

A close-up, high-contrast portrait of a man with light-colored eyes and thin-rimmed glasses. The lighting is dramatic, with deep shadows on the left side of his face and forehead, and highlights on the right side, particularly around his eyes and nose. The background is dark and out of focus.

Александр Высоцкий

ОБЯЗАННОСТИ  
ВЛАДЕЛЬЦА  
КОМПАНИИ

Александр Высоцкий

**Обязанности владельца компании**

«Высоцкий консалтинг»

2018

УДК 658  
ББК 65.29-80

**Высоцкий А. А.**

Обязанности владельца компании / А. А. Высоцкий —  
«Высоцкий консалтинг», 2018

ISBN 978-617-635-075-0

Возможно, впервые в истории деятельность владельца бизнеса, создавшего компанию с нуля, описана настолько подробно и системно. В этой книге четко разграничены обязанности владельца и директора. На примерах различных компаний автор описывает, как выполнение каждой из функций основателя влияет на успех бизнеса. Книга является простым и практичным руководством по управлению, в ней предприниматель найдет ответы на вопросы, которые рано или поздно возникают у каждого управленца: как разделить функции владельца и руководителя; чем в точности должен заниматься основатель, чтобы компания была успешной; как правильно действовать, если есть несколько совладельцев; что сделать, чтобы уйти от оперативного управления. Эта книга не о том, как придумать гениальную идею бизнеса, а о том, как организовать работу компании, чтобы она действовала как настоящая команда и была способна воплотить стоящую идею.

УДК 658  
ББК 65.29-80

ISBN 978-617-635-075-0

© Высоцкий А. А., 2018  
© Высоцкий консалтинг, 2018

# Содержание

От автора	6
Глава 1	7
Глава 2	12
Глава 3	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Александр Высоцкий**

## **Обязанности владельца компании**

© 2021 Александр Высоцкий. Все права защищены

\* \* \*

## От автора

Эту книгу можно назвать довольно необычной. Она не о том, как начать бизнес или как заработать миллионы. И она не для тех, кто только мечтает о том, чтобы создать собственное дело. Читатель, для которого она написана, – человек, который уже создал собственный бизнес и продолжает активно участвовать в деятельности своей компании.

Создатели бизнеса часто попадают в ловушку оперативной деятельности, из которой не могут вырваться всю свою жизнь. Они создают компанию для того, чтобы реализовать свои мечты, а спустя годы ощущают себя белкой в колесе. Любой создатель компании в той или иной степени понимает, что его истинное предназначение не в том, чтобы лично решать оперативные вопросы. Очевидно, что, занимаясь стратегически важными задачами, он сможет дать своему бизнесу больше, чем когда сам делает продажи или управляет техническими вопросами. Но есть причина, по которой большинство владельцев небольших компаний не могут вырваться из ежедневной рутины и продолжают «стоять за прилавком», а их компании не вырастают из коротких штанишек. Можно сказать, что они становятся жертвами собственного успеха.

Любям нравится продолжать заниматься тем, в чем они чувствуют себя компетентными. И это рационально – успех, как правило, основан на высокой компетентности, которая включает знания, навыки и опыт. Новые компании создают энтузиасты, специалисты своего дела. Чтобы достичь высокого мастерства в чем-либо, требуются годы и значительные усилия. А настоящее удовольствие и комфорт приходят только тогда, когда эта компетентность получает подтверждение: благодарность клиентов, доход, признание общества. Согласитесь, приятно получать заслуженные подтверждения, хочется по-настоящему насладиться достигнутым. Собственно, ловушка основана именно на этом – отсутствии желания что-то принципиально менять.

Для того чтобы создатель компании смог подняться над оперативной деятельностью, ему необходимо начать действовать совершенно по-новому. Необходимо выйти за пределы области собственной компетентности, отказаться от комфортного состояния на какое-то время. А первый шаг на этом пути заключается в том, чтобы разобраться, куда, собственно, идти и зачем. Чтобы стать стратегом собственного бизнеса и передать оперативное управление преемнику, необходимо в первую очередь разобраться, в чем заключается эта работа.

