры «героического менеджмента».

- **Сотрудников устраивает продолжительность/содержание/перспектива работы.** Переработки бывают, но нет постоянной «битвы за результат» во имя амбициозных или авантюрных целей, а руководство не требует постоянного героизма: спасения компании за счет сотрудников. Задачи, как правило, адекватны имеющимся для их достижения ресурсам. Большей частью работа соответствует функционалу, отклонения носят разовый характер или согласовываются. Есть практика обучения/переобучения сотрудников, что обеспечивает постепенный рост их «рыночной стоимости» и соответствующие изменения материального вознаграждения в компании.

**Условие 2. Лояльность ключевых клиентов из целевой аудитории.** Проявляется в их склонности к конструктивному диалогу, что позволяет планировать развитие отношений и осуществлять долгосрочное прогнозирование. Это обеспечивает собственнику возможность рассчитывать на увеличение оборота посредством конструктивных переговоров. Одновременно не возникает избыточной зависимости от ключевых клиентов, так как они тоже ценят сложившееся сотрудничество и не требуют необоснованных преференций. Почему так?

- **Понимание преимуществ и осознанность выбора.** Для клиентов сотрудничество с компанией не является вынужденным. Они могут выбирать, но предпочитают работать именно с вами. В случае изменения запросов

они выходят на переговоры с вами, чтобы найти решение, которое устроит всех.

- **Признание адекватности стоимости.** Наверное, нет клиента, который не хотел бы тратить меньше. Но в вашем случае у них нет вопроса: «За что я плачу такие деньги?» Вы наверняка знаете, что стоимость продукта в большинстве случаев (исключаем чисто бюджетные ограничения) оценивается в соотношении с получаемыми выгодами. Если же клиенту кажется, что выгода недостаточна, то любая (!) стоимость будет казаться завышенной.
- **Удовлетворенность издержками взаимодействия.** Возможно, вы сталкивались с компаниями, работа с которыми требовала особых усилий и вызывала раздражение. К примеру, вам или вашим сотрудникам долго не отвечали на письма. Или же внезапно с вами начинал работать другой сотрудник, а старый куда-то пропал. Возможно, он заболел, уволился, ушел в отпуск, дела не передал, а просто спихнул преемнику. Или приходилось неделями вышибать положенные документы, которые в конце концов приходили неправильно оформленными. Так вот, все это — совсем не про вашу компанию. Наоборот, перспектива обращения к вам вызывает у клиентов радостное предвкушение: «Ну, уж у этих, к счастью, все будет как часы». Да?

**Условие 3. Удовлетворенность собственника.** Не то чтобы он всем доволен и поживает на лаврах, но и мысли «Боже, за что мне все это?» у него каждое утро не возникает. Почему так?

- **Собственника устраивает своя роль.** Вы довольны той работой, которую выполняете. Вы понимаете, чем и почему занимаетесь. В случае необходимости можете проанализировать свою занятость и, если нужно, выделить те задачи, которые можно делегировать кому-то из подчиненных. Может быть, не сразу, а предварительно

научив его определенным навыкам. Но алгоритм делегирования полномочий и ответственности вам понятен. Если вы по вечерам и остаетесь в офисе последним, у вас не возникает мыслей: кто я, что я тут делаю и зачем мне все это?

- **Собственника устраивает величина своего вклада.** Мы не будем рассуждать про модные понятия вроде life balance или life synergy. Вы уделяете бизнесу время по вашему осознанному выбору, а не по удручающей необходимости. Вам хватает времени, которое остается на прочие стороны вашей жизни, какими бы они ни были. А если вы захотите изменить «пасьянс», то сможете осуществить управленческие действия, обеспечивающие постепенное освобождение нужного количества времени. При этом вы сохраните нужные стратегические и финансовые показатели бизнеса.
- **Собственника устраивает сегодняшняя отдача и перспектива.** Я считаю, что бизнес должен обеспечить собственнику определенный уровень дохода, отвечающий его запросам. Оговорюсь: в рамках потенциально возможного, мы не будем путать реальные ожидания с мечталками и хотелками. Да, я убежден: если целью бизнеса объявлены только деньги, а не вывод на рынок конкурентоспособных продуктов, то денег не будет. Но вывод этих продуктов должен в итоге обеспечить нужный доход. И собственник понимает, как этот доход получить — и сейчас, и в перспективе. И опять мы не говорим о безоблачном существовании, пресловутые «черные лебеди»\* были, есть и будут. Более того, их количество и размах крыльев, как мне думается, будут только расти. Но вы к этому готовы, так как крепко держите штурвал, команда вашего бизнес-корабля обучена и такелаж/

---

\* См. книгу Нассима Талеба «Черный лебедь: Под знаком непредсказуемости», в которой рассматривается чрезвычайное влияние редких и непредсказуемых событий.

*матчасть* в порядке. Пусть вы не знаете, когда и откуда налетит шквал, но вы уверены, что сможете найти адекватные решения.

Мы нарисовали «картину маслом»: так и должно быть, и быть может. А что происходит в реальности? Ниже я перечисляю признаки, с которыми я сталкивался на переговорах с собственниками бизнеса. Хочу отметить, что приведенные диалоги я упрощаю, оставляя суть и убирая эмоциональные и продолжительные описания малозначимых мелочей. Моими собеседниками были в основном собственники компаний с тремя, четырьмя и более иерархическими уровнями, в сегментах с конкурентным противостоянием. Именно с такими компаниями я и провожу большую часть консалтинговых проектов. Почему? Именно такие компании, работая в конкурентной бизнес-среде, сталкиваются с наибольшим количеством последствий организационной запутанности, возникшей из-за непрофессионального подхода собственника к развитию бизнеса.

