

ПРИ СОДЕЙСТВИИ  
ДМИТРИЯ КЛИМОВА

# АНТОН ШАПОВАЛ

12+



**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**  
ПРОСТЫМ ЯЗЫКОМ

АНТОН ШАПОВАЛ

**Стратегическое управление.  
Простым языком**

«ЛитРес: Самиздат»

2018

**Шаповал А. В.**

Стратегическое управление. Простым языком / А. В. Шаповал —  
«ЛитРес: Самиздат», 2018

ISBN 978-5-532-99509-3

Книга предназначена для собственников коммерческих компаний малого и среднего размера. Предмет, считавшийся ранее предназначенным для крупных предприятий, стал применим для значительно меньших организаций. Книга написана практиками. Это результат исследований, которые длились более десяти лет. Издание является прикладным пособием по выходу из оперативного управления. Книга раскрывает способ, как собственник может управлять предприятием на расстоянии, концентрируя свое внимание на развитии и увеличении дохода.

ISBN 978-5-532-99509-3

© Шаповал А. В., 2018  
© ЛитРес: Самиздат, 2018

# Содержание

Введение	5
Два типа управления	9
Что значит управление будущим	14
Три подхода к решению проблем	19
Сложности с постановкой исполнительного директора	23
Как наладить оперативное управление	27
Конец ознакомительного фрагмента.	31

# Антон Шаповал, Дмитрий Климов

## Стратегическое управление. Простым языком

### Введение

Рад приветствовать вас, дорогой читатель! Возможно, вы уже слышали о таком предмете, как стратегическое управление<sup>1</sup>, а может быть, решили прочитать эту книгу для расширения своего кругозора.

Книга создана в первую очередь для собственников малых и средних предприятий. Тех предприятий, которые уже встали на ноги и развились до уровня полноценных организаций с офисными помещениями, сотрудниками и отделами. Впрочем, как недавно выяснилось, предмет стратегического управления зачастую полезен и для несформировавшихся компаний, которые ещё находятся на этапе стартапа. Кстати, недавно я успешно протестировал стратегическое управление<sup>2</sup> именно в компании-стартапе.

Позвольте первым делом представиться. Ведь может возникнуть вопрос: а кто такой автор, чтобы писать о стратегическом управлении, да ещё и простым языком? Имеет он на это моральное право? Чем он его заслужил? Или это просто очередной выскочка?

Как следует из надписи на обложке книги, меня зовут Антон Шаповал. Несмотря на относительно молодой возраст, вопросами управления я профессионально занимаюсь последние 23 года. Первые 12 лет из этого срока я работал в управлении сам и параллельно интенсивно обучался теории в разных образовательных учреждениях как в России, так и за рубежом. Затем остальные 11 лет работал специалистом по внедрению систем<sup>3</sup> управления. Иными словами, я с коллегами заходил на предприятие, мы подробно его изучали, затем составляли план реорганизации предприятия и сопровождали реализацию плана.

Если провести аналогию, то представьте, что у вас есть старый автомобильный мотор, который едва работает. Он тархтит, из него летит копоть, и он способен сдвинуть машину с места с большой натугой. Затем этот мотор попадает в руки опытного механика, который полностью его разбирает, все смазывает, меняет изношенные детали, сальники и даже клапаны, в чём-то оптимизирует двигатель, затем заново собирает, и через некоторое время двигатель работает лучше, чем новый. Автомобиль просто рвёт с места с таким двигателем!

Вот примерно этим же мы с коллегами занимались по отношению к организациям. Мы брали кое-как сформированную компанию либо холдинговую структуру<sup>4</sup>, разбирали эту структуру на части, совершенствовали систему в целом, внедряли недостающие функции, оптимизировали каждый отдел. Мы работали с руководителями и персоналом, распутывали самые разные ситуации и добивались того, чтобы предприятие выходило на совершенно новый уро-

---

<sup>1</sup> **Управление** [от др.-русск. правление – «управление чем-либо»] – это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Оно связано, прежде всего, с организацией совместной деятельности людей, с налаживанием согласованных действий в рамках предприятия, с регулированием отношений между личностью и предприятием.

<sup>2</sup> **Стратегическое управление** (стратегический менеджмент) – функция управления организацией, распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам.

<sup>3</sup> **Система** [от др.-греч. σύστημα – «составленное»] – множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.

<sup>4</sup> **Структура** [от лат. structura – «строение»] – определенная взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, строение, устройство чего-либо.

вень эффективности. Часто это был капитальный ремонт, а иногда приходилось менять всю архитектуру.

Затем предприятие начинало расти по разным показателям, не только по прибыли и доходу. Оно давало собственнику именно то, что тот хотел получать от бизнеса: свободу отделиться от своего предприятия, свободу от проблем, стабильность и рост.

Мы, разумеется, всегда мониторили рост прибыли и дохода, но также нам был важен уровень боевого духа в компании, способность предприятия жить долгие годы и возможность уверенно двигаться к своим целям.

За более чем десять лет работы нашей группы мы сумели отстроить таких товарных ниш.

Мы работали с производственными и логистическими компаниями, розничными сетями, сельскохозяйственными фермами, крупнооптовыми поставщиками. На нашем счету есть холдинги из разных сфер деятельности и просто небольшие компании локальных рынков.

Год за годом мы решали разные проблемы разных предприятий, и нам это было интересно. Жизнь чем-то напоминала детективный сериал, в котором главный герой каждую серию разгадывает очередную головоломку. Вот так и у нас: каждый раз – новая ситуация, новая проблема, новые задачи. Каждый раз нам приходилось с головой уходить в теорию, заново изучать материалы, искать решения, а затем атаковать проблемы далеко не теоретической природы.

Теперь, по прошествии стольких лет, оказалось, что в разных бизнесах<sup>5</sup> не осталось проблем, которые мы не решили бы множество раз. Разные организации и ситуации перестали быть загадками, а в ответ на любую сложность у нас уже есть отработанная процедура<sup>6</sup> решения.

В один день мы с коллегами поняли, что пора делиться знаниями. Проблем больше, чем мы физически можем решить, если брать сумму всех трудностей всех компаний. А с другой стороны, все сталкиваются примерно с одинаковыми ситуациями. Грабли вокруг раскиданы одни и те же.

Если вернуться к нашей аналогии, то представьте, что вокруг много машин с едва работающими двигателями, и есть только одна мастерская, которая их ремонтирует. Настало время решить и эту проблему.

Таким образом, уважаемый читатель, я хочу вас заверить: эта книга создана практиками с большим стажем. Практиками, которые хорошо знают и теорию своего дела.

Про нас можно сказать, что мы – те люди, которые совершили, вероятно, все возможные ошибки, существующие в сфере управления. Но мы штурмовали эти трудности до тех пор, пока не находили все проверенные, гарантированные решения.

---

<sup>5</sup> **Бизнес** [от *англ.* business – «дело, занятие, предприятие»] – деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.

<sup>6</sup> **Процедура** [от *лат.* procedere – «выходить; продвигаться»] – порядок выполнения, ряд последовательных действий, необходимых для выполнения чего-нибудь.



В этой книге я познакомлю вас с САМОЙ-САМОЙ важной информацией, которая касается бизнеса и управления им.

Вообще в сфере бизнеса существует много важных данных. Есть данные, при помощи которых можно быстро поднять доход. Это хорошие данные. Другие данные подскажут, как правильно делегировать<sup>7</sup> полномочия или как создать мотивированную на результат команду<sup>8</sup>. Есть неплохие данные о том, как контролировать организацию извне. Всё это хорошие данные.

Мы в этой книге не будем делать акцент на подобных данных. Потому что они не самые главные. Есть данные более высокого порядка, которые являются для нас жизненно важными. Иными словами, они могут наиболее существенно повлиять на нашу жизнь, на жизнь наших руководителей и сотрудников. Их незнание может угробить компанию и разрушить жизнь так же просто, как кризис или происки конкурентов.

Двадцать три года практики, изучения всей возможной теории и работы с сотнями компаний дали мне возможность проанализировать всю доступную информацию относительно управления и бизнеса достаточно тщательно, чтобы понять, что же в управлении самое важное. Именно эту информацию я изложу в книге. Вполне вероятно, что сэкономлю вам 23 года поисков и ненужных экспериментов.

Проблема собственника, решившего получить знания об управлении бизнесом заключается не в том, что они недоступны. Наоборот – информации по бизнесу настолько много, и она настолько разнообразна, что в ней легко утонуть. Более того, информация из разных источников зачастую противоречит друг другу. И даже если собственник нашел автора или методику, которые помогли ему в чем-то, то остаются вопросы, не охваченные этим автором. Поэтому можно смело сказать, что основная проблема собственника, решившего разобраться с управлением бизнесом – это проблема выбора и проверки информации.

