**Материалы для изучения по Теме 1**

Сегодня теория постиндустриального общества является одной из самых распространенных и популярных концепций, позволяющих составить представление о масштабных изменениях. Изучение истории возникновения и развития постиндустриального общества осуществлялось на основе работ американских, западных, а также российских исследователей 60-70-х годов.

Основатель концепции постиндустриализма Дэниел Белл в начале 70-х годов 20 века указал на некоторые особенности зарождающейся новой социальной структуры. Если в доиндустриальную эпоху важным ресурсом производства была мускульная сила, в индустриальную - механическое оборудование, то на постиндустриальной стадии важным ресурсом становятся интеллект и знания.

Предпринимается попытка обобщить некоторые взгляды на постиндустриальное общество, нюансы и особенности его возникновения, проблемы и перспективы развития. Для этого необходимо рассмотреть исторические предпосылки его возникновения и концепции. Также важно изучить современные тенденции, связанные с широким распространением информационных технологий, именно это позволит сделать вывод о том, как происходит процесс развития постиндустриального общества сегодня, и какие последствия эти процессы будут иметь для людей.

В настоящее время существует большое количество научных исследований, публицистических и футурологических работ, в которых проблемы взаимоотношений общества и личности с информационными технологиями разрабатываются с разных сторон, постоянно проводятся конференции и семинары. Актуальность данной темы привлекает внимание большого количества ученых и общественных деятелей, что неудивительно - постиндустриальное общество стремительно развивается и заполняет все сферы.

**Теория постиндустриального общества Дэниела Белла**

Впервые концепция постиндустриального общества была предложена в книге американского социолога Дэниела Белла "Грядущее постиндустриальное общество", вышедшей в 1973 году.

Дэниел Белл (родился в 1919 году) - американский журналист и социолог, профессор Колумбийского и Гарвардского университетов. Он жил и работал в Чикаго, Нью-Йорке и, с 1969 года, в Кембридже. Он был одним из авторов концепций деидеологизации и постиндустриального общества, одним из первых указал на то, что с середины 21 века инициатива социальных изменений переходит от экономики к культуре.

Работа "Грядущее постиндустриальное общество" получила широкий общественный и академический резонанс. По мнению Дэниела Белла, послевоенное общество находится на этапе перехода от "фондовой цивилизации" к постиндустриальному обществу, характеризующемуся развитием компьютерных технологий. Компьютеры, как важнейшая форма капитала, характеризуются теоретическими знаниями и обществом исследовательских институтов и университетов. Владение знаниями и технологиями является главным условием социального прогресса, а не владение собственностью.

Белл пишет, что концепция постиндустриального общества - это аналитическая конструкция, а не картина конкретного или определенного общества. Это особая парадигма, социальная схема, которая выявляет новые оси социальной организации и стратификации в развитом западном обществе.

Постиндустриальное общество — это "идеальный тип", который составляется на основе различных социальных изменений и объединяется в единое целое.

Однако Дэниел Белл и здесь утверждает, что постиндустриальное общество является определенной существующей реальностью, даже если его нельзя приравнивать к определенным типам обществ, существующих сегодня. Социальные структуры меняются не сразу, и часто для завершения революции требуется столетие. Абсолютно каждое общество представляет собой сочетание многих социальных форм, таких как экономические модели, различные политические структуры. Поэтому необходим подход, позволяющий взглянуть на общество с разных точек зрения.

Д. Белл сформулировал основные черты постиндустриального общества: возникновение экономики услуг, доминирование научно-технических специалистов, центральная роль теоретического знания как источника инноваций и политических решений в обществе, возможность самоподдерживающегося технологического роста, возникновение новой "интеллектуальной" технологии. Анализируя новые черты в экономике, Д. Белл пришел к выводу, что общество переходит от индустриальной эпохи развития к постиндустриальной, с преобладанием в экономике сектора услуг вместо производственного сектора.