## 17 симптомов буксующего собственника

1. **Вам кажется, что вы не управляете компанией, а тащите ее на себе.** Вы работаете на свой бизнес, но он не работает на вас. Никому, кроме вас, ничего не нужно, всех все либо устраивает, либо они хотят «странного», а на ваши предложения в лучшем случае неохотно отвечают: «Ну, наверное, можно попробовать». Кроме того, руководители и специалисты, которых вы нанимали, чтобы облегчить свою ношу, скорее делают ее тяжелее, требуя от вас постоянного внимания и дергая вас по мелочам.
2. **Вы недовольны тем, что «никто не хочет думать об интересах бизнеса».** Сознательно взял фразу в кавычки, так как ее обычно понимают по-разному и часто сводят к двум упрекам: никто не проявляет инициативу, и/или люди больше думают о своих интересах, чем о выгоде для биз-



неса. К примеру, в 18:00 в офисе уже никого нет, хотя все задачи, по вашему мнению, выполняются недопустимо медленно. Вы считаете, что чувство команды отсутствует и люди не мотивированы, слишком много хотят и слишком мало делают. В порядке вещей, что сотрудники отказываются от задания, используя отговорку «это не входит в мои обязанности».

3. **Вы принимаете решения чаще в реактивном режиме, чем в проактивном.** Постоянно приходится гасить пожары и объявлять авралы, не имея времени разобраться в их причинах. Реактивность предполагает ответ на «сильный сигнал», четко оформившееся событие. Проактивность отражает умение заблаговременно принимать и пре-

творять в жизнь *развивающие* решения, что позволяет компании оказаться в нужный момент с необходимыми настройками системы корпоративного управления. Эта компетенция позволяет диагностировать и разрешать потенциальные проблемы по «слабым сигналам» — несущественным и разрозненным, на первый взгляд, симптомам в действиях сотрудников компании или объектов бизнес-среды (клиентов, конкурентов, поставщиков). По моему мнению, в компании чрезвычайно важны обе функции. Проактивность без реактивности чревата отсутствием должной гибкости в турбулентной бизнес-среде и острым кризисом при столкновении с «черным лебедем». Реактивность без проактивности губительна для крупной компании: придется все время тушить пожары, так как «нет времени» обеспечивать противопожарную безопасность. Для компании с тремя/четырьмя уровнями иерархии проактивность должна преобладать.

4. **Вы часто вынуждены принимать концептуальные и очевидно долгосрочные решения, не имея возможности их обдумать и проанализировать риски.** Эта напасть может быть и следствием уже упоминавшейся практики *реактивности*.
5. **Вы принимаете решения о действиях компании на рынке скорее на основе своей интуиции, чем по итогам анализа информации.** Возможно, в вашей компании и функционирует отдел маркетинга, но насколько он обеспечивает вас нужной для принятия решений информацией о бизнес-среде? Есть ли у вас актуальная «лоция», позволяющая выбирать курс для вашего «корабля»? Или же вы опираетесь только на свои собственные, интуитивные, никак не отраженные в документах представления о бизнес-среде? Если вы не гений, скорее всего, эффективность интуитивных решений низкая, что вы, впрочем, всегда можете оправдать для себя возросшей турбулентностью бизнес-среды.

- 6. Вам не удается обеспечить внедрение части своих решений, так как оказывается, что этому препятствуют различные обстоятельства.** Объявляя о своих решениях или привлекая к их разработке подчиненных руководителей, вы сталкиваетесь с их возражениями, которые они будто придумали прямо сейчас, на ходу, либо придерживали как раз для такого случая. Вам могут рассказывать про перегруженность работой, нехватку людей, недовольство сотрудников, сложные отношения с коллегами, клиентами, подрядчиками или поставщиками. Вы либо слышите об этом впервые, либо вас убеждают: «Вы же в курсе, что...» В общем, все согласны с тем, что идея хороша, но воплотить ее в жизнь нет никакой возможности. Или применяется иная техника: сначала все одобряют, а потом приходит информация о будто бы неожиданных ресурсных проблемах. Многие проекты и задачи не доводятся до конца. То, что преподносится вам как выполненное, потом оказывается условно выполненным, то есть не в тех характеристиках и не в том качестве, как изначально оговаривалось. Для этого, конечно, задним числом находятся «убедительные» объяснения. Разобраться же в том, что и почему действительно было сделано неправильно, невозможно.
- 7. Вы плохо представляете себе, как использовать поступающую к вам информацию, и не доверяете ей.** Вас заваливают документами: отчетами, приказами, регламентами, инструкциями. От вас требуют ответов, согласований и решений. При этом структура и содержание документов не позволяют вам понять, о чем идет речь, какую проблему пытаются решить, какова цель и при чем тут вы. Если же вам предоставляют данные, то вы не знаете, каким путем они получены, насколько этот метод правильный и, соответственно, можно ли на эту информацию опираться.
- 8. Вам приходится постоянно возвращаться к решению уже, казалось бы, решенных вопросов.** Ваши подчи-

ненные раз за разом спрашивают у вас одно и то же. Это может быть связано с тем, что они на всякий случай хотят уточнить, не изменилось ли чего у вас в голове. Или же они не согласны с принятым вами решением, поэтому упорно пытаются вынудить вас от него отказаться. И да, возможно, что вы делегировали им полномочия, но они все равно не хотят решать вопросы самостоятельно. Причина может быть в том, что параллельно с передачей полномочий с ними не согласовали алгоритмы и критерии принятия решений, а решения, которые они принимали самостоятельно, вы объявляли неправильными. В общем, как поет Лолита Милявская: «Каждый раз у нас как в первый раз». К примеру, вас постоянно вынуждают снижать отпускные цены на продукт, разрешать давать необоснованные скидки и мириться с ростом дебиторской задолженности.