В этой книге, возможно впервые в истории, описана работа владельца компании как профессиональная деятельность с определенными, очень четкими обязанностями. Моим желанием было описать эти обязанности как можно практичнее и проще, так как по своей природе они действительно просты. Более того, читая эту книгу, вы обнаружите, что интуитивно выполняли большую часть этих обязанностей и все успехи в развитии вашего бизнеса так или иначе связаны с тем, что вы действовали верно. Если бы это не было правдой, то создавать успешный бизнес могли бы только выпускники специализированных колледжей, а это не так. Но профессиональный подход к выполнению любой работы отличается от интуитивного тем, что профессионал ясно понимает, что именно он сделал правильно, а что нет. Это дает возможность использовать полученный опыт осознанно.

Уверен, что, прочитав эту книгу, вы разберетесь, в чем заключаются ваши самые важные обязанности владельца бизнеса и сможете более осознанно выполнять свою работу. Это даст вам возможность передать оперативное управление в надежные руки и вывести свою компанию на новый уровень.



# Глава 1

## Роль владельца

### *Станьте уверенным лидером и вдохновляющим примером*

Почему одни предприятия становятся большими и их продукты и названия у всех на слуху, а другие продолжают бороться за выживание и на протяжении многих лет существования балансируют на краю пропасти? Почему одни создают продукты, которые становятся знаковыми для современной цивилизации, а другие играют по навязанным социумом правилам и не могут вырваться за пределы «матрицы» этих правил? Одни получают свободу самореализации, а другие находятся под гнетом существующей системы? Почему корпорация Apple смогла создать культ собственного продукта в области компьютерных технологий, для которой характерна жесточайшая конкуренция, вынуждающая большинство компаний снижать стоимость продукции? Почему компания McDonald's, несмотря на огромное количество конкурентов и непрекращающуюся критику со стороны приверженцев «здорового» питания, успешно развивается, а ее рестораны являются неотъемлемым атрибутом любого цивилизованного уголка Земли?

Можно предположить, что основа такого успеха – только невероятный продукт<sup>1</sup>, который «попал в рынок» и сам по себе настолько привлекателен, что обеспечивает успех компании. Конечно, продукт важен, но, по-видимому, есть что-то еще. Потому что в мире полным-полно успешных ресторанов с вкусной едой и хорошим обслуживанием, а также прекрасных компьютерных программ, о которых вы тем не менее никогда не слышали.

Вы могли бы никогда не услышать и о ресторане братьев Макдональд, если бы в один прекрасный день Рэй Крок, торговый представитель и совладелец небольшой компании по производству миксеров для заведений общественного питания, не увидел очередь, стоящую к ресторану братьев, и не загорелся идеей создать целую сеть по модели этого единственного ресторана. Что интересно, он даже не был первым, кому пришла в голову идея продавать модель работы ресторана как франшизу<sup>2</sup>. К тому моменту братья уже продавали ее некоторое время, только не слишком успешно. И поэтому они относительно легко согласились отдать Кроку функции по распространению франшизы.

За каждым по-настоящему успешным предприятием стоит личность, целеустремленный человек, преданный собственным идеалам и готовый идти до конца. Когда такой человек является также умелым руководителем, компания достигает невероятных результатов. Конечно, обстоятельства тоже имеют некоторое значение, рынок имеет значение, но ни обстоятельства, ни рынок не способны создать шедевр бизнеса. За каждым шедевром стоит личность.

Создание групп – древнейшая профессия. История человечества создана множеством великих цивилизаций, но ни одна цивилизация не могла существовать без ее создателей – лидеров, правителей, царей. Сегодня, когда развитые страны идут по пути демократии, создается впечатление, что группа людей сама по себе может создать нечто действительно стоящее. Но более глубокий взгляд говорит, что ни одна группа не добивается значительного успеха, если этот успех настойчиво и целеустремленно не создает творец, создатель этой группы. Современное царство корпораций, брендов, органов корпоративного управления создает иллюзию существования некоего коллективного разума, но на самом деле за каждым грандиозным успе-

---

<sup>1</sup> Продукт – результат целенаправленной деятельности, имеющий ценность. В качестве продукта компании могут выступать и товары, и услуги.

<sup>2</sup> Франшиза – право использования торговой марки и ноу-хау по заранее установленным правилам и за определенную плату.

хом стоит талантливый, преданный своим идеалам лидер. Человечество восхищается такими людьми и помнит их имена, но по какой-то странной причине люди стараются подражать лишь внешним проявлениям их успеха, в то же время игнорируя саму основу такого успеха.