Согласно Беллу, доиндустриальное общество было преимущественно добывающим, индустриальное - преимущественно производственным, а постиндустриальное - производственным. Постиндустриальное общество характеризуется в этих теориях тремя основными чертами:

1. Источником производительности и роста нового этапа общественного развития являются знания, информация, которая обрабатывается и распространяется во все сферы экономической деятельности с помощью информационных технологий. Н.Н. Моисеев отметил, что в современном обществе более 80% затрат по времени и стоимости приходится на работу с информацией;
2. Фокус экономической деятельности смещается от производства товаров к производству услуг. В середине 1990-х годов на сектор услуг приходилось 73% ВВП, 66,8% во Франции, 64,3% в Италии и 62,6% в Англии;
3. Профессии, связанные с высоким уровнем знаний и информационной насыщенности, играют главную роль в новой экономике. По данным Альбертса и Червински, вклад "сектора знаний" в экономику США составляет почти 60%. Ядро новой социальной структуры составляют профессионалы и технические специалисты ("белые воротнички", средний класс).

Следует также отметить, что Д. Белл предсказывал возникновение нового общества, а не изучал готовое "постиндустриальное общество". Концепция постиндустриального общества описывает страны с развитой экономикой - США, страны Запада и Японию, точнее, только США.

Д. Белл выделил три основных аспекта постиндустриального общества:

1. Переход от индустриального общества к обществу услуг;
2. Решающая роль научных знаний в реализации технологических инноваций;
3. Превращение "интеллектуальной технологии" в ключевой элемент принятия решений.

Так, концепция постиндустриального общества была впервые предложена американским социологом Дэниелом Беллом. Он выделил три основных этапа в развитии человеческого общества: доиндустриальный, индустриальный и постиндустриальный. Он также выделил одиннадцать основных признаков, из которых автор напрямую связывает с научным прогрессом, три признака занимают первые позиции. Среди них следующие:

1. Центральная роль теоретических знаний;
2. Создание новой интеллектуальной технологии;
3. Рост класса носителей знаний.

**Смена ведущих видов деятельности: ключевые этапы и причины**

Смена ведущих видов деятельности в современной экономике уже стала реальностью и скорость изменений нарастает. Рассмотрим, как это происходит.

Первый этап смены ведущих видов деятельности – инициация. На этом этапе возникает осознание необходимости изменения и появление новых трендов или возможностей. Индустрия может стать устаревшей из-за появления новых технологий, изменения потребительских предпочтений или экономической ситуации. Смена ведущих видов деятельности также может быть вызвана изменением политики или законодательства.

Второй этап – адаптация. На этом этапе компании, организации или общество в целом начинают приспосабливаться к новым условиям и требованиям. Необходимы крупные инвестиции и изменения в организационной структуре. Работающие в прежней отрасли могут потерять свои рабочие места, а новые специалисты могут востребоваться в новых сферах деятельности.

Третий этап – консолидация. На этом этапе происходит укрепление новых видов деятельности и уход от прежних. Индустрия меняется, старые игроки могут уходить с рынка или адаптироваться к новым требованиям. В это время формируются новые компании и лидеры в новой области деятельности.

Основные причины смены ведущих видов деятельности включают изменения в социальной среде, экономической ситуации и технологическом прогрессе. Революционные изменения или новые открытия могут полностью изменить взгляды людей на мир и вызвать смену ведущих видов деятельности. Кроме того, изменение потребительских предпочтений или появление новых рынков может привести к смене ведущих видов деятельности.

В заключение, смена ведущих видов деятельности – это сложный и многозначный процесс, который имеет большое значение для развития общества и экономики. Осознание необходимости смены, адаптация к новым условиям и консолидация в новых отраслях – ключевые этапы этого процесса. Причины смены ведущих видов деятельности включают социальные, экономические и технологические изменения. Чтобы быть успешным в изменяющемся мире, необходимо уметь адаптироваться и быть готовым к постоянным переменам.

**Этап 1: Определение ведущих видов деятельности**

Определение ведущих видов деятельности основывается на анализе текущего состояния экономики, сравнении с конкурентами и прогнозировании потребностей рынка. Ведущие виды деятельности могут быть связаны с определенной отраслью, технологией или новыми рыночными условиями.