9. **Вы смутно представляете себе, что происходит на самом деле в структурных единицах (департаментах/отделах) компании.** У вас и у подчиненных руководителей нет корректного, информативного и актуального описания деятельности структурных единиц. Поэтому вы вынуждены полностью полагаться на устное описание или трактовку подчиненных. При этом вы замечаете, что эти описания могут существенно меняться в зависимости от их интересов. Например, вам говорят, что «сотрудники очень устали, так как перегружены», при том, что, с вашей точки зрения, задачи решаются недопустимо медленно. Из моего диалога с собственником: «Он (подчиненный руководитель) говорит, что свободных ресурсов нет, этот проект начинать нельзя». Я спрашиваю: «А что происходит на самом деле? Есть ли точные данные или хотя бы общая информация? Чем конкретно кто занят?» Собеседник разводит руками.
10. **Вы сталкиваетесь с тем, что часть существенной информации о событиях либо вообще не поступает, либо поступает слишком поздно.** Например, вы узнаете,

что один из ключевых поставщиков разорвал контракт, поскольку, как стало известно только сейчас, последние полгода с ним развивался вялотекущий конфликт. При изучении его причин вы понимаете, что все началось с деструктивного взаимодействия двух рядовых менеджеров, но и руководитель отдела, и руководитель департамента вашей компании либо были не в курсе, либо проигнорировали проблему. Сейчас они, конечно, готовы все объяснить и говорят, что с поставщиком давно все было плохо и его нужно менять, но вам кажется, что они подгоняют задачу под ответ. Если поставщика в самом деле надо было менять, что вовсе не выглядит очевидным, то непонятно, почему заблаговременно не начали поиск и переговоры с другими поставщиками.

11. **Вы не уверены в том, что можете полагаться на подчиненных вам руководителей.** Возможно, вы сомневаетесь в их экспертной или управленческой квалификации, личностных качествах или не уверены в их этических принципах.
12. **Вы не видите возможности избавить компанию от тех подчиненных, которых считаете слабыми, и от тех, которые позволяют себе систематические нарушения.** При переговорах с собственниками я часто слышу примерно следующее: «Эти хоть как-то работают, мы их давно знаем, ну, избавимся мы от них, а где взять лучших?» Или: «Да мы бы давно их уволили, но других же нет, сколько раз пробовали, что толку менять шило на мыло». Или: «Сейчас дикий дефицит кадров, вообще невозможно никого найти».
13. **Вы вынуждены сами нарушать субординацию и фактически поощрять нарушение субординации на всех иерархических уровнях компании.** Вам хочется или вы считаете правильным/оправданным/необходимым по собственной инициативе вмешиваться в работу подчиненных ваших подчиненных: давать им задания, сообщать

информацию, контролировать их работу, вмешиваться с коррекциями, отвечать на вопросы, касающиеся выполнения их непосредственных обязанностей. Обоснование: так быстрее, их руководители не в курсе, я не могу доверять поступающей от них информации, подчиненные говорят, что не могут получить ответов. В порядке вещей и обратный поток: к вам могут обратиться подчиненные ваших подчиненных. Это может быть оправдано и такими соображениями: «А что делать, если они ко мне приходят? Не выгонять же?»

14. **Вам часто приходится брать на себя решение вопросов, которыми, по вашему представлению, должны заниматься ваши подчиненные.** Для чего вы нанимаете на работу людей? Видимо, вы рассчитываете, что они будут самостоятельно принимать определенные решения и совершать определенные действия. Но сотрудник вместо решения предпочитает обратиться к руководителю, тот — к своему руководителю, а уже тот — к вам. И, возможно, после передачи принятого вами решения на уровень источника первоначального вопроса все равно ничего не делается, а в качестве оправдания приводятся многочисленные и очень «убедительные» доводы. И у вас возникает вопрос: а для чего, собственно, нужны эти люди? Когда-то, начиная бизнес, вы решали все вопросы сами, и сейчас непонятно: зачем вам весь этот цирк, если все по-прежнему висит на вас?
15. **Вам кажется, что некоторые департаменты и отделы работают не столько на компанию, сколько на себя.** Есть понятие «ведомственный эгоизм»: специалисты, принимая решения или устанавливая порядок их согласования, опираются не на интересы компании в целом, а на свои «представления о прекрасном». Например, при проведении семинара в конференц-отеле график уборки туалетов не изменили в соответствии с направленным

расписанием мероприятий. Участники семинара не могли в перерыве попасть в туалет, так как уборка совпала с перерывом. Или такая ситуация: финансовый департамент, формируя график оплат, своевременно не оплатил счет и не сообщил об этом в отдел закупок, в результате поставщик задержал отправку, и компания осталась без нужных товаров. Вопрос: а должен ли сотрудник отдела закупок отслеживать оплату счета? Если компания управляется в *ручном режиме*, то должен, и его накажут за то, что «не обеспечил». Но в правильно настроенной системе корпоративного управления именно из финансового департамента должны были проинформировать о приоритетах оплаты и невозможности своевременной оплаты счета до того, как все оплаты были произведены. Это позволило бы либо все согласовать с поставщиком, либо своевременно обсудить вопрос на уровне руководителей и только в случае непримиримых противоречий вынести вопрос на уровень генерального директора.

16. **У вас неоднозначное отношение к регламентам.** С одной стороны, вы знаете, что регламенты способствуют упорядочиванию бизнес-процессов. С другой стороны, вы слышали, что регламенты приводят к избыточной бюрократии. С третьей стороны, «регламенты-то разработаны, а что толку? Их никто не соблюдает». С четвертой стороны, сотрудники могут отказаться выполнить задания под предлогом, что это не входит в их обязанности. При этом регламенты различных видов разрабатываются, проходят процедуру согласования, утверждаются, а их количество растет.
17. **Вам постоянно приходится разруливать споры между подчиненными руководителями.** С одной стороны, в бизнесе всегда может возникнуть необходимость обсудить возникшие противоречия. Выше я привел пример того, как вопрос приоритета платежей при нехватке денег на оплату всех поступивших счетов может быть вынесен

на уровень генерального директора. Понятно, что каждый руководитель будет отстаивать приоритет оплаты своих счетов, и только генеральный директор сможет реально оценить все негативные последствия и сопоставить различные риски. Но допустим, счета ИТ-департамента можно было без всякого риска оплатить на два дня позже. Однако ИТ-директор по каким-то причинам встал в позу и, запугивая негативными последствиями, ответил категорическим отказом на попытку директора по закупкам обсудить возможность отсрочки платежей. Кроме того, финансовый директор был заинтересован в скорейшем решении нужных ему ИТ-задач, поэтому, выбирая, чьи счета придержать, определил в качестве жертвы именно департамент закупок и не попытался сам прояснить уровень срочности оплаты. И вся эта картина развернулась перед вами после долгого обсуждения, отягощенного перекрестными попреками и полосканием старых историй.