Мы взяли основу классического менеджмента, и усовершенствовали её, адаптировав к малым и средним предприятиям. Пришлось по кусочкам выискивать нужные данные из мно-

<sup>7</sup> **Делегировать** [от *фр.* déléguer – «передавать, поручать, вверять, доверять»] – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя.

<sup>8</sup> **Команда** [от *итал.* comando – «команда, приказ, командование»] – рабочая группа, коллектив, выполняющий какую-либо работу, занятый какой-либо деятельностью.

гих тысяч страниц, и подобно мозаике, собирать эти данные в единую картину. Поскольку мы работаем с собственниками, то отобрали именно те данные, которые нужно знать собственнику в первую очередь. Нарботали опыт использования этих данных в самых разных сферах бизнеса, в разных регионах. На практике выстроили наиболее удобную последовательность ознакомления и внедрения этих данных в компании. И сейчас у нас есть полная уверенность, что любой бизнесмен может их изучить и использовать стратегическое управление в своем бизнесе.

## Два типа управления

Понятие «собственник компании» зачастую ассоциируется с неким статусом. Разве нет? Это человек, который чего-то добился. Он занимает определённое положение в окружении, как правило, его доход гораздо выше среднего, и у него в распоряжении есть такой ресурс, как компания. Однако вряд ли кто-либо, кроме самих собственников, осознаёт, сколько забот валится на их головы. Ведь создавать компанию – путь не из лёгких.

Где найти правильный персонал? Что делать, если правильный персонал найти невозможно? И если персонал найден, то как мотивировать сотрудников к высокому производству? Ведь порой возникает ощущение, что их устраивает определённый уровень достижений, а для компании этот уровень недостаточен.

Зачастую происходит так, что на предприятии все сотрудники получают зарплату – но все, кроме собственника! Он распределил деньги, всем заплатил, а самому не хватило. Иногда он ещё и должен остался. Это не очень-то радует.

Нет, у собственников далеко не всё радужно. Они-то знают, сколько вопросов им приходится решать. Где взять финансирование на развитие? Как защитить бизнес, чтобы его не увели? Почему продвижение товара на рынок не даёт ожидаемых результатов, а в отделе продаж постоянно упускают «горячих» клиентов?



Можно составить целый список таких вопросов. И каждый из них будет требовать решения именно от собственника. Так что не завидуйте собственникам предприятий.

Вот чему можно позавидовать, так это их упорству, выносливости и способности двигаться вперёд несмотря ни на что. Собственники компаний, как правило, сильные и способные люди. Иначе не выжить.

Как я уже отметил ранее, у нас есть ответы на вышеперечисленные вопросы. Да, пришлось попотеть, чтобы их найти, но в итоге они оказались не самыми сложными.

Решая эти вопросы один за другим, мы наткнулись на проблему, над которой действительно пришлось поломать голову. Среди проблем, связанных с ведением бизнеса, эта оказалась самой трудной – целой ПРОБЛЕМОЙ. И назвать её можно одним словом – перегруз<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> **Перегруз**, *перен., разг.* [от лит. *gramzdùs* – «глубоко вязнущий, погружающийся»] – чрезмерная занятость работой, обязанностями и т. п.

Самый перегруженный человек в компании – это собственник либо тот, кто выполняет его работу.

Да, бывает и такое, что собственник просто сгрузил свои обязанности на какого-то руководителя, а сам устранился. В этом случае перегружен будет руководитель.

Некоторые состояния бывают желаемыми, но не существующими. Можно набрать долгов и думать, что ты богат. Но в итоге за всё придётся платить.

Можно думать, что в компании всё радужно, потому что какой-то руководитель взял на себя функции собственника, будучи наемным директором<sup>10</sup>, но в итоге теперь компания зависит от одного человека. Это как минимум небезопасно.

И уж точно не радужно.

По статистике примерно в 95 % случаев во главе компании стоит сам собственник. Именно ему приходится разбираться с большинством ситуаций и принимать все текущие решения. А теперь вопрос: правильно ли это? Насколько это оптимально?

Зачастую человек, который учредил<sup>11</sup> компанию, является её же заложником.

Есть мнение, что если хорошо развить компанию, то всё когда-нибудь наладится. Только вот практика показывает, что компанию можно развивать бесконечно. Её можно контролировать идеально хорошо, а она всё равно будет требовать к себе массу внимания. Как только вы отойдёте в сторону, отстранитесь от своей организации на каких-нибудь три месяца, бизнес начнёт катиться под откос, да ещё и с ускорением.

Передовые технологии<sup>12</sup>, системы продаж, маркетинговые решения и отточенная финансовая мотивация несколько не разгружают собственника. Получается такая ситуация, когда он старается, внедряет новые методы<sup>13</sup>, совершенствует работу своего предприятия, а перегруз не уходит.

Собственник может найти решения для самых разных проблем, которые возникают в организации, он может стараться, стараться и стараться. Да, сотрудники почувствуют себя лучше, а перегруз останется именно на нём.

После исследования нескольких сотен предприятий нашими специалистами было сделано одно наблюдение. И до некоторой степени это явилось для нас шоком. Вот это наблюдение: чем больше собственник развивает свою организацию, управляя ей, чем больше внедряет инструментов и технологий, тем больше организация его затягивает, поглощает внимание и время. В итоге не организация на собственника работает, а он на организацию.

Получается, что решение самых разных вопросов управления и производства не решает главной проблемы – как избавиться от перегруза.

В какой-то момент в голове почти каждого бизнесмена созревает иронический вопрос: а есть ли способ себя клонировать?

Что ж, если мы развиваем организацию, постоянно строим её и внедряем разные инструменты, а это не решает вопрос перегруза, то мы ищем не там. Разумно предположить, что мы попросту смотрим не в том направлении.

Мы можем предположить, что должно существовать решение, которое всё же позволит нам вырваться из рутины. Если так много людей до сих пор не сумели вырваться из текучки<sup>14</sup>,

---

<sup>10</sup> **Директор** [от *лат.* director – «проводник, руководитель», от *гл.* dirigere «выстраивать в прямую линию, направлять; бросать; определять»] – высшая руководящая должность компании, предприятия или учебного заведения, наделенная практически неограниченными возможностями для осуществления хозяйственно-финансовой деятельности.

<sup>11</sup> **Учредить** [от *церк.-слав., родств.* «череда»] – основать, создать что-либо.

<sup>12</sup> **Технология** [от *др.-греч.* τεχνολογία из τέχνη «искусство»] – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата.

<sup>13</sup> **Метод** [от *др.-греч.* μέθοδος – «метод, наука»] – совокупность теоретических принципов и практических приёмов для осуществления чего-либо.

<sup>14</sup> **Текучка**, *разг.* [от *др.-инд.* tákti, tákati «спешит, устремляется»] – мелкие повседневные дела, заслоняющие главные, основные.

то решение не так очевидно. Ведь его пытается найти почти каждый бизнесмен. Вероятно, этот поиск мог бы занять годы, но оно того стоило бы.

Давайте посмотрим вместе.

Что объединяет в организации все процессы?<sup>15</sup>

Управление. Для того чтобы найти нужные ответы, мы должны посмотреть на предмет управления в целом. Именно управление является всеохватывающей наукой об организации.

Кстати, управление и менеджмент – одно и то же. Просто управление – русское слово, а менеджмент – английское.

Мы можем выдвинуть предположение: если в организации случается любая проблема или трудность, то её так или иначе можно отнести к недостаточно глубокому пониманию предмета управления.

Вот как Толковый словарь трактует определение слова «управлять»: контролировать, определять ход или деятельность чего-либо.

Получается, что определение касается любого процесса, относящегося к работе организации, будь то сфера персонала, продаж, маркетинга или финансов.

Пока что всё очевидно. Этим ведь мы и занимаемся, когда руководим организацией. Мы контролируем и определяем ход разных процессов. Точнее сказать, всех процессов.

Так что же мы тогда упускаем из вида?

Если рассмотреть понятие «управление» более подробно, рассмотреть все возникающие в организациях ситуации, то выяснится, что существует два типа управления.

Назовём их так: УПРАВЛЕНИЕ БУДУЩИМ и УПРАВЛЕНИЕ НАСТОЯЩИМ.

Такое открытие даёт нам некоторые возможности. Ведь у любой организации есть будущее<sup>16</sup>. Оно не так очевидно, но всё же это можно доказать. То, что организация работает и в настоящем, доказывать вряд ли нужно. Мы смотрим на любую компанию и видим её перед собой в настоящем времени.

Отсюда сделаем вывод: компания хорошо видна в настоящем времени, и она менее очевидна в будущем.

Подойдите к магазину в торговом центре и попробуйте увидеть этот магазин в будущем, хотя бы через три года. Ведь три года – совсем маленький кусочек времени с точки зрения возможной продолжительности жизни организации.