На этом этапе проводится глубокий анализ данных, собранных с помощью различных источников, таких как статистика, исследования рынка, мнения экспертов и другие. Также проводится сравнение с аналогичными отраслями в других странах и прогнозирование изменений и трендов, которые могут повлиять на выбор ведущих видов деятельности.

Определение ведущих видов деятельности является сложным и ответственным процессом, который требует участия специалистов различных областей – экономистов, аналитиков, менеджеров и других. От правильно выбранных ведущих видов деятельности зависит успешное развитие экономики, привлечение инвестиций и создание новых рабочих мест.

**Этап 2: Смена технологической базы**

Одной из основных причин смены технологической базы является появление новых технических решений и инноваций. Благодаря постоянному развитию и прогрессу в науке и технике, появляются более эффективные и экономически выгодные способы производства товаров и оказания услуг.

Также влияние на смену технологической базы оказывают изменения в требованиях и потребностях рынка. Если предложение устаревает и не отвечает запросам потребителей, компании вынуждены искать новые решения и технологии, чтобы соответствовать динамично меняющемуся спросу.

Важный аспект смены технологической базы – это обучение и переподготовка сотрудников. При внедрении новых технологий необходимо подготовить персонал к работе с ними, обучить их новым процессам и навыкам. Это может потребовать значительных затрат на обучение и переоборудование рабочих мест, но это необходимо, чтобы компания успешно адаптировалась к новым условиям и сохраняла конкурентные преимущества.

Смена технологической базы – сложный процесс, требующий времени, усилий и ресурсов. Однако, правильно проведенная смена технологий может принести значительные преимущества, увеличить производительность и конкурентоспособность компании.

**Этап 3: Воздействие социальных и экономических факторов**

Смена ведущих видов деятельности на определенной территории происходит под влиянием различных социальных и экономических факторов.

Одним из ключевых социальных факторов является изменение потребностей и предпочтений населения. С ростом уровня жизни и развитием общества меняются приоритеты людей. Они начинают предпочитать определенные виды товаров и услуг, что влияет на спрос и способствует развитию новых видов деятельности.

Также социальные изменения могут быть связаны с демографическими процессами. Например, увеличение численности пожилого населения может способствовать развитию медицинской и социальной сферы.

Неотъемлемым фактором при смене ведущих видов деятельности являются экономические условия. Экономическая ситуация в стране и мире, изменение курсов валют, инфляция, уровень безработицы и другие факторы могут повлиять на развитие определенных отраслей и способствовать появлению новых видов деятельности.

Также экономическое развитие может иметь прямое влияние на доступность ресурсов и инфраструктуры. Например, развитие новых технологий и общественного транспорта может содействовать развитию высокотехнологичных и транспортных отраслей.

Все эти факторы в совокупности определяют динамику смены ведущих видов деятельности и оказывают воздействие на формирование экономической структуры территории.

**Этап 4: Изменение спроса и предложения**

После проявления первых признаков развития новой деятельности и запуска производства новых товаров или услуг, наступает этап изменения спроса и предложения. На этом этапе происходит активное взаимодействие между потребителями и производителями.

Основной причиной изменения спроса является развитие новых технологий, появление новых потребностей у населения или изменение экономической ситуации в стране. Также спрос может быть стимулирован новыми трендами или модными течениями.

Изменение предложения происходит вследствие появления новых конкурентов в рынке или изменения стратегии уже действующих компаний. Также предложение может быть связано с развитием новых технологий и появлением более эффективных способов производства.

На этом этапе очень важным является маркетинг и привлечение внимания к новому продукту или услуге. Компании проводят рекламные кампании и мероприятия, чтобы сообщить потребителям о новом предложении и заинтересовать их.

Изменение спроса и предложения может привести к росту рынка новой деятельности или, наоборот, к уменьшению интереса потребителей. Компании, которые не адаптируются к этим изменениям, могут столкнуться с проблемами и даже потерей конкурентоспособности.

Итак, этап изменения спроса и предложения является одним из ключевых в процессе смены ведущих видов деятельности. На этом этапе компании должны быть готовы к изменениям и принимать активные меры, чтобы успешно адаптироваться к новым условиям рынка.