**Хотите качественно протестировать уровень настройки системы корпоративного управления своей компании? Если да, то по каждому из 17 пунктов дайте одну из предложенных оценок:**

- 1:** описанное бывает, но крайне редко и может объективно рассматриваться как случайность;
- 2:** описанное происходит нечасто, но правильно считать это уже не случайностью, а тенденцией, вызывающей у меня тревогу;
- 3:** описанное случается часто, создавая мне и компании ощутимые проблемы;
- 4:** описанное, увы, можно считать неотъемлемой частью культуры нашей компании, иной сценарий можно считать исключением.

Посчитайте суммарное количество баллов. Чем больше цифра, тем выше уровень энтропии (отклонения от оптимума)

и больше опасности для благополучия вашего бизнеса. Насколько объективной будет такая оценка? Думаю, что вы прекрасно понимаете, какая из предложенных четырех оценок соответствует каждому из симптомов. Рекомендую учитывать: стоит ли обманывать других людей — вопрос этики, но обманывать себя неразумно всегда. Будьте честны с собой.

**После диагностической оценки у вас, скорее всего, возник неизбежный вопрос: а что с этим делать?**

Вопрос «кто виноват?» можно не задавать, так как ответ, пусть и неприятный, очевиден: собственник, как и любой руководитель, отвечает за все, что происходит в подчиненной ему структуре, так как все определяется либо его действиями, либо его бездействием.

К сожалению, у вас может возникнуть такая психологическая модель: это мой бизнес, и, естественно, я желаю ему процветания. Поэтому все, что я делаю, происходит из благих намерений и — внимание — должно оборачиваться исключительно добром, вне зависимости от того, что я делаю и как, а также от того, что я не делаю. Ну а все реальное зло от сотрудников, внешних контрагентов, рынка, конкурентов и государства (список можно продолжить). Это, наверное, похоже на некую родительскую модель: я хочу ребенку добра, поэтому все, что я делаю с ним, оправданно и должно в итоге принести добро. Папа лучше знает.

Если ситуация в вашем бизнесе вам не нравится, значит, вы не делаете того, что нужно, и так, как нужно, и/или делаете то, что не нужно, и так, как не нужно. Статус собственника ничего не меняет. Я описываю ситуации, в которые попадает собственник, если он нормальный, достойный человек с оптимальным уровнем интеллекта. Естественные причины возникновения перечисленных выше проблем мы с вами обсудим в следующих главах. Да, я назвал эти причины естественными и, увы, неизбежными, если вы управляете компанией интуитивно. Я не буду уделять внимание проблемам,

которые возникают, если компанией руководит барин-самодур с несколько, скажем так, неадекватным характером. За 31 год в профессии я сталкивался и с такими ситуациями, но зачем об этом писать? А что происходит, если в компании не один, а два или больше собственников? Это не только не устраняет описанные выше симптомы, но и может их усугубить.

Так вот, остается вопрос «что делать?». По моему мнению, все рекомендации, которые существуют в информационном поле менеджмента, можно разделить на четыре сценария.

## Четыре сценария решения проблем

### Сценарий №1. Передача дел наемному директору

**Идея вкратце:** полный или частичный выход собственника из оперативного управления, при этом он продолжает выполнять функции стратегического менеджмента. Более радикальный вариант: выход из управления компанией вообще при сохранении права собственности. Собственник перестает заниматься навязшей в зубах операционкой, привлекает с рынка труда профессионального директора или выбирает достойного из уже работающих в компании руководителей. Новый директор принимает оперативное управление, устраняет организационные проблемы, по мере чего компания начинает более успешно развиваться в нужных направлениях и с нужной скоростью.

**Мои комментарии:** действительно существует мысль о том, что собственник по мере развития бизнеса должен отходить от непосредственного (без особой детализации этого определения) управления компанией. За это высказываются многие авторитетные эксперты, в том числе Ицхак Кальдерон Адизес. Обоснование этой мысли: для создания бизнеса нужны предпринимательские качества, а для управления уже выращенным бизнесом — организаторские способности. Чем больше у человека предпринимательских качеств, тем вероятнее, что организаторские навыки не будут его столь же сильной

стороной. Именно поэтому распространено и такое утверждение: если собственник является генеральным директором и, следовательно, продолжает непосредственно управлять бизнесом, то компания еще не вышла из «детского возраста» и нельзя считать этот бизнес устойчивым, состоявшимся. Скорее всего, система управления там пребывает в хаосе и все держится на самом собственнике. Отсюда и логика потенциальных покупателей такой компании: мы получаем не механизм, а «эфемерное нечто», с которым еще работать и работать, прежде чем можно рассчитывать на устойчивый доход. И риски, конечно, велики.

А должен ли собственник в самом деле выходить из управления по мере развития бизнеса? Сложный вопрос, не имеющий единственно верного ответа. Учитывая упомянутую выше дихотомию «предпринимательство — организаторские способности», да, в целом скорее согласен, обычно так, хотя бывают исключения.

Попробую объяснить свою точку зрения без претензии на профессиональный психологический анализ. Предпринимательские способности — комплекс качеств. Во-первых, как рождается идея для бизнеса — интуитивно или на основании анализа и последующего синтеза, то есть в результате последовательных логических рассуждений? Во-вторых, на что опирается готовность идти на риск: мы не боимся неизвестности, «если упремся — разберемся», будем решать проблемы по мере их поступления или изучаем возможные риски, степень их вредоносности и вероятности, разрабатываем и реализуем профилактические меры? Если предприниматель опирается больше на логику, чем на интуицию, то он может обладать и организаторскими способностями тоже. Это не значит, что в его компании не будет ни одного из описанных выше 17 симптомов, так как и собственнику с логическим мышлением, наделенному организаторскими способностями, может банально не хватить знаний для разработки и сборки эффективной системы корпоративного управления.

Я согласен с тем, что для обеспечения эффективного оперативного управления с опорой не столько на себя, сколько на систему могут понадобиться совершенно иные подходы, чем для запуска бизнеса с последующим рулением в период попутного ветра в экономике или при использовании окон возможностей.