Что ж, вы можете представить этот магазин через три года, но какова вероятность того, что ваше представление совпадёт с тем, что действительно случится через три года? Может быть, этот магазин закроется, а на его месте появится другой. Может, он полностью поменяет ассортимент, а может быть, всё останется по-прежнему.

Впрочем, если попробуете представить магазин через три года, то это может вас не впечатлить, и ничего особенного вы не увидите. Может, он уже находится на этом месте десять лет.

Тогда давайте попробуем представить этот магазин через 50 лет. Легко ли вам представить, что случится с магазином?

Нет, заглянуть на 50 лет вперёд уже нелегко. Мы не знаем, что произойдёт за этот срок. Не знаем, какие появятся изобретения и товары. Возможно, самого торгового центра на этом месте не будет существовать. Вероятно, вместо продавцов будут роботы, а ассортимент станет совсем уж фантастичным. Вероятно, в моду войдёт обувь из газометалла, а мебель будет принимать нужную форму по велению вашей мысли. Это очень трудно предсказать наверняка.

---

<sup>15</sup> **Процесс** [от *лат.* *processus* – «продвижение вперёд»] – совокупность последовательных действий, направленных на достижение определённого результата.

<sup>16</sup> **Будущее** [от *лат.* *bundus* «становящийся, имеющий быть»] – предстоящее, такое время, которое следует за настоящим; события и время, следующие за настоящими событиями и временем.

Пока не будем заглядывать в настолько отдалённое будущее. Мы можем предположить, что многие организации, которые существуют сегодня, будут существовать и через 50 лет. Пока что для нас этого достаточно.

Давайте рассмотрим совсем небольшой отрезок времени. Подойдите к дороге и попробуйте предсказать, какой автомобиль проедет по ней следующим. Попробуйте предсказать последовательность из нескольких автомобилей. Вряд ли у вас получится.

Выходит, мы не знаем, что случится совсем скоро и в какой последовательности. А ведь мы взяли отрезок времени меньше минуты.

Вывод напрашивается сам собой: будущее неочевидно. Оно ещё не наступило, поэтому на него некомфортно смотреть. Оно постоянно заставляет нас ошибаться.

Однако нам важно ответить вот на какой вопрос: а можно ли управлять будущим?

На самом деле можно. Давайте рассмотрим несколько простых примеров. Допустим, у вас есть собака. Она лежит на полу комнаты и просто смотрит вокруг. Что с собакой случится через минуту? Вероятно, она продолжит так же лежать, но может встать и уйти. Это уж как ей захочется, и очевидно, что вы в данный момент этим не управляете. Но вы можете позвать собаку. Хотя вы ещё не позвали, решение уже появилось. Вы хотите, чтобы собака к вам подошла, и именно это случится в будущем. Затем вы можете сказать: «Рекс, ко мне!», – и собака подойдёт. Получается, вы предсказали событие.

Вот пример ещё проще. Возьмите в руку предмет. Можно телефон или ложку. Просто предмет, который легко держать.

Вы не принимаете никакого решения, а просто держите предмет в руке. Его будущее не определено. Теперь решите положить предмет на край стола. У предмета появилось предсказание<sup>17</sup> насчёт ближайшего будущего. Это предсказание является вашим простым решением. Разница в том, что вы либо задаёте такое предсказание, либо предмет остаётся без него. Вроде бы совсем малость и на обозримой Вселенной это никак не скажется.

А затем вы кладёте предмет на край стола. Победа! Ваше предсказание сбылось. Будущее превратилось в настоящее.

Теперь давайте попробуем ответить на другой вопрос: существует ли вероятность того, что ваш предмет оказался бы на краю стола, точно в том месте, куда вы его положили, случайно? То есть вы не принимали решения его туда положить, но он вдруг там оказался.

Вряд ли. По крайней мере, математическая вероятность этого ничтожно мала.

Получается, что, прежде чем получить желаемый результат<sup>18</sup>, мы должны его точно сформулировать, а затем принять решение осуществить то, что сформулировано.

Теперь давайте посмотрим, как это применить к организации.

Известно, как работает подавляющее большинство организаций сегодня.

Зачастую собственник приходит на работу, работает. Решает проблемы, сражается за доход. Ведь по поводу дохода расслабляться никогда нельзя. Не потому, что денег мало, а потому, что организация постоянно их потребляет. И этот процесс невозможно поставить на паузу. Если вы ввязались в эту игру, то каждый месяц всё как бы обнуляется. Вам постоянно нужно сражаться за деньги. Эта игра порой начинает выглядеть как самоцель. Нужно зарабатывать, а для этого нужно решать проблемы, затем нужно зарабатывать и решать проблемы, а после нужно зарабатывать и решать проблемы, иначе перестанешь зарабатывать.

Постепенно в этот процесс включаются вся организация и все сотрудники. Это называется рутин. Вы собираете сотрудников и спрашиваете: что вы здесь делаете? Они ответят: мы ходим на работу для того, чтобы зарабатывать.

---

<sup>17</sup> **Предсказание** [от *укр.* казати – «говорить»] – сообщение о некотором событии, которое с большой долей вероятности произойдёт в будущем.

<sup>18</sup> **Результат** [от *лат.* resultare – «отскакивать, отражать»] – конечный итог, следствие; то, что получилось по завершении какого-либо действия или процесса вследствие этого действия или процесса.

Пожалуй, мы только что описали самую унылую организацию из возможных. Даже организация, которая летит вниз, под откос, к банкротству, выглядит живее. По крайней мере, люди там осознают, в чём опасность.

Мы описали организацию, которая управляет только настоящим и совсем не управляет своим будущим. Получается, что будущее у такой организации непредсказуемо. Никто ведь его не предсказывал? И всё это спокойствие только выглядит спокойным. Ведь на самом деле такая организация находится в большой опасности. Это всё равно что гонять по городу на машине в непроглядном тумане. Не видно, что впереди, но надеешься, что всё хорошо. Это опасно.

Итак, должна ли организация управлять своим будущим? Да! На сто процентов да! Собственник организации обязан уметь управлять будущим, иначе он подведёт всю свою команду и себя. Мы теперь уже знаем, что будущим управляют при помощи решений о том, каких результатов вы хотите добиться, куда вы идёте и что вообще должно происходить.

Предмет управления будущим называется стратегическим управлением. Предмет управления настоящим называется оперативным управлением<sup>19</sup>.

Только в том случае, если в организации выполняются оба типа управления, организация будет чувствовать себя хорошо. Если организация занимается только оперативным управлением, она всегда будет до определённой степени проигрывать.

Более того, исследования сотен проблем, связанных с организацией, всегда обнаруживают, что эти трудности возникли из-за нарушений между управлением будущим и управлением настоящим.

Именно взяв под контроль эти два типа управления, можно справиться с вопросом перегруза собственника. Вряд ли этот вопрос можно решить как-то иначе, чтобы результат оставался стабильным.

---

<sup>19</sup> **Оперативное управление** – это управление внутренними производственными процессами на уровне подразделений. Оно сводится к принятию решений и осуществлению действий в конкретно складывающейся ситуации. **Оперативный** [от лат. *operatiō* – «дело, действие, воздействие»] – непосредственно, практически осуществляющий что-либо.

## Что значит управление будущим

Наблюдая за работой некоторых руководителей, можно испытать искреннее восхищение. Они появляются перед командой, и только от их присутствия дела идут в гору. Они умеют вдохновлять, вести за собой, и от одного только их взгляда подвисшие компьютеры снова начинают работать. Клиенты при их появлении на работе сами начинают звонить и покупать, а бесптолковые сотрудники-новички вдруг начинают вести себя профессионально. Да, такие руководители встречаются не часто, но попадаются. Глядя на их мастерство, хочется стремиться к таким же результатам.

Здесь речь идёт именно о руководителях, которые ведут за собой в бой, тащат команду к свершениям. Это полевые командиры, которые могут справиться с любой ситуацией, пробить любую стену. Речь идёт об оперативном управлении.

Да, некоторые конкретные руководители действительно хорошо овладели предметом оперативного управления, и у них однозначно есть чему поучиться.

Лично мне посчастливилось знать нескольких таких руководителей. Мне удалось пройти стажировку под началом некоторых из них. В своё время я стал охотником за секретами своих наставников. У них действительно было чему поучиться. Я проявлял любознательность, и со мной часто делились различными тонкостями управления персоналом и техниками<sup>20</sup> использования административных<sup>21</sup> инструментов.

Как выяснилось, в проведении простой инспекции есть много интересных нюансов. Например, вам действительно было бы интересно посмотреть, как проводит инспекцию подтянутый капитан корабля с командой в несколько сот человек. Это незабываемое впечатление. Наверное, когда-нибудь мне стоит написать отдельную книгу об этих историях и о секретах управления, которые я узнал во время таких стажировок. И наверняка эта книга получится более захватывающей, чем эта.