**Этап 5: Участие государства в регулировании смены ведущих видов** **деятельности**

Государство играет важную роль в процессе смены ведущих видов деятельности в обществе. В связи с этим, государство принимает активное участие в регулировании данного процесса.

Причиной участия государства в регулировании смены ведущих видов деятельности является необходимость обеспечения стабильности и устойчивости экономики. Государство ставит перед собой задачу сохранить и развивать основные сферы экономики, а также придать им новые импульсы развития.

Для того чтобы государство могло эффективно регулировать смену ведущих видов деятельности, оно создает специальные органы и механизмы, которые отвечают за анализ ситуации на рынке, разработку стратегий и программ развития экономики.

Главным инструментом государственного регулирования смены ведущих видов деятельности является экономическая политика. Государство принимает меры в области налогообложения, финансирования, поддержки и стимулирования определенных отраслей экономики.

Кроме того, государство регулирует доступ к рынку и ограничения на его вход и выход. В некоторых случаях государство может создавать монополии или иные ограничения с целью защиты отечественной экономики.

Участие государства в регулировании смены ведущих видов деятельности направлено на то, чтобы создать благоприятные условия для развития новых отраслей экономики и смягчить негативные последствия смены ведущих видов деятельности для общества и бизнеса.

Если внимательно присмотреться, то во главе абсолютного большинства крупных компаний мы увидим самих собственников – отцов-основателей. Все эти годы они держат бразды единоличного правления в своих руках. При этом активно задействованы как в стратегическом управлении бизнесом, так и в решении оперативных вопросов своих предприятий. Простая арифметика подсказывает, что многим из этих руководителей уже за 50.

Накопленные за годы усталость, проблемы со здоровьем, потеря интереса к рутинной работе – все это нередко подталкивает собственников к идее передать свой бизнес в управление. Чаще прибегают к иному решению: найти управленца, который и будет продолжать дело собственника, верой и правдой служить на благо компании.



Становление и развитие компании можно сравнить с рождением первого ребенка: вопросов больше, чем ответов, огромная ответственность, непонимание того, что и как делать.

Практически все предприниматели в уставный капитал своего «первенца» вложили не только деньги, но и все свободное время, которое раньше тратили на семью, друзей, хобби. Справедливо, что собственник на начальном этапе не отдает своего «ребенка» на воспитание кому-то постороннему. Компания развивается, набирает силы, и, как следствие, растут обороты, прибыль, доля рынка, количество персонала. С годами компания становится все более трудно управляемой. Одно дело, самому контролировать каждую мелочь, когда штат сотрудников не более 50 человек. А как быть, если количество персонала увеличилось до 500 или 1000 сотрудников? Можно ли самому вникать во все процессы в этом случае?

В жизни успешного бизнесмена помимо планерок, собраний, встреч с поставщиками, представителями властей и др. появляются и другие ценности - личная жизнь, дорогие хобби, путешествия - времени, которым приходится уделять не меньше, чем трудовым будням. Тогда бизнесмену необходим тот, кто сможет исполнять функции, которые до сих пор успешно выполнял он сам, - развития и оперативного управления.

Задача поиска толкового наемного топ-менеджера - не из простых. Прежде всего, необходимо ответить на следующие вопросы:

ﾷ где найти такого руководителя?

ﾷ какие функции и полномочия ему делегировать?

ﾷ каким образом контролировать наемного руководителя, чтобы обеспечить безопасность бизнеса?

ﾷ как оплачивать его труд?

На первый вопрос ответ и прост и сложен одновременно: заблаговременно вырастить в своей компании или же искать на рынке труда. Для этого необходимо минимум 5 лет и недюжинные способности по «выращиванию» преемников. Мировая практика показывает, что с этой задачей справляются единицы собственников. Поэтому, если вы планируете передачу бизнеса наемному управленцу – подойдите к этому вопросу основательно и начните поиск заблаговременно. По статистике, подходящие топ-менеджеры составляют примерно 2% от общего количества руководителей на рынке труда. Проблема еще и в том, что не всегда сам собственник готов идти на уступки, подстраиваться под топ-менеджера «с характером».