Готов ли собственник менять подходы к управлению компанией и сотрудниками по мере развития бизнеса, параллельно развивая в себе те качества, которых изначально не было среди его сильных сторон? Готов ли реально, не только на словах, но и на деле? Такие изменения в себе требуют упорства и последовательности. Да, это возможно, характер — не приговор. Но нелегко. Не будем забывать о том, что новые подходы не сразу обеспечат желаемый результат, неизбежны ошибки, перекосы. Кроме того, вашим подчиненным, которые привыкли к вам прежнему, тоже теперь придется переучиваться. В общем, будет интересно всем.

Некоторые собственники, успешно продав крупный и плохо структурированный бизнес, организовали себе небольшой бизнес с высокой стоимостью одной сделки: продажа яхт, элитных вилл и тому подобных продуктов. Так они обеспечили личное участие и избежали необходимости снова балансировать, управляя неведомо как работающими частями неизвестного науке механизма. Но знаю и людей, которые, продав крупный и плохо отрегулированный бизнес, попытались создать другой крупный бизнес и потерпели неудачу: рынок изменился, а подходы вместе со склонностью к ранее успешным интуитивным действиям остались. Как говорится, не прокатило.

Есть и такие рекомендации: не нужно менять себя, используйте свои сильные стороны, а для компенсации условно слабых нанимайте подчиненных, у которых эти стороны сильнее. Что ж, можно и так. Но и для этого вам придется хорошо поработать над собой, чтобы понять: этот подчиненный будет действовать *совсем не так*, как вы. И вам нужно как следует изучить

разницу в ключевых подходах, чтобы осознанно делегировать ему полномочия идти своим путем и получать нужные вам результаты другим способом.

Если пренебречь этим, казалось бы, очевидным условием, проскочить его — мол, что там анализировать, и так все понятно, — то я гарантирую вам проблемы. Передав подчиненному свои прежние функции и делегировав ему полномочия, вы тут же начнете его одергивать за то, что он... действует не так, как вы. Что я неоднократно наблюдал, когда собственник передавал дела привлеченному профессиональному (!) директору. То есть задача неосознанно ставится так: делай, как делал я, но результаты должны быть намного лучше, хотя я тебя нанимаю вроде бы для того, чтобы ты делал все по-другому. Вот такое раздвоение сознания...

И еще один нюанс. К сожалению, идея о том, что надо передавать дела наемному директору, успешно овладевает предпринимательскими массами. Об этом начинают грезить и собственники небольших бизнесов. Но действительно профессиональный директор, которому можно передать дела без ущерба для этих самых дел, стоит достаточно дорого. В бизнесе с одним/двумя иерархическими уровнями лишней суммы для оплаты его труда просто нет, да и быть не может. Предположим, что мы ужимаемся, нанимаем дорогого директора, чтобы он развил наш бизнес и мы все заработали гораздо больше. Чтобы план сработал, нужно счастливое стечение многих обстоятельств, к примеру: бизнес действительно очень перспективный, не развивался раньше именно в связи с вашим неумением, и тут дорогой профессиональный директор это оценил, решил рискнуть и не прогадал. Например, как в фильме «Кто убил BlackBerry». Конечно, бывает и так... Собственник небольшого бизнеса тоже не обязан тащить его на себе и вполне может часть своих дел делегировать подчиненным. Но это иной сценарий, отличающийся от привлечения профессионального директора и полного выхода из оперативного управления.

Есть и еще один критерий для ответа на вопрос «выходить или не выходить?». Определитесь, чем для вас является ваш бизнес?

1. Дело вашей жизни и способ самореализации: вам нравится то, чем вы занимаетесь, и если сумеете наладить управление и устранить изматывающие симптомы пробуксовки, то вы с удовольствием продолжите в нем работать. Ну, может быть, сбалансируете количество рабочих часов и продолжительность отпуска в пользу иных жизненных интересов: семья, рыбалка, искусство, путешествия — нужное подчеркнуть, недостающее добавить.
2. Наказание за тяжкие грехи. Да, мне приходилось слышать и такое: «Ну сколько же можно работать, когда уже можно будет отойти от дел?», «Начать свой бизнес — это так круто... Кто же знал, что все вот так обернется?». В этом случае, конечно, нужно выходить. Но с учетом всех ранее обозначенных условий.
3. Источник доходов. В этом случае, если вы уже достигли своих целей (купили недвижимость, обеспечили детей, внуков и т. п.), наверное, можно и нужно выходить.

Конечно, возможны и другие варианты: счастье в виде бизнеса привалило случайно либо бизнес представляет собой сочетание самореализации с доходом.

**Итоги обсуждения первого сценария:** мне кажется рискованной передача дел кому бы то ни было, если в вашей компании система корпоративного управления пребывает в хаотичном состоянии. К примеру, желание поскорее выйти из операционки может привести к неправильному выбору кандидата в преемники. Кроме того, поиск профессионального директора с должным уровнем квалификации и одновременно подходящего по стоимости может занять много времени, а выживет ли ваш бизнес в его сегодняшнем состоянии в условиях высокой турбулентности?

## Сценарий №2. Обретение звездной команды

**Идея кратко:** команду можно вырастить, купить или совместить оба процесса. Поэтому я использую термин «обретение». Сама идея, что должным образом вдохновленная и замотивированная команда может вырастить для вас миллиардный бизнес, порвать рынок, продавать больше всех в России или в мире и самостоятельно разобраться с любыми корпоративными неурядицами, очень популярна. Звездная команда, она же — команда мечты, которая будет развивать ваш бизнес. Правда, эта мысль мне кажется противоречащей идее о том, что собственник должен заниматься стратегией. В моем представлении заниматься стратегией и заниматься развитием — синонимы. Но, видимо, логика таких вбросов такова: чем больше заманух, тем лучше продажи. Высокий спрос на такую идею понятен: все, что нужно собственнику, — это обзавестись командой, отойти в сторону и благостно наблюдать за кипучей плодотворной деятельностью, разве что с должной регулярностью посылая сотрудникам лучи добра. Вам ничего не нужно менять в себе или в компании, команда будет работать на вас, а не вы — на команду. Если, как иногда говорят на научных конференциях, абстрагироваться от сложностей практического воплощения, то все выглядит превосходно.