Однако есть более важная информация, и она – в этой книге.

Суть в том, что мы, как руководители, зачастую стремимся развиваться именно как некие супермены. Мы хотим быть людьми, которые могут вести за собой, решать любые ситуации – позитивными, мощными, смелыми! Нас этому учат многие школы. И вот в чём беда. Часто мы можем заиграться в эти игры именно по той причине, что они интересные. Нам нравится прокачиваться<sup>22</sup> до высоких уровней, нравится быть крутыми. Только это лишь одна часть уравнения под названием «управление».

Сейчас наша задача – получить жизненно важную информацию для любого бизнесмена, а не просто прочесть нечто занимательное, пусть и полезное. Мы собираемся рассмотреть действительно нечто важное. Из всего сказанного в книге, пожалуй, это самое важное – управление будущим и управление настоящим.

Мой тренер по боксу, бывало, говорил: нокаутирующий удар – это такой удар, которого ты не увидел. Если удар сильный, но ты его успел встретить, то ты выстоишь. Поэтому всегда смотри, даже когда хочется отвернуться или закрыть глаза.

Видимо, это правило применимо и в других сферах жизни. Оперативное управление находится в настоящем времени. Пусть оно порою доставляет нам дискомфорт, но мы его осознаём. Когда мы сталкиваемся с какой-то трудностью или неприятностью, то она находится в

---

<sup>20</sup> **Техника** [от др.-греч. τεχνική – «искусная»] – мастерство, совокупность приёмов, используемых в какой-либо специальной деятельности.

<sup>21</sup> **Административный** [от лат. administrare – «помогать, прислуживать, исполнять, заведовать»] – связанный с управлением, администрацией или входящий в компетенцию исполнительной власти.

<sup>22</sup> **Прокачиваться**, *жарг.* [от чешск. kácet – «прокидывать, рубить (дерева)»] – изменить нужным образом чьё-либо поведение, образ мыслей.

настоящем времени, прямо перед нашим носом, здесь и сейчас. И если мы видим эту неприятность, то она не может нас послать в нокаут. Мы всегда можем найти какое-то решение и что-то предпринять.

То, что нам может доставить действительно большие неприятности – это явления неочевидные. Настоящее разрушение, как правило, приходит оттуда, куда мы не смотрим, не хотим смотреть. Мы либо не любим замечать некоторые факты и явления, либо вообще не осознаём, что они существуют.

Одно из направлений, куда мы не любим смотреть осознанно – это будущее. Почему так? Прежде всего потому, что у нас нет перед глазами объекта, на который можно смотреть.

Мы уже определили, что управление будущим – это стратегическое управление, а управление настоящим – оперативное. Если найти принципиальную разницу между этими двумя типами управления, то, опираясь на формулировки современных школ, можно сказать, что разница заключается в следующем.

Стратегическое управление имеет точку зрения из будущего в настоящее, а оперативное управление – из настоящего в будущее.

Давайте представим это. Вашей основной обязанностью как собственника компании является стратегическое управление. Это означает, что вы должны увидеть свою же компанию в будущем и предсказать её развитие.



Иными словами, собственник должен создать ещё не существующую реальность и достаточно подробно её увидеть. Это чем-то напоминает фантастические романы про параллельные вселенные.

Трудность этого действия заключается в том, что собственнику приходится не просто увидеть свою компанию в будущем, но ещё и смотреть из этого будущего на настоящее. Ведь стратегическое управление имеет точку зрения из будущего в настоящее. Иногда для того, чтобы принять такую точку зрения, будущее должно стать более реальным, более осязаемым, чем настоящее. В определённые моменты собственник должен жить в будущем, буквально поселиться в нём, и тогда оттуда он сможет рассматривать настоящее. Это не так сложно и

вполне возможно. Кстати, при условии, что ваша компания относительно стабильна и здорова, смотреть из будущего – довольно интересное занятие.

Рассмотрим простой пример.

Попробуйте как-нибудь пройтись по улице и представить её в будущем. Попробуйте заглянуть так далеко, как только сможете.

Как будет выглядеть улица вашего города через два или три десятилетия? Можно предположить, что на ней сменится асфальт. Есть вероятность, что за это время появится покрытие, более совершенное, чем асфальт, и вы можете пофантазировать на эту тему. Возможно, это будет покрытие, на котором не остаётся луж после дождя, и не исключено, что оно будет прогреваться в зимний период.

Что касается домов, то некоторые из них останутся стоять, но на месте старых и ветхих вполне могут появиться новые. Можно попытаться представить, какая будет архитектура через 30 лет. Для облегчения задачи можно даже набрать в поисковике «архитектура будущего» и посмотреть картинки.

Автомобили и прохожие тоже будут выглядеть немного иначе. Есть некоторая вероятность, что какие-то из автомобилей будут парить над землёй. Изменится мода. Скорее всего, поменяется тип освещения и даже могут появиться стабилизаторы температуры.

И так далее. Прогуливаясь по улице, вы можете представить, как она будет выглядеть в будущем.

Представив улицу будущего, вы можете теперь посмотреть на настоящую улицу, фактически ту, по которой идёте. Это и есть точка зрения из будущего в настоящее. Для собственника бизнеса это полезное упражнение.

Давайте теперь на примере этой улицы посмотрим, чем отличается стратегическое управление от оперативного.

Если составлен план того, как вы измените облик улицы в соответствии с вашим представлением, то этот план станет элементом управления будущим. Иными словами, вы можете придумать, как заменить асфальтовое покрытие более совершенным с подогревом, как поставить стабилизаторы температуры для комфорта прохожих, какие дома заменить новыми. Так вы протянете путь из настоящего в будущее.

Это достаточно основательные изменения, и они относятся к стратегическому управлению.

Если же вы просто латаете дыры в асфальте, меняете лампочки в фонарях и поддерживаете улицу в чистоте, то вы управляете настоящим. Это тоже необходимо делать. Ведь пока нет плана заменить дорожное покрытие, приходится поддерживать в рабочем состоянии обычный сегодняшний асфальт. Это тоже полезно. Это оперативное управление.

Теперь рассмотрим пример посложней, уже связанный с бизнесом.

Если вы собственник компании, то можете точно так же представить свою компанию через некоторое количество лет.

По результатам многочисленных опросов было выявлено, что большинство собственников с лёгкостью могут увидеть свою компанию через три года. Это неплохо. Есть собственники, которые видят свою компанию через десять лет. Это уже гораздо лучше. Ведь так можно предсказывать её развитие на более длительный срок, а значит, и достижения будут закладываться крупнее.

Есть даже случаи, хотя и не частые, когда собственник может увидеть свою компанию через сотню лет! Да, сделать такое предсказание совсем непросто. Посмотрите, насколько изменилась жизнь за последние сто лет. Мог ли кто-то подумать в начале XX века, что человечество сделает такой громадный шаг вперёд, если говорить о техническом прогрессе. И всё же

в современности существуют фирмы, которые существовали ещё в те времена. А это значит, что кто-то заложил в них потенциал<sup>23</sup> в виде целей на сотню лет вперёд.

Существует теория, что возраст компании напрямую связан со способностью её создателя смотреть в будущее. И чем дальше он смотрит, тем больше возрастной потенциал этой организации. Эта теория нуждается в дополнительной проверке, но при беглом анализе это выглядит именно так.

Вернёмся к нашему примеру. Представьте свою компанию в будущем. Допустим, вы хорошенько посмотрели и сумели увидеть её через десять лет.

Что может измениться в вашей фирме за десять лет? Есть большая вероятность, что ваше предприятие будет располагаться в другом офисном помещении. Наверное, вы загадаете более просторный и удобный офис. Не исключено, что у него появится светящаяся вывеска, и он будет располагаться в проходном месте.

Изменится ли за это время квалификация<sup>24</sup> и уровень<sup>25</sup> знаний вашей команды? Их уровень жизни? Как вы это увидите?

Что по поводу продукта<sup>26</sup>, которым вы занимаетесь? Вы собираетесь оставаться с тем же торговым предложением в следующие десять лет или видите некоторые положительные изменения? И если так, то что это за изменения? Коснётся это качества продукции, её себестоимости или способа предоставления?

Видите, сколько вопросов? Но именно ответив на них, вы сделаете своё будущее до некоторой степени предсказуемым.