Веды<sup>3</sup> утверждают, что каждый человек находится на определенной ступени духовного развития и обладает присущими этой ступени чертами и способностями. Древние индийцы эти степени называли «варны». Согласно Ведам человек из жизни в жизнь поднимается по этим ступеням, формируя и развивая в себе определенные качества личности. В Ведах человека, находящегося на высшей ступени развития духовных качеств, называют «брахман» – это ученые, деятели культуры или религии. Следующая после брахманов ступень – «кшатрии». Это цари, полководцы, руководители. К этой варне относятся все те, кто посвящает жизнь служению группе. Затем следует «вайшьи» – торговцы и ремесленники, которые также могут создавать группы, но принципиально отличаются от кшатриев своими чертами. Основное отличие заключается в том, что кшатрии служат своей группе, и их основной целью является благо группы, а вайшьи группа нужна исключительно для того, чтобы достигать личного обогащения. Не утверждаю, что эта классификация является научной, но мне она кажется вполне пригодной для того, чтобы оценить положение дел. Если вы внимательно понаблюдаете за разными компаниями, вы обнаружите, что в разных владельцах преобладают черты и устремления, присущие кшатриям или вайшьям.

Достижения группы зависят от того, кто стоит во главе. Если во главе стоит вайшьи, такая группа не будет сильно преуспевать в развитии, если кшатрий – у группы гораздо больше шансов на успех. Говоря современным языком, можно утверждать, что группа, во главе которой стоит человек, не имеющий искреннего желания обеспечить ее процветание, не будет успешна.

В Шанхае я познакомился с создателем, владельцем и одновременно руководителем маркетингового агентства B&Y. Компания была создана в 1995 году, сегодня в ней работают около 25 сотрудников, они производят прекрасные рекламные телевизионные ролики, наружную рекламу, разрабатывают дизайн торговых центров. Доход компании составляет примерно 1,5 млн. долларов в год на протяжении последних нескольких лет. Конечно, меня заинтересовало несоответствие между высоким качеством продукта, высокими темпами развития экономики Китая и отсутствием роста компании. В общении с владельцем я выяснил, что его главный мотив при создании компании и его цель в управлении – обеспечить себе и своей семье высокое качество жизни. Этот человек – прекрасный пример успеха высококвалифицированного профессионала «вайшьи», который старается окружить себя помощниками просто для того, чтобы производить хороший продукт и получать доход. Но, пока он не изменит свою точку зрения на бизнес, которым он занимается, эта компания не будет развиваться.

В 1995 году мы с друзьями создали компанию MacCenter, специализирующуюся на продаже и обслуживании компьютеров Apple.

На протяжении нескольких лет я был председателем совета учредителей и генеральным директором. Компания была небольшой, но при этом достаточно профессиональной. Когда я оглядываюсь назад, то вижу, что основным мотивом создания компании было мое собственное желание иметь высокооплачиваемое рабочее место и заниматься любимым делом.

Как и многие другие, мы начинали с нуля: своими руками делали ремонт в офисе, добывали первое офисное оборудование, шли на авантюры, чтобы получить первые заказы. В первые месяцы работы соучредители подрабатывали в собственном офисе сторожами, так как не хватало денег на заработную плату обслуживающему персоналу. Мы по очереди ночевали в

---

<sup>3</sup> Веды – древнейшие произведения индийской литературы. На основе Вед сложилась ведическая религиозная традиция, многие образы и философские концепции которой вошли впоследствии в такие религиозно-философские системы, как брахманизм, индуизм, джайнизм, буддизм. Веды – источник сведений по социально-экономической и культурной истории древнейшей Индии.



офисе, выступая в роли «профессиональных заложников», убирали, были водителями, курьерами и грузчиками.

Еще не став официальным дилером Apple Computer, мы умудрились купить партию компьютеров Macintosh у одного официального дилера и продали ее другому, при этом оплата шла из Швейцарии в Турцию за шоколадные конфеты «Хилал», а прибыль от этой сделки составила два компьютера, которые стали основой «капитала» компании. Нам удалось заполучить в клиенты несколько западных организаций, которые в этот момент открывали свои офисы в Украине, – Motorola, американский Корпус мира, USAID. Мы продавали компьютеры в офисы и издательства и в конце первого года работы вышли на первое место в Украине по продажам. Это был пик нашего успеха.