**Мои комментарии:** представим, что собственник возвращается с форума или семинара, где с упоением слушал эмоциональные рассказы о том, как это здорово, когда звездная команда уже появилась. Ему остается лишь ответить на простой вопрос: как перейти из точки А (команды нет) в точку Б (команда есть). Правда, существует и не столько практический, сколько сублимационный подход: посещать форумы, где вдохновляют рассказами о суперкомандах, так часто, чтобы поддерживать постоянный уровень эйфории.

Но вернемся к практике. Нанять звездных игроков? А зачем бы им идти к вам? Звездные игроки могут выбирать, предпочитают звездные команды и звездных тренеров, да и стоят

дорого. Вырастить из тех, кто уже работает? Мы не будем рассматривать ритуальные танцы, во время которых бубен нужно держать строго в левой руке, чтение заклинаний и использование волшебного порошка Урфина Джюса\*. Без этого всего точно сумеете? Развитие сотрудников — не яркое событие, а длительный процесс, требующий последовательного применения комплекса методик и определенных личностных качеств руководителя-наставника.

Конечно, теоретически можно нанять звездного HR-директора, чтобы он выращивал звездную команду... Но каждый ли сотрудник хочет и способен развиваться до звездного уровня под вашим управлением? По моему мнению, желания и даже упорства недостаточно, нужен еще и потенциал.

Всегда ли мотивация может заменить квалификацию? Обычно в историях про чудо-команды преобладают мотивационные акценты. Но истошного вопля «ВЕРЬТЕ в себя, вы всё можете!» бывает недостаточно для реального воплощения замыслов, даже если команда действительно настроится на победу. И это очень страшно, когда уверовавшая в свою сверхсилу вдохновленная команда сталкивается с реальными препятствиями, для преодоления которых нужны квалификация и правильно выбранная последовательность действий, а вовсе не кураж.

**Итоги обсуждения второго сценария:** я ни в коем случае не против планового развития сотрудников компании и привлечения высококвалифицированных кандидатов с рынка труда. Только не упустите из виду, что заранее или уже в процессе вам придется решить вопрос развития себя как человека и руководителя, а также озаботиться разработкой и последовательным внедрением стратегии поддержания конкурентного преимущества компании на рынке труда. Иначе у интере-

---

\* Речь идет о герое сказочной повести А. М. Волкова «Урфин Джюс и его деревянные солдаты», который создал армию, оживив деревянных солдат при помощи волшебного порошка.

сующих вас кандидатов не возникнет желания рассматривать вашу компанию как потенциальное место работы. Пусть в вашей компании будет реализована программа развития управленческой квалификации руководителей и экспертной квалификации рядовых сотрудников. Не забудьте и про набор действий по мотивации выращенных сотрудников для удерживания их в компании, иначе вы рискуете создать кадровую академию для улучшения рынка труда. И по мере реализации этих программ вы с помощью выращенных и привлеченных специалистов, скорее всего, сможете устранить и описанные выше 17 симптомов, и причины, их породившие. Однако без вас, без развития ваших знаний и умений точно не обойдется, отсидеться в стороне или ограничиться ролью вдохновителя, скорее всего, не получится. Продержится ли ваш бизнес, который вы оценили по уровню 17 симптомов, до того момента, когда та самая выращенная команда разберется со всеми корпоративными проблемами? Ответ знаете только вы.

### Сценарий №3. Переход в самоуправление

**Идея вкратце:** бытует представление, что в классическом менеджменте из-за иерархической структуры сотрудники, располагающие всей необходимой информацией, не обладают полномочиями, а руководители, располагающие полномочиями и принимающие решения, не обладают информацией. Никто не хочет делиться информацией, и/или информационные каналы не работают, отсюда происходят все корпоративные беды. Вывод: руководителям нужно делегировать все полномочия тем, кто обладает информацией, отказаться от использования власти, оставив за собой только функции фасилитации и развития сотрудников. Регламенты следует отменить, потому что они создают бюрократические препоны для инициативы и оставляют лазейки для саботажа, контроль нужно запретить, поскольку он мешает развитию ответственности сотрудников и унижает/обижает их. Надо дать сотрудникам право самим

распределять бюджет и формировать себе вознаграждение. Всего этого требуют современные (в противовес устаревшим классическим) подходы, и только они соответствуют запросам современных людей. Получившие полномочия сотрудники якобы преисполнятся ответственности, в состоянии вовлеченности решат ими же созданные квесты и начнут вдохновенно трудиться, самостоятельно определяя векторы оптимального развития бизнеса и предпринимая действия, для этого необходимые.

**Мои комментарии:** стоит ли пытаться избавиться от симптомов пробуксовки с помощью перехода на самоуправление? Я откровенно не понимаю, каким образом руководители, которые под вашим управлением все запутали, и сотрудники, которые отнюдь не вели себя образцово, в условиях свободы тут же начнут меняться в лучшую сторону. Есть анекдот, в котором филин-консультант предложил маленьким белым мышкам, своим клиентам, превратиться в больших черных ежей. А на вопрос о том, как это сделать, ответил: «Такую мелочовку нужно решать в рабочем порядке, а я разрабатываю стратегии!»

Наличие 17 симптомов буксующего собственника говорит о том, что в компании нет профессионального менеджмента даже в его базовом виде и, следовательно, речь может идти только о его постепенном, эволюционном развитии.

**Итоги обсуждения третьего сценария:** для настройки эффективно работающей системы корпоративного управления вам придется начинать с базы. Не стоит надеяться на чудо или пытаться прыгать через несколько эволюционных ступеней. Поэтому я предлагаю вам рассмотреть следующий сценарий. Я считаю, что для устранения сегодняшних корпоративных проблем вам стоит воспользоваться подходами из моей авторской версии регулярного менеджмента.