Что ж, допустим, вам удалось увидеть свою компанию через десять лет. Вы увидели и офисные помещения, которые ещё не существуют, и свою замечательную команду, и продукт. Вы посмотрели на всё это внимательно и вдруг поняли, что увиденное сильно отличается от той компании, которая есть у вас сейчас, в настоящем времени. Иными словами, вы посмотрели из будущего в настоящее. Увиденное вами текущее положение дел может вызвать некоторое расстройство. Вы можете внутренне не согласиться с тем, как ваши дела обстоят сейчас. Ведь вы только что смотрели на нечто более совершенное и желаемое.

Что может случиться дальше?

Вы придёте к своей команде, к руководителям компании и скажете: «Ребята, я посмотрел в будущее и увидел всё по-другому. Я вдруг понял, что нам нужны большие перемены буквально во всём. Нам нужно много работать ради этих достижений, но они желаемые для всех нас».

Тогда ваши сотрудники, ваша команда спросит вас: «О чём ты? Мы здесь работаем. Каждый день решаем разные вопросы. И мы видим то, что перед нами здесь и сейчас. Мы не понимаем, что ты имеешь в виду. О каких переменах говоришь?»

Тогда вам придётся постараться рассказать о будущем. Передать своё видение того, какой станет компания через десять лет. Рассказать про новые офисные помещения и новый уникальный продукт. Вам нужно передать команде свою точку зрения так, чтобы они поддержали вас. Они должны с вами согласиться, что это будущее желаемое, и что они готовы достигать с вами этих перемен. Если вам удастся это сделать, то появятся все шансы на успех.

---

<sup>23</sup> **Потенциал**, *перен.* [от *лат.* potentialis – «мощный»] – совокупность всех имеющихся возможностей, средств в какой-либо области, сфере.

<sup>24</sup> **Квалификация** [от *лат.* qualificatio – «квалификация»] – степень профессиональной подготовленности к какому-либо виду труда.

<sup>25</sup> **Уровень**, *перен.* [от *авест.* kavah – *ср. р.* «свободное пространство, простор»] – показатель величины, степень развития чего-либо.

<sup>26</sup> **Продукт** [от *лат.* p̄ductum – «произведенное»] – предмет, являющийся результатом человеческого труда, деятельности.

Если мы посмотрим на этот пример, то можем сделать вывод, что ваша команда имеет точку зрения из настоящего времени в будущее.

То есть вы с позиции стратегического управления смотрите из будущего в настоящее. А ваша команда с позиции оперативного управления смотрит из настоящего в будущее.

Это и есть две точки зрения двух типов управления. И только при наличии этих двух точек зрения мы можем добиться успеха в том, чтобы справиться с перегрузом собственника, а также сделать развитие<sup>27</sup> нашей компании предсказуемым.

---

<sup>27</sup> **Развитие** [калька нем. Entwicklung] – изменение, как правило приводящее к росту объекта, его усилению или усложнению его устройства, а иногда и к полному перерождению.

## Три подхода к решению проблем

Часто при работе мы сталкиваемся с неуверенностью собственников в том, что с командой можно делиться видением будущего. Нас спрашивают: а нужно ли это вообще? Что, если сотрудники не поддержат движение вперёд? Что они скажут, когда узнают, что должны чего-то добиваться?<sup>28</sup> Ведь это мои цели, не их?

Кроме того, возникают вопросы о том, как мотивировать команду на движение к этим целям. Ведь они работают за зарплату. А если возникнет дополнительное напряжение сил, то как его посчитать в денежном эквиваленте? Окупятся ли эти усилия?

Не получится ли так, что всем будет до лампочки то, что себе надумал собственник?

Конечно же важно, чтобы собственник чувствовал себя уверенно, когда представляет персоналу будущее. В этом деле сомнения ни к чему.

Если представим себе ситуацию, когда собственник расписывает во всех красках будущее, а команда говорит, что им всё равно, то на самом деле никакой команды нет. Это просто группа людей, которые здесь работают. Команда по определению состоит из единомышленников.

Признаться, в своей практике с такой ситуацией, когда людей не волнуют цели, я никогда не сталкивался.

Мне приходилось видеть расхлябанные компании, бунтующие организации и сотрудников, крайне несогласных с политикой руководства. Я видел самые разные ситуации. Но ни разу не доводилось видеть коллектив<sup>29</sup>, который относился бы с безразличием к своему будущему.

Это многократно проверенный факт: когда собственник ставит своей организации, её сотрудникам конструктивные цели, которые ведут к большим позитивным достижениям, коллектив приветствует эти цели. Да, вопросы возникать могут, и вы не застрахованы от того, что среди вашего персонала не завелось несколько ложных его членов, которые могут выступать в роли провокаторов. Но даже они умолкнут, когда вы передадите персоналу свою идею двигаться к чему-то желаемому, пусть и труднодостижимому. Это сделать отнюдь не сложно!

Если вы сталкиваетесь внутри своей организации с несогласиями, вялостью и ропотом, то, скорее всего, они зародились оттого, что вы недостаточно хорошо управляли будущим или вовсе не пытались им управлять. Команде нужны свершения, нужна игра и однозначно нужны высокие цели, за которые стоит сражаться. В тот день, когда сотрудники примут ваши цели, именно тогда на самом деле у вас сформируется настоящая команда. И вам не придётся рассчитывать, сколько вы должны платить рублей за ньютоны приложенных усилий, что само по себе звучит как бред.

Так стоит ли описывать персоналу ваше видение будущего? Однозначно да! Это именно то, чего им не хватает. Сами по себе эти описания и есть лучшая мотивация, которая гораздо сильнее денег. Именно за будущим они пойдут с вами до конца. Именно потому, что вы лучше видите будущее, это создаст невозможность перекупить у вас лучших специалистов. Да что говорить, у вас будут появляться хорошие специалисты, потому что персонал увидит повод расти. Вам нужна преданная команда для того, чтобы идти вперёд, но вы её получите только при том условии, что у вас появится видение этого пути.

Для нас вышеизложенное – важный технический факт. Потому что если вы как собственник собрались избавиться от перегруза, то вам нужен хорошо организованный коллектив, кото-

---

<sup>28</sup> **Добиваться** [от *праслав.* \*biti] – прилагать усилия для осуществления или получения чего-либо.

<sup>29</sup> **Коллектив** [от *лат.* *collectivus* – «собирательный, силлогистический, скопившийся»] – группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, служащих в одном воинском формировании, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели.

рый перестанет вас нагружать невыполненной работой, проблемами и брошенной ответственностью. Сделать из коллектива союзников не так уж и сложно, если он разделяет ваше видение будущего.

Это подводит нас к следующей теме. Какова ваша позиция по отношению к команде, которая выразила согласие вас поддержать?

Для этого давайте рассмотрим некоторые точки зрения, которые принимает человек, когда сталкивается с проблемой и понимает, что да, это действительно его проблема. То есть мы не рассматриваем случаи, когда человек каким-либо образом избегает трудностей.

Задайте себе вопрос: что я думаю, если сталкиваюсь с проблемой или поставленной задачей?

Подавляющее большинство думает так: я думаю, как я исправлю эту проблему или как я выполню эту задачу.

Я задавал этот вопрос многим, и почти все ответили именно так.

Однако собственники средних бизнесов отвечали иначе! Почти каждый собственник предприятия, которое насчитывает несколько сот сотрудников, ответил: я найду, кто мне решит эту проблему, кто выполнит для меня эту задачу.

Это интересный ход мышления, ведь именно он ведёт к созданию организации. Если внимательно понаблюдать, то можно увидеть, что каждая должность решает какую-то проблему или справляется с какой-то задачей.

Например, официант в ресторане решает проблему продаж блюд из меню. Заставьте официанта решать другую проблему, и доход ресторана обрушится.

Кстати, однажды в одном достаточно крупном ресторане мы назначили официантам показатели статистики: доход и средний чек. Мы натренировали их продавать блюда из меню, и доход ресторана вырос в два раза почти моментально.

Посещаемость заведения тоже пошла вверх.

Так что если посмотреть, любая должность, будь то руководитель компании, уборщица или системный администратор, решает какую-то проблему. И если наемного работника вдруг не станет, то теперь эта проблема ваша. Добавьте к этому ещё несколько подобных ситуаций – и здравствуй, перегруз.

Так что на первый взгляд это кажется очень эффективной точкой зрения. При виде какой-то задачи вы спрашиваете: кто для меня это решит или выполнит?

Да, хотелось бы, чтобы всё было так просто.



С увеличением количества сотрудников, которые решают проблемы, перегруз всё равно усиливается. В какой-то момент количество работы, связанной с управлением разными сотрудниками и специалистами, становится слишком большим. Собственник компании, в которой работает несколько сот человек, расставил всех по местам и определил задачи. Теперь он должен контролировать столько всего, что ему не хватает времени для полноценного сна.

Получается, что такой подход эффективен для создания большой компании, но не для того, чтобы избавиться от перегруза.