Конечно, мы смогли нанять достаточно персонала, появились постоянные клиенты и стабильный доход. Это было время, когда рынок неуклонно рос и возможности для развития были практически безграничны. Но в момент создания этой компании мои мотивы и мотивы партнеров полностью соответствовали побуждениям вайшьев, да мы и были настоящими вайшьями. Поэтому, достигнув некоторого успеха, компания остановилась в своем развитии. В то время я еще не осознавал, почему так происходит. Через три года деятельности я увидел, что нас обходят конкуренты и необходимо расширяться, но мои попытки перестроить компанию столкнулись с сопротивлением совладельцев, которые одновременно были ее ключевыми руководителями. Их все устраивало, а мне никак не удавалось донести до них свои идеи. Ведь ни владелец компании, ни я не понимали своих функций и инструментов.

Потерпев поражение в попытке изменить ситуацию в компании и не справившись с сопротивлением совладельцев, мне пришлось покинуть компанию. Я ушел из компании с гордо поднятой головой и словами: «Черта с два у меня когда-нибудь будут совладельцы». В тот момент я даже не осознавал, что моя собственная некомпетентность привела к таким последствиям. Можно сказать, что во мне проснулся кшатрий, которого потянуло на подвиги, но некомпетентность привела меня к поражению.

Общаясь с большим количеством владельцев компаний, я пришел к выводу, что только небольшая часть этих людей изначально являются кшатриями. Современная культура в лучшем случае нацелена на воспитание послушного и трудолюбивого исполнителя, а не на формирование лидера. Для лидера характерна фанатичная преданность своим целям и настойчивость в их достижении. Рэй Крок в своей книге «McDonald's. Как создавалась империя»<sup>4</sup> писал: «Пробивайся вперед: ничто на свете не заменит настойчивости. Ее не заменит талант – нет ничего обычнее талантливых неудачников. Ее не заменит гениальность – нереализованный гений уже стал притчей во языцех<sup>5</sup>. Ее не заменит хорошее образование – мир полон образованных изгоев. Всемогущи лишь настойчивость и упорство».

Но, когда ребенок получает воспитание в «цивилизованном» обществе, первое, что от него требуют, – соблюдения установленных правил. Это делает его социально комфортным членом общества, но при этом, как правило, полностью подавляются основные качества лидера. Ребенок хочет играть, а его заставляют лечь спать; он собирается залезть на шкаф и прыгнуть на кровать, а заботливые родители «дрессируют» его в арифметике. Конечно, не следует позволять ребенку все, чего ему хочется, хотя бы по той причине, что он может причинить себе вред. Но не стоит также думать, что все установки, которые в процессе воспитания формирует его окружение, не хоронят его лидерские способности.

Моя дочь посещает детскую группу в музыкальной школе, и на одном из занятий я обратил внимание на девочку, которая вела себя как робот, – она выполняла все, о чем просил воспитатель, не проявляя при этом никакой инициативы. Честно говоря, наблюдая за этим ребен-

<sup>4</sup> Еще одна книга о McDonald's, которую я рекомендую читать всем владельцам компаний, – «McDonald's. О чем молчит БИГМАК?», написанная Джоном Лавом.

ком, я испытывал сострадание. Я понимал, что этот маленький человек в свои три года уже отказался от того, чтобы оказывать хоть какое-то влияние на окружающих. В конце занятия пришла ее мама, приятная во всех отношениях женщина, которая с удовольствием села рядом с дочерью и во время занятия пыталась оказать помощь воспитателю. Я был шокирован тем, как эта женщина общалась с ребенком. Когда ее дочь во время игры уронила со стола кубик и робко потянулась, чтобы поднять его, мама, опередив ее движение, сказала: «Не поднимай, продолжай играть». Когда дочка, оставив кубики, потянулась к другой игре, мама мгновенно отреагировала: «Дорогая, собери кубики»! Когда девочка замешкалась в очередной момент, мама тут же дала новую команду: «Доченька, иди потанцуй с детками». Слава богу, что ей не приходит в голову командовать дыханием своей дочери. По-видимому, это единственная причина, по которой ее ребенок еще продолжает дышать. После того как я за этим понаблюдал, единственным желанием было попросить воспитателя, чтобы эту милую женщину никогда не подпускали к моей дочери и другим детям.

Удивительно, что люди, воспитанные в этом «цивилизованном» мире, все еще сохраняют стремление достичь чего-то. И, по-видимому, такое положение дел является причиной того, что большинство владельцев компаний в процессе развития своего бизнеса проходят эволюцию целей, начинают со стремления «просто дышать» – обеспечить себя и свою семью комфортными условиями жизни, а через некоторое время обнаруживают в себе стремление к большему. Лично я не являюсь исключением: начав бизнес с желания создать себе источник дохода и возможность профессиональной самореализации, через некоторое время я обнаружил, что хочу создать по-настоящему большую игру. Для того чтобы у человека возникло желание создать что-то по-настоящему стоящее, ему зачастую приходится для начала просто убедиться, что он на что-то годен. Если весь мир с момента твоего рождения пытается доказать, что ты можешь быть человеком, только следуя правилам и внешнему контролю, где источником контроля является кто-то другой, человеку требуется сначала обнаружить в себе способность добиваться чего-то стоящего самостоятельно и независимо.