Владелец должен научиться прислушиваться к мнению управленца не только по оперативным вопросам, но и в решении важных стратегических задач, которые могут нести высокие риски в вопросах безопасности бизнеса. Очевидно, что это не просто задача корректного взаимодействия двух лидеров.

Искать среди «гуляющих» по рынку кандидатов-управленцев с красивыми резюме, MBA-фишками и прочими дополнительными опциями, которые в большинстве случаев не задерживались в одной компании более чем на 1-2 года, – бессмысленно. Вам нужен человек, который уже управлял компанией и реально достигал положительного результата. Эти люди, как правило, не сильно «засвечены» на рынке. Они заняты делом, а не самопиаром. Выйти на таких менеджеров крайне сложно. А переманить – еще сложнее.

Поэтому, вероятнее всего, вам придется рассчитывать на свои силы.

1. Почему важно отделить собственника от операционного директора

Модель владельца бизнеса – это современный и практичный метод управления, основанный на разделении функционала между собственником и наемным управляющим. Владелец бизнеса (от слова владеть) и операционный директор – это две разные работы.

Задача первого – решение стратегических вопросов, таких как реагирование на изменение отрасли, поиск путей для достижения целей, поддержка контактов с крупными клиентами, совершенствование продукта и так далее. Задача второго – операционный контроль: планирование, отчетность, координация, внедрение и поддержание бизнес-процессов.

Когда эти две работы сконцентрированы в одном лице, стратегия часто начинает приноситься в жертву операционке. Собственник продумывать вынужден стратегию на год вперед с учетом ежедневно меняющейся ситуации на рынке, одновременно с этим осуществляя ежедневный операционный контроль, подписывая бумаги, разбирая служебные записки и тому подобное. Это изматывает, отнимает время, которое могло бы быть потрачено на налаживание бизнес-контактов или работу над запуском нового продукта.

Поэтому во многих российских и зарубежных компаниях отдали предпочтение более практичному методу управления – разделению функционала между собственником и наемным управляющим. Первый разрабатывает стратегию и деньги платит второму, второй обеспечивает бесперебойную работу компании и зарабатывает деньги первому. Это современная модель бизнеса, к которой, в идеале, необходимо стремиться уже сейчас.

1) Делегируем: собственнику – стратегию, директору – управление

Есть много причин для самоустранения собственника от операционного управления. Самая распространенная - когда владельцу бизнеса нужно освободить себя для сторонних проектов. Также распространено моральное «выгорание» – 5-10 лет в операционном контроле утомляют. В таких случаях собственник покупает себе передышку для восстановления физических и умственных сил, или просто уходит на покой, пожинать плоды своих нелегких трудов.

Какие функции владелец может делегировать наемному управляющему, а какие стоит оставить себе?

Директору отдать следует операционное управление:

ﾷ обеспечение бесперебойной работы бизнеса, в том числе и за счет внедрения и поддержания бизнес-процессов;

ﾷ выстраивание взаимоотношений в коллективе, работа с обратной связью со стороны персонала;

ﾷ контроль производства продукта компании, обеспечение его качества при минимальных затратах ресурсов;

ﾷ отчетность и выполнение планов: продаж, закрытия вакансий и прочее; обеспечение роста финансовых показателей бизнеса.

При выстраивании взаимоотношений с наемным управляющим лучше придерживаться принципа «чего нет на бумаге, того не существует». Функции, результат, полномочия – все это должно быть зафиксировано на бумаге и заверено подписью собственника. Наемный управляющий должен понимать совершенно ясно, за что отвечает.

Должен себе собственник оставить стратегические задачи – все то, что обеспечивает бизнесу узнаваемость и финансовую устойчивость.

ﾷ Идеология. Формирование образа компании и ее главного продукта: что производим; наш рынок; наш клиент; в какой форме преподносим; как продвигаем.

ﾷ Планирование. Разработка стратегии и плана развития компании. Постановка целей и ориентиров.

ﾷ Финансы. Изменение в финансовой модели бизнеса не проходит бесследно. Может потребоваться перенесение активов, тренинги для сотрудников, доработка регламентов и так далее.