Однажды меня пригласили с инспекцией в одну компанию. В ней работало около 500 сотрудников. Собственник

сам провёл для меня экскурсию. Он с гордостью показал базу<sup>30</sup> и красивое офисное здание с оборудованными помещениями. Мы прошли по большому складу, заглянули в автопарк с грузовиками. Экскурсия заняла больше часа. У предприятия была своя территория с несколькими зданиями. Пока мы ходили, собственник поздоровался с каждым из встреченных сотрудников, включая охрану, водителей и менеджеров. Он знал всех по именам, и я видел, как его ценит персонал.

Мы вернулись в офисное здание. Там в атриуме висели картины, много света. Красиво. На стенах – разные схемы, предназначенные для облегчения управления, разные графики. Мы прошли в просторный кабинет, который тоже меня приятно удивил. Целая стена с благодарностями и наградами. Шикарный стол с креслом, богатое убранство. Всё это он мне показал с гордостью. А затем подвёл меня к небольшой двери в конце офисного коридора. Открыл эту дверь и сказал: «А здесь я живу». Столько печали в глазах человека я видел нечасто...

За дверью оказалась оборудована полноценная квартира с кухней, ванной комнатой и спальней. Он жил на работе.

Вот она, цена за хорошо построенную компанию численностью в несколько сот человек и с приличными оборотами. Этому человеку она фактически стоила жизни – всего личного времени.

Мы сели за стол, чтобы оценить предприятие<sup>31</sup>, дальнейшую стратегию развития, а он сказал: «Я просто устал». А ведь из общения с ним я сделал вывод, что это невероятно сильный и способный парень.

Пытался ли этот бизнесмен ставить директора? Пытался ли наладить управление? Да, и ещё как! Экспериментов с директорами было больше, чем хотелось бы.

Так что же делать?

Когда вы дочитаете эту книгу, у вас будет некоторое представление о том, как распутать такую ситуацию. Сейчас же вернёмся к нашим точкам зрения.

Есть ещё одна точка зрения, которая не так очевидна, но именно она наиболее нам интересна. Она относится к управлению будущим.

Её можно выразить вопросом: что нужно сделать?

Представьте, что вы собственник компании, у вас слаженная команда, которая верит в ваши решения и поддерживает их. Более того, команда понимает, что ваши решения настолько ценны, что их хотят получать как можно чаще.

Ваша работа в таком случае будет заключаться в том, чтобы смотреть в будущее и прокладывать команде путь.

Будущее можно увидеть достаточно объёмно. Причём вы можете предсказывать, что должно произойти через три месяца, через год, через три года и так далее. Вы можете предпо-

---

<sup>30</sup> **База**, *перен.* [от *лат.* *basis* – «основание, подножие»] – исходные данные, основные положения чего-либо, то, на чем базируется функционирование, развитие чего-либо.

<sup>31</sup> **Предприятие** [от *англ.* *get* – «получать»] – самостоятельный, организационно-обособленный хозяйствующий субъект с правами юридического лица, который производит и сбывает товары, выполняет работы, оказывает услуги.

ложить, в какой последовательности должно развиваться ваше предприятие, и можете увидеть эту последовательность достаточно чётко. Конечно, это непростой навык – настолько подробно видеть будущее, но им можно овладеть.

В этом случае ваша работа будет заключаться в том, чтобы озвучивать своей команде то, какие достижения она должна получать и в каком порядке.

Рассмотрим пример. Допустим, ваше предприятие производит и продаёт кухонную посуду, и вы занимаете некоторую долю местного рынка. Допустим, ваше предприятие организовано в соответствии с принципами стратегического управления, и у вас есть кому позаботиться об оперативном управлении.

В этом случае вы как собственник смотрите в будущее и говорите: сейчас мы должны выйти на рынки соседних регионов. Мы должны расширить производственные мощности. Нам нужно улучшить логистику между новыми регионами и открыть собственные розничные магазины. И так далее.

Обратите внимание, вы не ищите, кто вам это сделает. И тем более вы не занимаетесь тем, что решаете проблемы сами. Вы говорите команде, ЧТО нужно сделать. И уже они достигают эти цели. Вы не участвуете в текучке по достижению целей, потому что у вас и так много работы для того, чтобы разобраться с будущим. Цена вашей ошибки высока, поэтому вы должны знать наверняка, ЧТО нужно сделать. Это и есть ваша работа как собственника. Если вы занимаетесь чем-то другим, это значит, что вы делаете чужую работу, и перегруз тогда неизбежен. Теперь резюмируем.

Большинство людей, когда встречаются на своём пути проблему, задаются вопросом: как я её решу?

Хороший управленец<sup>32</sup> при виде проблемы задаётся вопросом: кто для меня решит эту проблему?

Собственник, который перешёл на стратегическое управление, задаётся вопросом: что нужно сделать? И его мало волнуют проблемы.

Конечно, с этими вопросами связано много разных нюансов, однако все они рассматриваются в науке о стратегическом и оперативном управлении.

---

<sup>32</sup> **Управленец**, разг. [от др.-русск. правити – «направлять; наставлять, учить; управлять, руководить, распоряжаться»] – тот, кто управляет чем-либо.

## Сложности с постановкой исполнительного директора

Когда<sup>33</sup> предприятие более или менее устоялось и заняло место среди конкурентов, возникает ощущение некоторой стабильности. Конечно, если вы как собственник усвоили алгоритм работы компании, появляется некоторая уверенность в том, что вы на рынке останетесь. Вы уже узнали, какие трудности могут возникнуть и как с ними справляться. Вы знаете, какие механизмы нужно задействовать при падении дохода или при легальной угрозе. У вас получилось выстоять, будучи во главе предприятия.

Далее совершенно закономерно возникает такая мысль: если всё стабильно развивается и в целом всё понятно, то почему бы не передать управление компанией наемному директору?

Вы взвешиваете, во сколько обойдётся директор, сколько стоит ваше личное время, ваша свобода. В итоге принимаете решение, что готовы делиться какой-то частью прибыли ради того, чтобы кто-то взял на себя оперативное управление, или, говоря проще, текучку.

Изначально идея поставить директора не таит в себе видимых угроз. Да, нужно делиться прибылью. Это неприятно, но терпимо. Да, нужно каким-то образом делегировать полномочия. Но ведь это вопрос поиска правильного человека, не так ли? Если найти правильного человека, то он подхватит бразды правления и ринется в бой с неистовой силой. Будет приумножать и преувеличивать всё, что у вас есть. Главное, чтобы способный попался.

После некоторых раздумий собственник принимает решение, что ему нужен директор. Далее, какое-то время длится поиск. Приходится задуматься: где его искать? По объявлению? Переманивать у конкурентов? По рекомендациям?

Тут уж кто на что горазд. По крайней мере, по объявлению приходят кандидаты. Но где гарантия, что среди них есть тот самый, нужный вам человек?

В процессе поиска к вам в дверь начинают стучаться астрологи, нумерологи, психологи и люди со всевозможными тестами. Каждый из них заявляет, что обладает единственной проверенной и всегда срабатывающей системой поиска правильного кандидата. Некоторые даже успокаивают, что если с первого раза не сработает, то вторая попытка – бесплатно.

В итоге оказывается, что вместо облегчения в поиске кандидата вы получаете только сложности и путаницу.

Вы пытаетесь возложить эти тяготы на директора по персоналу (в народе – HR<sup>34</sup>), но и он не может с уверенностью сказать, какую систему нужно использовать при рассмотрении конкретного кандидата. По нумерологии вроде хорошо. Влияние Юпитера при учёте позиции Луны при рождении тоже благоприятное. По тестам он настоящий псих, хотя и напористый. Его резюме трудно подтвердить. В общении кандидат вызывает доверие, но кто его знает?

Вы, дорогой читатель, думаете, это ирония? Вовсе нет! Это реальные методы поиска персонала в современных организациях.

Не будем сейчас заострять внимание на самих методах. Нас интересует вопрос: где брать директора. С уверенностью можно только сказать, что ни один из этих методов гарантированно не даст ответ, подойдёт кандидат на должность директора или нет. Вы можете угадать, а можете не угадать. Иногда тесты бракуют кандидатов, которые через некоторое время зажигаются звёздами. А иногда по ним проходят действительно странные личности. Но точно так же по тесту может пройти вполне адекватный руководитель. Точно так же нельзя сказать, что

---

<sup>33</sup> **Исполнительный** [от *ст.-сл.* плънити – «исполнить» (от плънь «полный»)] – приводящий в исполнение законы, решения, постановления и т. п., принятые законодательными органами; практически осуществляющий управление чем-либо.

<sup>34</sup> **HR** [от *англ.* human resources – человеческие ресурсы] – совокупность сотрудников, работающих в организации; персонал компании. В последние годы аббревиатура HR (эйчар) также стала синонимом профессиональной специализации: «эйчаром» называют себя специалисты в области управления персоналом (менеджеры по персоналу, рекрутеры, специалисты по оплате труда, бизнес-тренеры и т. п.).