Посмотрите на бизнесменов, которые пришли в мир бизнеса с университетской скамьи и быстро создали успешные компании. У них есть одна общая черта: они еще до начала работы в бизнесе получили опыт и уверенность в управлении группами. И это действительно настолько просто: человек начинает получать опыт в управлении в качестве старосты группы, лидера студенческого объединения, капитана спортивной команды, и, когда приходит в бизнес, он уже понимает самые простые и основополагающие правила игры. Он знает, что людям нужны цели, к которым можно стремиться, он знает, что действия людей нужно согласовывать, и еще он знает великий секрет: вы можете сказать человеку, что нужно сделать, и, если он согласен с общей целью группы, он будет пытаться это сделать.

Вдохновляющим примером такой личности является Стив Джобс. Его окружение вопило о том, что он требовал от людей невозможного, что у него слишком высокие требования и его мечты технически нереально воплотить. Инженеры сходили с ума, когда при создании Macintosh LC он требовал втиснуть его в красивый и маленький по размерам корпус. Когда он придумал легендарный моноблок Macintosh Classic, ему говорили, что такие компьютеры никому не будут нужны. Он требовал, чтобы сотрудники работали по 80 часов в неделю, и любыми способами добивался, чтобы его идеи были реализованы. Он был настолько невыносим как руководитель, что акционеры компании просто избавились от него в 1985 году. В знак протеста Стив продал все принадлежавшие ему акции компании и занялся другими проектами. С этого началась череда стратегических ошибок компании, которая завершилась только в момент его возвращения в Apple в 1996 году.

В большинстве случаев нам приходится проходить трансформацию, основой которой является осознание собственной силы, собственных талантов и качеств. По сути, человек начинает испытывать желание стать сильнее других только тогда, когда чувствует себя достаточно

сильным, когда осознает себя как личность и осознает свои таланты. Поэтому, когда мы только начинаем делать бизнес, создавать команду единомышленников, мы еще полны сомнений в себе и в своих способностях. Чем большими становятся наши результаты, чем сильнее мы убеждаемся в собственных способностях, тем ярче проявляется желание сделать что-то для других людей. Поэтому, построив работающую компанию, заработав некоторое количество денег, создав небольшую команду, мы получаем подтверждение собственной силы, и появляется мотивация развиваться дальше. Так во владельце компании рождается кшатрий.

По ссылке [vc-education.ru/checklist](http://vc-education.ru/checklist) вы можете получить чек-лист «Функции владельца и директора компании». Узнайте, какие лишние функции вы выполняете.

## Глава 2

### Первый шаг к компетентности

#### *Кто выпишет «волшебный пендель» владельцу бизнеса?*

Есть бог, которому я готов молиться. Это профессионализм. Профессионализм – это сплав совершенных знаний, практических навыков и созидательных намерений. Если что-либо из перечисленного отсутствует, профессионализма нет. Понять, является ли человек профессионалом, можно, оценив его результаты в области деятельности. Если мужчина профессионален в деятельности главы семьи, его семья процветает, дети восхищаются своими достижениями, а его жена счастлива. Если владелец компании профи<sup>5</sup> – компания процветает и расширяется, не принося ему проблем. Если вы хотите понять, насколько вы профессиональны как владелец компании, оцените собственные результаты в этой области. Если вы заняты решением сиюминутных проблем, если компания отнимает все ваше время и силы, если вам не удается добиться слаженной работы и расширения, вы не профи в этом.

Вы можете возразить и сказать, что компания работает, – и работает лучше многих, что люди имеют все основания завидовать вашим достижениям. Не обольщайтесь, просто у каждого своя планка. Вопрос не в том, о чем мечтают другие и какой уровень профессионализма им доступен. Вопрос в том, чего хотите именно вы. Если вместо стратегического развития вы разгребаете текущие проблемы, а развитие компании только увеличивает загрузку, вы не профи как владелец. И, если вы осознаете, что это действительно так, я вас поздравляю – вы сделали первый шаг на пути к профессионализму. Ведь чтобы справиться с какой-то проблемой, ее нужно осознать.