## Сценарий №4. Настройка матчасти

**Идея кратко:** я считаю, что вне зависимости от ваших мотивов очень рискованно передавать директору, звездной команде или подчиненным ненастроенный бизнес в надежде, что найдется рукастый и добросовестный волшебник или группа волшебников, которые приведут в порядок все, что вы наворотили, а потом будут работать на вас и отчислять вам дивиденды. Опираясь на свой 31-летний опыт разработки и сопровождения корпоративных преобразований, я привык полагаться на более вероятный сценарий развития событий: «Ищешь волшебника? Купишь сказочника». Собственник не имеет права отказываться от обязанности мыслить, вникать в ситуацию, разбираться, что и почему происходит в его бизнесе, надеясь на чью-то помощь как бы без его участия, но с его благословения. Говорят, горячая молитва творит чудеса... Возможно, судьба пошлет вам профессионального и честного директора, который возьмет на себя управление вашим бизнесом, или в офисе компании приземлится звездная команда, или она неведомым способом вырастет внутри компании, или все ваши подчиненные и подчиненные подчиненных начнут работать как следует, как только вы перестанете ими руководить. По определению Бориса Стругацкого, чудо есть «суперпозиция маловероятных событий, и ничего более».

Кроме того, надежда на мнимую возможность благополучного разрешения всех проблем при помощи волшебной таблетки, без необходимости заморачиваться самому, приводит к банальной прокрастинации. Вы затягиваете ситуацию и не приступаете к поиску решения, так как надеетесь, что либо проблема разрешится сама собой, либо вы успеете принять ту самую таблетку. Прежде чем выходить из операционки, я рекомендую вам в нее должным образом зайти.

**Моя рекомендация:** настраиваем матчасть оперативного управления. Параллельно ничто, кроме потенциальной ограниченности ресурсов, не мешает вам системно развивать

достойных руководителей и рядовых сотрудников. Как замечает один из опытейших бизнесменов Кремниевой долины Бен Хоровиц в книге «Легко не будет»\*, бесполезно искать серебряную пулю, нам понадобится много свинцовых. Смысл: не пытайтесь найти простое решение для сложной задачи, вам понадобится системный подход.

После устранения проблем и причин, их породивших, вы сможете обоснованно и осознанно (!) решить: выходить ли из бизнеса, положиться ли на команду, вводить ли самоуправление — или же вовсе окажется, что управление своим бизнесом может приносить и доход, и удовольствие. Ведь возможно, что ваша усталость от бизнеса в значительной степени вызвана тем, что вы работаете на него больше, чем он на вас? Что вы сейчас действительно не понимаете, как быть с проблемами, и поэтому хватаетесь за любые хайпы, оправдывающие необязательность активного участия в управлении?

Я считаю, что перед обсуждением и сопоставлением различных путей выхода из негативной ситуации нужно понять, что происходит и почему. Можно ли эффективно влиять на ситуацию, не понимая комплекса причин, по которым она возникла? Казалось бы, что происходит, собственнику уж точно понятно: целых 17 негативных симптомов, проявившихся в той или иной степени. Но это обычно понимание на уровне симптомов, а не на уровне сути происходящего. Что же до причин, то о них часто вообще не задумываются или наклеивают «ярлык», который должен все объяснить, и желательно так, чтобы можно было найти простое решение.

Можно ли создать крупную и успешную компанию, не умея профессионально управлять развитием бизнеса и людьми? Считаю, что да, видел такие ситуации. Но только при определенных условиях:

---

\* Хоровиц Б. Легко не будет: Как построить бизнес, когда вопросов больше, чем ответов. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

1. Вы сумели заработать очень много денег, поэтому в компанию хотят прийти серьезные профессионалы, которые понимают, что, работая с вами, они смогут стать весьма состоятельными.
2. Вы очень известный человек и обладаете привлекательной репутацией. Поэтому в компанию хотят прийти серьезные профессионалы, чтобы поработать под вашим руководством в надежде приобрести интересный опыт, получить часть вашей славы и поднять свою рыночную стоимость.
3. Вы умеете генерировать идеи, которые становятся вызовом для высокопрофессиональных и амбициозных людей с высочайшей мотивацией к достижениям. Поэтому они могут прийти работать к вам в компанию.

Во всех перечисленных случаях от вас не потребуется профессионального менеджмента, будет достаточно вашей личности и связанного с ней авторитета. Часто мне задают вопрос: «Разве Стив Джобс разбирался в стратегическом/оперативном менеджменте?» Не знаю... Если судить по различным книгам, то — не факт. Но мне кажется, Стив Джобс был визионером, и его случай можно отнести к ситуации №3. Но оговорюсь: я не в курсе, как в действительности управлял компанией Стив Джобс, а книги о великих людях могут писать разные авторы с разными же целями.

Тех, кто задает такой вопрос, я спрашиваю: «А вы сами Стив Джобс или надеетесь стать сопоставимой по масштабу личностью?» Если нет, то что вам даст подход Стива Джобса? Допустим, он смог, значит ли это, что и вы сможете обойтись без профессионального управления компанией и сотрудниками? Есть знаменитые люди, которые, как пишут, ничему не учились и даже стали богатыми без всякого образования. Однако большинство владельцев успешных компаний все же учились и умели профессионально управлять. Так что если

вы себя считаете личностью, сопоставимой с известными всему миру гениями, то менеджмент вам действительно ни к чему. Если нет, то шансов на успех без профессиональных подходов к управлению крупной компанией или к выращиванию такой у вас, я считаю, немного.

### **Собственник на распутье:**

1. Путь гения. Гений, или человек с умножающим сочетанием способностей и талантов, всегда действует интуитивно, его решения всегда эффективны. Он разрушает каноны и умеет сочетать несочетаемое за пределами логики.
2. Путь профессионала. Человек изучает *матчасть*, осваивает ее на практике, со временем обретает право на импровизацию и действует, опираясь на знание базовых законов и уместное сочетание методик. Развивает свою квалификацию системно и целенаправленно.
3. Путь любителя. Человек принимает решения и действует на основе своей интуиции и здравого смысла. Постепенно обретает опыт, позволяющий не тонуть и как-то держаться на плаву.

В чем проблема выбора пути? Гением можно родиться, но нельзя стать. Можно объявить себя гением, но если вы им не родились, то это введет в заблуждение вас и насмешит окружающих. Профессионалом нельзя родиться, им можно только стать. Но если вы не родились гением и не стали профессионалом, значит, вы выбрали путь любителя. Опыт не равен профессионализму, закон перехода количества в качество тут не работает.