все Козероги, рождённые в год Петуха, являются от природы руководителями. Некоторые из них становятся руководителями, другие – нет. Это факт.

Не хотелось бы вдаваться в полемику с астрологами, но мой личный опыт говорит, что Юпитер никак не влияет на то, станет человек руководителем или нет. Но вот некоторые другие факторы однозначно влияют. Мы подойдём к их рассмотрению.

Сейчас предположим, что в результате своих поисков вы остановились на одном или более кандидатов. Вероятно, вы как собственник просто решили, с кем готовы работать. Вероятно, вы увидели, что человек в чём-то ваш единомышленник, и вы остановили на нём свой выбор. Конечно, вы смотрели в резюме на его прошлые достижения.

Первый этап пройден. У вас есть кандидат.

Ваша следующая задача состоит в том, чтобы директор начал работать, а вы могли бы не работать. Да? Хотя бы иногда не работать. Скажем так, вы хотите, чтобы у вас появилось свободное время и чтобы перестать быть привязанным к своему бизнесу. Правильно?

Логично предположить, что для этого директор должен уметь делать то же самое, что делаете вы. Так что вы показываете ему всё. Знакомите с персоналом, руководителями отделов, разными поставщиками и говорите ему, что вы делаете, показываете систему своей работы. Он, как способный парень, всё перенимает, старается вжиться в роль и заслужить некоторый авторитет<sup>35</sup>. Вы, конечно, его поддерживаете.

В какой-то момент вы понимаете, что рассказали ему обо всём. Но на душе ощущается беспокойство. Справится ли? Примут ли его как вас? Достаточно ли у него авторитета? Вы ведь видите, что кое-что он понимает не так, как вы.

Далее события развиваются по двум сценариям. Собственник либо так и не решается отойти от дел, потому что не уверен, что его директор справится. И это подтверждается падением дохода в моменты длительного отсутствия собственника. И получается, что директор вроде бы и есть, но на самом деле собственник продолжает работать в оперативке и продолжает управлять текучкой.

Либо собственник, словно сиганув в омут с головой, отдаёт бразды правления в компании директору, а сам старается максимально отдалиться от текущих дел. Иногда он просто уезжает подальше. В другую страну.

Иногда это сходит с рук, но не так часто. Иногда директор действительно берёт бразды правления организацией в свои руки. И здесь есть множество всяких «но».

Во-первых, это срабатывает в одном случае из десяти. Во-вторых, собственник во многом перестаёт понимать, что происходит у него в компании, и надеется, что понимает директор. Однако это далеко не всегда так.

Часто я наблюдал ситуацию<sup>36</sup>: собственник приходит к директору и говорит: «Напиши мне видение развития компании на следующий год. Ты ж директор».

Это значит, что своего видения у него теперь нет. Очень вероятно, что в такой момент за организацию вообще по-настоящему не отвечает никто.

Вот ещё ситуация, которую я наблюдал много раз: собственник приходит к директору и говорит: «Нам нужны бизнес-процессы<sup>37</sup>. Создай их».

Когда директора просят написать видение развития компании или создать бизнес-процессы, он чувствует: что-то не так с этим требованием. Он не может понять, что именно не так, и ему остаётся только согласиться и подчиниться.

---

<sup>35</sup> **Авторитет** [от *лат.* *auctoritas* – «суждение, мнение, взгляд; желание; власть»] – общепризнанное значение, влияние.

<sup>36</sup> **Ситуация** [от *ср.-лат.* *situatio* – «расположение»] – совокупность условий и обстоятельств, создающих те или иные отношения; обстановка, положение.

<sup>37</sup> **Бизнес-процесс** – это совокупность взаимосвязанных мероприятий или работ, направленных на создание определённого продукта или услуги для потребителей. В качестве графического описания деятельности применяются блок-схемы бизнес-процессов.

Директор, конечно, не способен разработать хорошее видение развития компании, так как суть его работы – оперативка. Задание же относится к стратегическому управлению. Поэтому директор сочиняет какие-то отписки, полные клише типа «развить<sup>38</sup>», «вывести на новый уровень», «компетентные сотрудники», «поднять доход», «довольные клиенты». Его задача в этот момент – не разработать видение развития, а сделать так, чтобы от него отвязался собственник.

Теперь, когда собственник читает, что написал директор, странное ощущение посещает и его. Он понимает, что они с директором думают по-разному. То есть вдруг оказывается, что думают по-разному! Собственник ведь думал, что в лице директора он нанял единомышленника. Он видит, что план директора упускает множество важных элементов и зачастую вообще бьёт мимо цели. В нём недостаточно инициативы, нет полёта фантазии, или, наоборот, он слишком нереальный. Он какой-то... не то, что ожидал увидеть собственник.

Но может случиться и так, что директор защитит свой план, убедит собственника, что всё в нём логично и обдуманно. И теперь у компании есть план развития, который ведёт куда угодно, но не к тем достижениям, которые хотел бы видеть собственник.

Почему столько проблем с поиском и постановкой директора? Почему так сложно, почти нереально поставить и наладить<sup>39</sup> стабильную работу этого руководителя? Наверное, есть причина.

Если мы разгадаем эту дилемму и ответим на эти вопросы, то сделаем значительный шаг вперёд. Если наша задача состоит в том, чтобы наладить правильное управление компанией, то вопрос с директором однозначно нужно решить, ибо директор хоть и не самый большой, но достаточно важный элемент управления.

Рассмотрим это решение с точки зрения стратегического управления и подойдём ко всему по порядку.

Основная ошибка с постановкой исполнительного директора заключается в том, что собственник ищет замену себе. На самом деле он ищет не директора, а человека, которого можно поставить вместо себя и сгрузить на него тяжесть всех проблем, которые валятся со стороны организации.

Собственник ставит директора и думает, что его предназначение – разгрузить собственника, в то время как предназначением директора является заставить предприятие производить. Видите, если дать кому-то иное, не естественное для него предназначение, он обязательно начнёт сбоить.

Если попытаетесь сделать из миксера дрель, он начнёт сбоить. Если попробуете сделать из сторожа продавца, он тоже начнёт сбоить. У всего есть своё предназначение. Директор – не вторая копия собственника, не его клон и не его продолжение.

Почему возникает такая ошибка? Потому что мы не смотрим на собственника как на должность. Чтобы решить проблему с постановкой директора, нужно понять, что собственник – это конкретный круг обязанностей. В этот круг входит управление учредительными документами, контроль финансовой системы, постановка целей, создание стратегий, выбор и развитие продукта и так далее. Это довольно большой круг. Если проанализировать все обязанности собственника, то увидим, что они относятся к управлению будущим.

Теперь посмотрим на директора. Это тоже должность, а не человек. Ведь ошибочно думать, что должность и человек – одно и то же. Технически это совершенно разные понятия. У нас может быть сотрудник, и он может занимать ту или иную должность. Сотрудник может быть перемещён с одной должности на другую. Он может занимать сразу несколько должностей.

---

<sup>38</sup> **Развить** [калька нем. *Entwicklung*] – дать чему-нибудь разрастись, расширяться, помочь чему-нибудь приобрести силу, большие размеры.

<sup>39</sup> **Наладить** [от *русск., укр. лад* – «порядок, согласие»] – устроить, организовать.

стей. Так что, когда мы думаем о собственнике или о директоре, нужно приучить себя думать именно о должности как о круге обязанностей с конкретным предназначением.

Итак, в обязанности директора входит: координировать организацию, контролировать работоспособность её отделов, добиваться результатов производства, следить, чтобы организация сохраняла свою форму, не разваливалась. Это совершенно другой круг обязанностей, и все они относятся к управлению настоящим.

Если проанализировать обязанности собственника и обязанности директора, то получится, что между ними нет почти ничего общего. Они нигде не дублируют друг друга. Их необходимо разделить. Но вот если мы их смешаем, то получится взрывная смесь. И слово «взрывная» здесь употреблено в негативном смысле.

Если посмотрим на работу большинства собственников сегодня, в год, когда пишется эта книга – а у меня есть большая надежда, что через некоторое время это изменится, – то увидим, что собственник сам работает директором и думает, что он выполняет свои обязанности.

Давайте осознаем кое-что. Если вы увидите, что ваш руководитель отдела продаж работает грузчиком, то вы сделаете однозначный вывод, что он занимается не своим делом. Если у вас нет грузчика, вы исправите это быстро. Ведь, понятно, руководитель отдела продаж важнее, чем грузчик. Вы быстро вернёте его на свою должность.