*«Первый шаг на пути к компетентности (кстати, не самый легкий) – понять, что ты чего-то не понимаешь, осознать, что опыта или умений не хватает. Не сделав этот шаг, человек навсегда застревает в состоянии “думаю, что знаю об этом все”».*

В 2000 году в результате слияния двух производственных компаний я стал совладельцем предприятия «Герольдмастер»<sup>6</sup>. Хотя в момент создания это предприятие было далеко не самым опытным и технически оснащенным, уже в 2004 году благодаря внедрению системных инструментов управления предприятие оставило далеко позади всех своих конкурентов. Заняться внедрением инструментов управления мне пришлось не от хорошей жизни – с ростом объема производства организационный хаос начал разваливать предприятие на части. Забавным является только то, что, несмотря на все эти проблемы, мы умудрялись производить самый лучший продукт. Это спасало нас от гнева клиентов, которым мы регулярно срывали сроки изготовления.

После того как в компании был наведен порядок, мне удалось покинуть пост генерального директора и сконцентрироваться на функциях владельца. А через некоторое время я начал читать семинары по менеджменту. На этих семинарах я с удовольствием в деталях рассказывал о тех организационных ноу-хау<sup>7</sup>, благодаря которым нам удалось стать лидерами. Каково же было мое удивление, когда я узнал, что никто из владельцев компаний – конкурентов «Герольдмастера» ни разу не побывал на наших семинарах, даже несмотря на мои настоячивые приглашения. Это просто невероятно! «Герольдмастер» был самой молодой, самой наг-

---

<sup>5</sup> Профи (сленг) – сокращение от «профессионал».

<sup>6</sup> ООО «Герольдмастер» – киевское производственное предприятие по разработке и производству наград и сувенирной продукции.

<sup>7</sup> Ноу-хау – некое изобретение или идея, которые дают максимальный практический эффект при минимуме затрат. От английского know-how (know ‘знать’ и how ‘как’).

лой, самой дорогой компанией, которая, как танк, прокатилась по рынку наград и за несколько лет стала признанным лидером в этой области. А владельцы компаний-конкурентов, зная о том, что на моих семинарах можно получить ответ на вопрос, как это сделал «Герольдмастер», все равно не имели никакого желания пойти на эти семинары. Просто эти ребята застряли в состоянии «мы знаем об этом все».

Когда человек застрял в «знаю все об этом», у него есть куча оправданий, почему положение дел должно быть именно таким паршивым. Если вы поговорите с ним и спросите, в чем же причина, он скажет, что «нет специалистов», «рыночная ситуация», или придумает еще какую-то глупость. Но правда в том, что он просто боится открыто посмотреть на реальную ситуацию. Ведь оценив ее, придется что-то делать, причем, скорее всего, то, чего он не делал раньше. У плохого водителя всегда есть куча оправданий: он винит других водителей, плохие дороги и погоду. Мужчина, у которого не в порядке личная жизнь, расскажет вам о том, что не так с современными женщинами и обществом в целом. У них просто не хватает мужества видеть то, что на самом деле происходит.

Выйти из состояния «знаю об этом все» помогают либо очень высокие цели, либо хороший «пендель». Либо владелец понимает, что достигнутое напряженным трудом – лишь слабая тень желаемых достижений, либо текущие проблемы становятся слишком большими. К нам за консалтингом приходят чаще вторые, которых уже достали текущие проблемы, и у них есть намерение с ними справиться.

Не могу похвастаться тем, что вышел из этого состояния благодаря целям, мне «помогли» вырваться из состояния «знаю все» мои клиенты. В 2002 году расширение компании привело к тому, что она стала практически неуправляемой. Производя награды, мы срывали до 80 % заказов по срокам. А так как основными клиентами были военные, налоговая, МВД и подобные службы, мое существование в качестве генерального директора было полно неприятных приключений. Мой рабочий день начинался и заканчивался успокаиванием недовольных клиентов. Ни о какой стратегии развития речи быть не могло – пули свистели у нас над головой. «Волшебный пендель» мне давали мои недовольные клиенты. Несмотря на судорожные попытки навести в компании порядок, прошло несколько месяцев, прежде чем я осознал, что на самом деле понятия не имею, как управлять развивающейся компанией. Этот момент стал для меня переломным. Я начал искать ответ на вопрос, что же все-таки делать с компанией, чтобы она стала управляемой, а я как владелец занимался вопросами развития, а не латанием пробоин.