## О мышлении стратега

Когда собственник сталкивается с негативной ситуацией, то сразу задает себе естественный вопрос: что с этим делать? Начинается поиск готовых решений. Однако более правильным я считаю сначала задуматься, почему это происходит и каких знаний собственнику не хватает, чтобы понять истинные причины? Только получив ответы на эти вопросы, стоит самостоятельно вырабатывать оптимальное решение. Собственнику нужны не рецепты, а знание фармакологии, чтобы создать нужное лекарство.

Оговорюсь: если возник пожар, то, конечно, в первую очередь нужно его тушить. Но если потом вы не выделите время на выяснение причин пожара, то возгорания будут случаться вновь и вновь, чем дальше, тем чаще, и наносить больший ущерб. Пожар может быть как случайностью, так и закономерностью. Допустим, у вас в офисе установлена система противопожарной безопасности должного уровня. Пожар все равно может произойти, но это будет скорее случайностью. Но если система безопасности не соответствует уровню объекта, то пожар — закономерность, а не случайность.

В бизнесе действительно случаются ситуации, напоминающие пожар. Но значительная часть событий вовсе не требует мгновенной реакции и уж точно обязывает собственника разбираться в истинных причинах произошедшего и не пытаться мыслить готовыми шаблонами.

Например, собственник на вопрос о том, что ему сейчас не нравится в его компании, отвечает, что у сотрудников нет чувства команды. Я спрашиваю, на основании каких наблюдений он пришел к такому выводу. Ответ: руководители и их подчиненные не хотят должным образом обмениваться информацией. Симптом понятен, но точно ли причина в отсутствии чувства команды, которое, судя по всему, должно обеспечить эффективный информационный обмен без всякого регулирования? В одной из глав этой книги мы с вами

подробно обсудим методы регулировки информационного обмена и рациональную последовательность их применения.

Собственник должен управлять своим бизнесом, и компания фактически является инструментом для воплощения его замыслов. Возможность управления во многом зависит от того, в какой степени вы понимаете, что и почему происходит, можете реконструировать логику происходящего и предвидеть векторы будущего. Непонимание того, с чем мы сталкиваемся, приводит к неправильным выводам и ошибочным действиям, что в перспективе чревато проблемами самого разного масштаба. Уверен, что вам как человеку мыслящему, кроме понимания, что делать, нужно и осознание, почему нужно делать именно это? А ответ на вопрос «почему?» обычно шире ответа на вопрос «что делать?».

Знание фундаментальных законов позволит вам правильно оценить и предложения будущего преемника, если вы в итоге решите передать ему часть своих полномочий по развитию бизнеса. Фундаментальные законы часто ошибочно воспринимают как отвлеченные знания: мол, это все теория, а у меня тут конкретные проблемы. Но эта теория как раз и позволит вам понять причины возникновения конкретных проблем. В свою очередь непонимание причин проблем всегда приводит к ложным выводам о необходимых действиях. Собственник, не понимая фундаментальных законов и *матчасти* корпоративного управления, начинает бороться с проблемами, вместо того чтобы последовательно устранять причины их возникновения.

Если у вас всегда пожар, то это говорит о недостатке умения планировать, а не объясняется тем, что в бизнесе не может быть по-другому. Человек, который умеет пользоваться инструментом, но не понимает принципов его работы, не хозяин инструмента, а лишь придаток к нему. Понимание принципов дает пользователю возможности для оптимальной подгонки методики под ситуацию, а непонимание вынуждает к ритуальному, без понимания смысла, применению. Выбор подходов

по принципу «так сказал Илон Маск» или «мне это нравится» может быть просто опасен.

Без знания фундаментальных законов вы обречены на роль воробья, попавшего в башенные часы: вокруг все крутится и лязгает, но смысл происходящего непонятен, только успевай уворачиваться. Чтобы ваш бизнес действительно работал как часы, нужно иметь базовые представления о часовом механизме. Если все детали часового механизма положить в коробку, закрыть ее и потрясти, то механизм не соберется сам. А какова вероятность без собственных знаний купить профессионального часовщика, мы уже обсуждали...

## Основные тезисы главы 1

1. В процессе развития бизнеса наступает момент, когда собственник чувствует себя будто проклятым: его попытки влиять на ход событий требуют все большего количества усилий, а вероятность достичь результата снижается. Ситуация с бизнесом начинает напоминать чемодан без ручки: тащить его тяжело и неудобно, а бросить не то чтобы жалко, а просто невозможно.
2. У собственника может возникнуть естественное желание решить вопрос радикально и желательно по-быстрому. Его внимание могут привлечь три базовых сценария, прелесть которых в том, что собственнику ничего не нужно менять в своих подходах, а все положительные изменения будут сделаны чужими руками, ему нужно только выбрать методику.
3. Первый сценарий предполагает частичный или полный выход из операционки с передачей дел наемному директору.
4. Второй сценарий предполагает решение проблем и дальнейшее развитие при помощи мотивированной/вдохновленной суперкоманды.

5. Третий сценарий предполагает введение самоуправления с одновременной ликвидацией иерархической структуры управления.
6. Мой метод предполагает настройку **матчасти** оперативного управления своими силами. Не исключается использование приглашенных экспертов и привлечение сотрудников компании. После этого собственник принимает решение о своей роли в бизнесе: в чем участвовать, насколько глубоко вникать в процессы и сколько времени этому уделять.
7. Собственнику лучше переходить от **жертвенной** ответственности к **прикладной**, для чего отказаться от поиска готовых, быстродействующих решений в пользу изучения **матчасти** корпоративного управления и фундаментальных законов, которым развитие бизнеса подчиняется вне зависимости от вашего знакомства с ними. Вы отвечаете за все, что происходит в компании. Если вы разработали, собрали, запустили и настроили механизм корпоративного управления, то можете выбирать степень своего участия в любом виде корпоративной деятельности. Но при этом не забывайте, что вы продолжаете отвечать за качество всех видов деятельности вне зависимости от степени своего участия в них.