Если вы хороший руководитель, то будете исправлять любую подобную ситуацию. Если ваш кассир протирает прилавки, вместо того чтобы обслуживать клиентов, кладовщик торчит в налоговой, а слесарь развозит товар вместо курьера, вы это исправите в самые быстрые сроки.

То есть вы, будучи собственником, работаете директором и считаете, что занимаетесь своим делом. Вы настолько себя недооцениваете как собственник? Считаете, что ваша должность собственника настолько не важна, что можно без последствий год за годом работать директором?

Я бы сказал, что должность собственника многократно важнее должности директора. Это можно рассчитать из количества пользы, которую приносит собственник для организации, занимаясь исключительно своим делом. Это элементарно рассчитывается в заработанных деньгах. Работая директором, вы и зарабатываете на уровне директора. Грамотно работая собственником, вы способны заработать гораздо больше. Это подтверждённый факт.

## Как наладить оперативное управление

Представим теперь работу директора, который занимается исключительно оперативным управлением, и ему нет нужды беспокоиться о том, чтобы пытаться выполнять часть работы, которая относится к собственнику. То есть ему не нужно принимать на себя стратегическое управление.

Конечно, это не приходит сразу. Сейчас наша задача – представить картину того, как должно быть при оптимальном положении дел, как организация должна работать после её оптимизации.

Итак, вы как собственник обозначаете цели и полностью расписываете видение будущего организации. Вы предоставляете директору структуру компании, согласно которой она должна развиваться, и в эту структуру уже интегрированы все необходимые процессы.

Давайте рассмотрим пример. Допустим, вы создали предприятие, которое производит ручной инструмент для труда. У вас уже есть определённый ассортимент, и вы понимаете, что поставляете на рынок конкурентные<sup>40</sup> сварочные аппараты, дрели и электропилы.

В какой-то момент вы решаете, что вполне способны на рентабельном<sup>41</sup> уровне производить и электродвигатели. Однако этот сегмент может найти совершенно новую клиентуру. Ваши заказчики теперь – не только мелкие розничные сети, но уже другие производители. Так что идея создать свой отдел продаж для этого сегмента показалась вам интересной. Таким образом, вы решаете открыть второй производственный цех и под него создать ещё один отдел продаж. Конечно, эти новые подразделения будут иметь какую-то структуру, и они должны работать по какому-то заданному алгоритму.

Так вот, вы должны дать директору полную разработку того, как должно работать новое подразделение.

Прежде чем мы продолжим рассматривать этот пример, на минутку давайте посмотрим на полное название вашего директора. Какое у него полное название?

Правильно. Исполнительный директор. Слово «исполнительный» в названии должности употреблено не случайно. Оно там не для красоты и не для солидности. Оно означает, что ваш директор должен взять нечто и в точности это исполнить. Остаётся только выяснить, что же он должен исполнить.

А исполнить он должен то, что поручит ему орган стратегического управления. В малом и среднем бизнесе мы смело можем отнести стратегическое управление к законодательному уровню, а оперативное – к исполнительному. Тогда всё встанет на свои места.

---

<sup>40</sup> **Конкурентный**, эк. [от *лат.* *concurrentia* – «столкновение, сбегание»] – выдерживающий соперничество за ограниченный ресурс между кем-либо или чем-либо.

<sup>41</sup> **Рентабельный**, эк. [от *нем.* *rentabel* – «доходный, прибыльный»] – оправдывающий расходы, целесообразный с хозяйственной точки зрения; прибыльный, доходный.



Вернёмся к нашему примеру. Для нас очевидно, что решение развить два новых отдела в организации директор сам принять не может. Принятие такого решения – функция<sup>42</sup> собственника. Более того, собственник должен проработать, какие именно электродвигатели будет выпускать новый цех. Какие будут использоваться технологии производства. Технологии продаж – тоже забота собственника. Также он должен позаботиться о таких нюансах, как программное обеспечение для управления клиентами, финансирование проекта, возврат инвестиций, общая стратегия, инструкции или бизнес-процессы, по которым будут работать новые подразделения. Всё это относится к стратегическому управлению.

Теперь представьте себя в роли исполнительного директора, который всё это получил. Просто попробуйте представить: вот вы директор, к вам приходит собственник и говорит: «Смотри, вот полный пакет документов. Здесь всё

просчитано, есть все описания и все шаги. Вот экономический расчёт, штатное расписание и все необходимые инструкции. Кроме того, вот чёткий пошаговый план того, в какой последовательности всё это внедрять»<sup>43</sup>.

Будучи директором, вы возьмёте всё это, изучите и скажете: «Легко!»

<sup>42</sup> **Функция** [от *лат.* *functio* – «исполнение, обязанность, взнос»] – обязанность, круг деятельности чего-либо, подлежащая исполнению работа.

<sup>43</sup> **Внедрить** [от *русск.* недра; укр. надро – «лоно, грудь»] – добиться распространения чего-либо в быту, в производстве и т. п.

Конечно, собственник будет тесно взаимодействовать с директором при реализации этого плана, так как выяснится, что в нём содержится множество недоработок. Но собственник будет при этом выполнять свою работу, а директор – свою.

Если директор упрётся в недостаток инструкций или отсутствующий необходимый ресурс, собственник сможет вмешаться и сделать дорогу вперёд более ясной. Директор же сумеет провести по ней всю команду. Так это работает. Никто в этом случае не будет чувствовать себя перегруженным.

Если посмотрим на обязанности директора именно так, то они окажутся не такими уж сложными. Не требуется супер-руководитель, чтобы занимать должность исполнительного директора.

Получается, что все обязанности директора сводятся лишь к нескольким. А именно:

Взять от собственника цели компании и план движения к этим целям, и хорошенько их понять. Исполнительный директор должен при помощи коллектива компании реализовать этот план и таким образом приблизить компанию к целям, поставленным собственником.

Заставить организацию производить. Слово «производить» – ключевое. Зачастую руководители говорят, что они должны заставить компанию работать. Это ошибочное мнение. Компания может работать, но ничего не производить. Важно, чтобы сотрудники не просто присутствовали на своих рабочих местах по расписанию и были заняты. Важно, чтобы они выдавали требуемый от них продукт. У каждой должности есть продукт, который имеет определённую ценность, и у всей организации есть продукт. Если продукт хороший, организация обменивает его на деньги, остаётся прибыль, происходит дальнейший рост и развитие. Директор заставляет крутиться все механизмы в настоящем времени. Эффективность<sup>44</sup> работы организации в настоящем времени в большой степени зависит от него.

Делать организацию стабильной. Это относится к каждой её части. Говоря просто, директор работает над укреплением подразделений, должностей и организации в целом. Можно привести аналогию. Если посмотрим на живой организм, то он развивается в соответствии с кодами ДНК и РНК, заложенными на уровне клеток. Эти коды – стратегический инструмент развития организма.

Однако организму для развития нужен не только заложенный в него код. Ещё нужны физические упражнения, правильное питание и достаточно сна. Тогда организм вырастет здоровым и крепким. Всё это будет относиться к оперативному развитию – в настоящем времени.

Что может делать директор по отношению к организации? Он может контролировать знание сотрудниками своих должностных обязанностей, может наладить систему ученичества, организовать тренировки для всей команды, инспектировать, совершенствовать, устранять слабости.

Директор тоже строит организацию, но это строительство относится к первому пункту, потому что оно происходит по планам, ведущим по направлению к цели.

Теперь, если посмотрим на все функции исполнительного директора, то окажется, что это в общем-то всё. Больше ему ни о чём беспокоиться не нужно. У него всего три основные обязанности. У руководителя любого подразделения есть те же самые три обязанности, но уже для его конкретной области.

Все инструменты, действия и алгоритмы работы директора сводятся к трём вышечисленным пунктам. Можете как-нибудь взять и проверить это самостоятельно. Директор координирует организацию для того, чтобы выполнять эти три функции. Он занимается тактическим<sup>45</sup> планированием, инспекциями, порядком<sup>46</sup> в документах и совершенствованием

---

<sup>44</sup> **Эффективность** [от *лат.* связ. с гл. *efficere* – «делать, изготавливать; причинять»] – оптимальный; позволяющий достигнуть желаемого результата с минимальными затратами, наименьшими нежелательными эффектами.

<sup>45</sup> **Тактический** [от *др.-греч.* *такτικός* – «относящийся к построению войска»] – относящийся к линии поведения, а также совокупности приёмов и способов для достижения какой-либо цели.

сотрудников исключительно для того, чтобы приблизить организацию к её целям, заставить её производить, а также сделать её стабильной. Любой нормальный директор без труда справится с этими тремя обязанностями. Это и есть главные задачи оперативного управления.

---

<sup>46</sup> **Порядок** [от др.-русск. рядъ] – правильное устройство, организованное состояние чего-либо, характеризующееся правильным расположением всех частей.

## **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.