К сожалению, о таких моментах в деятельности известных компаний практически ничего не пишут. Инструменты управления – слишком непонятная и не интересная для большинства людей тема. Вы можете прочитать о том, как создавался тот или иной продукт, о том, как открывались магазины и производства. Интересно, что у любой успешной компании есть очень точные инструменты управления, но о том, как и в какой момент их внедряли, почти ничего неизвестно широкой публике. Причина проста – этот вопрос интересует очень незначительное количество людей. Только тех, кто стоит на самой вершине власти компаний, а их не так уж много, особенно в нашей стране.

Но раз вы читаете эту книгу, значит, либо ваши цели, либо ваши проблемы уже придали вам импульс и вы ищете ответы на вопросы, связанные с деятельностью владельца и управлением компанией. Дальше я расскажу о том, в чем заключается работа кшатрия, работа владельца компании и в чем ее отличие от работы руководителя.

## Глава 3

### Основная цель и замысел

#### *Цель компании и борьба добра со злом*

Вы знаете, что в менеджменте<sup>8</sup> существует такое распространенное понятие, как миссия компании. Следует отметить, что это понятие применимо к любой группе людей и даже к отдельному человеку. В разных книгах по менеджменту даются несколько отличающиеся между собой определения понятия миссии. Но прежде всего для любой организованной деятельности должны быть определены понятия «основной цели» и «замысла». Давайте с этим разберемся, потому что возникает много путаницы, когда речь идет о целях.

Здесь речь пойдет о цели, но не о той цели, которая является чем-то «конкретным, измеримым, расположенным во времени, достижимым», или о чем-то подобном. Нет, речь идет об основной цели, которая является основой идеологии<sup>9</sup> компании, о том, что дает смысл существования группе. Обычно ее включают в формулировку миссии компании. Недавно во время поездки в Новосибирск я задал владельцу строительной компании вопрос:

«Какая основная цель вашей компании?» Он не задумываясь ответил: «Мы делаем так, чтобы жители нашего города восхищались и гордились современными зданиями Новосибирска». Его ответ меня удивил и восхитил, так как я привык к тому, что этот вопрос обычно приводит владельца компании в замешательство. Это может показаться пафосным или чем-то странным для бизнеса. Но, если вы посмотрите на основную цель самых известных компаний (как правило, это часть формулировки миссии), вы обнаружите, что она направлена на создание пользы для большого количества людей.

Apple: «Мы обеспечиваем, чтобы высокие технологии не были пугающими для специалистов-некомпьютерщиков».

Google: «Сделать мировую информацию универсально доступной и полезной».

Microsoft: «...Мы работаем для того, чтобы помочь людям и бизнесам по всему миру реализовать их полный потенциал».

McDonald's: «...Обеспечивать выдающееся качество, обслуживание, чистоту и ценность так, чтобы каждый клиент каждого ресторана улыбался».

Выглядит как-то странно... Зачем же тогда создавать бизнес, если он приносит пользу не создателю, а другим людям? Конечно, у каждого человека есть личные цели в жизни, что-то, чего он старается достичь. Это может быть творческое самовыражение, достижение личного комфорта, высокий уровень жизни для семьи. Неважно, какую роль в компании играет человек, это справедливо как для рядового менеджера, так и для владельца компании. Один мечтает о спортивном авто, другой – достичь профессионального признания и славы. Чем больше поражений потерпел человек в борьбе за достижение целей, тем, как правило, меньше сила его стремлений достичь целей и тем меньше его личные цели.

Когда владелец компании создает цель, которая не выходит за пределы области деятельности, а находится «внутри», компания не сможет расширяться и не сможет справляться с препятствиями. Это все равно что пытаться покорить горную вершину, имея целью поболтать с друзьями, или пытаться вести взвод в бой, имея целью улучшить согласованность действий. Звучит, конечно, глупо, и таковым является. Это является причиной, по которой основная

---

<sup>8</sup> Менеджмент – 1. Совокупность методов и приемов управления. В этой книге это понятие преимущественно применяется к сфере управления людьми. 2. То же, что и менеджеры, т. е. люди, занятые управлением.

<sup>9</sup> Идеология – система идей, представлений, взглядов, характеризующая воззрения какой-либо группы. «Идея» от французского *idée* (← лат. *idea* 'образ', 'идеал', 'идея' ← греч. *idea* 'понятие', 'представление').

цель «стать № 1 в области...» вдохновит только человека, у которого проблемы с самоидентификацией, потому что ему жизненно необходимо чем-то отличаться, а быть сотрудником компании № 1 для него является решением проблемы. Достигнув этого, он сможет почувствовать себя кем-то стоящим. Но какое это имеет отношение к основной цели группы? Кроме того, такая цель будет скучна для тех, кто имеет высокую самооценку и стремится к большим достижениям. Это не означает, что «стать № 1» – плохая цель. Просто она не может являться главной целью. Это – хорошая промежуточная цель в стремлении достичь чего-то большего. А вот это «что-то большее» и есть основная цель. Невозможно расширить территорию влияния, не вылезая из окопа, а занимаясь лишь наведением в нем идеального порядка и уюта. О промежуточных целях я расскажу в главе 12 «Стратегическое управление».

Основная цель довольно проста – как проста сама истина. Дураки являются дураками только потому, что не могут воспринимать истину такой, как она есть. Поэтому для того, чтобы воспринять что-то близкое к истине, таким людям необходимо добавить какие-то сложности. Тогда можно будет смотреть на сложности, морщить лоб и рассуждать о них. Когда кто-то говорит, что его личная цель, например, «повысить способности людей», не слишком умные люди могут задать вопрос: «А зачем, в чем смысл этого»? Глупость этого вопроса заключается в том, что сама по себе основная цель и есть основа смысла. Нет никакого другого более глубокого смысла, кроме основной цели. Какой смысл покорять вершины, какой смысл побеждать в соревновании, кроме самого покорения вершины или победы?

Не ищите в основной цели какой-то более глубокий смысл, кроме намерения достичь самой этой цели. Корпорация Grundfos говорит об этом так: «Наша миссия и основа нашего существования – успешно проектировать, производить и продавать насосы и насосные установки высочайшего качества по всему миру, заботясь о повышении качества жизни и защите окружающей среды». Понимаете? Производя насосы, они стремятся к основной цели: «повышению качества жизни и защите окружающей среды». И это – чистая правда. Если водоснабжение и канализация в нашем доме работают отлично, качество нашей жизни действительно повышается. Почему цель именно такая? Просто потому, что эта идея пришла в голову человеку, создавшему эту компанию и обладающему властью, и нет никакой другой причины для этого. Почему цель компании Apple Inc. – сделать высокие компьютерные технологии доступными неспециалистам? Просто потому, что так решил Стив Джобс. Почему цель McDonald's – сделать так, чтобы каждый клиент каждого ресторана улыбался? Так решил Рэй Крок. Конечно, эти основные цели необязательно являются уникальными, без упорной работы над их достижением они не будут залогом успеха компании. Но эти цели наполняют долгосрочным смыслом существование этих компаний, и, кроме того, они являются ответом на вопрос: что для нас есть добро и что есть зло?

Основная цель не обязательно должна быть совершенно уникальной. Замысел обычно обладает гораздо большей индивидуальностью. В то время как Grundfos стремится улучшить качество жизни людей, к этой же цели стремятся тысячи других компаний и организаций. Сам по себе этот факт никак не ослабляет стремление сотрудников компании достичь цели. В то время как Visotsky Consulting помогает наводить порядок в бизнесе с помощью внедрения инструментов управления, стремясь улучшить культуру управления бизнесом и повысить его эффективность, тысячи других консалтинговых и тренинговых компаний также стремятся к подобным целям. Только замыслы у всех индивидуальны.

Вторая составляющая миссии – замысел компании. Очевидно, что у каждой сильной группы есть собственный индивидуальный способ действовать, определяющий всю деятельность. Так, для Apple замыслом является сосредоточить в одних руках разработку компьютеров и программного обеспечения, чтобы добиться идеальной совместимости одного с другим. В 1995 году, до возвращения Стива Джобса в компанию, Apple решил отступить от этого замысла и продал лицензию на выпуск совместимых с Apple компьютеров нескольким компа-



ниям, наиболее известными из которых являлись Motorola и Power Computing. Последствия этого отступления от замысла обошлись компании дорого. Одним из первых действий после возвращения Стива в компанию была отмена практики лицензирования сторонних производителей. Если основная цель определяет широкомасштабное состояние дел, которого группа стремится достичь, то замысел определяет характерный, особенный способ действия, который группа стремится реализовать. Может быть, это звучит мудрено, но по сути все очень просто.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.