ﾷ Наработка связей. Чтобы бизнес развивался, собственник должен налаживать и поддерживать связи за его контуром. С властными структурами, с проверяющими органами, с партнерами.

ﾷ Привлечение ТОП-менеджмента. Владелец должен следить за этим лично, либо делегировать эти полномочия директору по персоналу.

Разделение функционала между собственником и наемным управляющим – единственный путь для роста и развития бизнеса. В идеале сразу надо ставить себя в позицию владельца бизнеса, а не директора.

2) Перепозиционируем: как перестать сидеть на двух стульях

Собственник не должен поддаваться искушению каждый раз влезать в операционное управление со своими указаниями. Это будет наемного менеджера демотивировать, подрывать процессы, которые он будет пытаться наладить, вносить разлад в понимание персонала – кто у руля и кого все-таки слушать.

Если по-прежнему собственник будет принимать решения, у наемного управляющего не будет ни интереса, ни вовлеченности. Человек себя будет чувствовать некомфортно – ему деньги платят, и делают за него всю работу. В результате будет такой директор либо непроизводительным имитатором деятельности и пожирателем денег, либо уйдет. В обоих случаях собственник продолжит сидеть на двух стульях, тратить время и деньги.

**Как пересесть на свой стул?**

ﾷ Понять и осознать. Собственник должен понять, чем отличается собственник от директора, и осознать, почему так важно разделить эти две должности. В этом ему призвана помочь данная статья. Или, как вариант, предлагаем побеседовать на эту тему.

ﾷ Организовать в компании систему владельческого контроля. Для собственника нанять управляющего – определенный риск. Постановка владельческого контроля поможет вам держать руку на пульсе. Вы сможете больше узнать об этом инструменте из статьи «Бизнес под управлением наемного менеджера», опубликованной в нашем блоге.

ﾷ Нанять внешнего советника, который будет вырабатывать привычку в собственнике тем, что в нужный момент «ударит по рукам», акцентируя внимание на том, что собственник снова хочет порулить.

ﾷ Или запустить еще один бизнес, который займет львиную долю времени и внимания собственника (это как леденцы, когда вы бросаете курить).

3) Решаем проблемы: три задачи при разделении функций

Первая задача – найти хорошего управляющего. Какой он, «хороший» управляющий? Один из ведущих мировых специалистов по теории управления Ицхак Адизес сформулировал четыре основные функции, которым должен соответствовать управленец-наемник.

1. Предприниматель. Управленец должен создавать новые возможности для бизнеса владельца.

2. Администратор. Управленец должен поддерживать порядок в бизнесе, заниматься оптимизацией бизнес-процессов, работать с персоналом, интегрировать решения и т.д.

3. Один в поле воин. Управленец должен обладать широкими компетенциями. Он должен уметь в одиночку не упустить шанса, «добить» перспективный договор, найти подход к партнерам.

4. Коммуникатор. Управленец должен создавать насыщенную информационную среду в пределах компании, уметь общаться с персоналом.

Идеальных менеджеров, воплощающих в себе все четыре качества, не существует. Задача собственника – не искать «второго себя», а найти человека, который усилит сильные стороны и дополнит слабые стороны вашей компании, т.е. хорошего командного игрока.

Вторая задача – быть готовым к расхождениям взглядов на то, как вести бизнес. Эта конфронтация приведет к возникновению стандартных проблем, к которым нужно быть готовым, и которые нужно будет оперативно решить.

**Конфликт целей.**

Управленец смотрит на бизнес через призму операционного управления, тогда как собственник мыслит стратегически. Если директора ориентированы на быструю прибыль, то владельцы готовы некоторое время терпеть убытки для достижения не сиюминутного, но долгосрочного эффекта.

**Кризис доверия.**

Собственник при выборе управляющего подсознательно пытается найти «второго себя». И в случаях, когда наемный управляющий начинает действовать не так, как действовал бы сам собственник, последний начинает нервничать, испытывать недоверие, пытаться исправить все по-своему.

**ﾷ Неприятие корпоративных ценностей.**

Сегодня любая серьезная компания тратит много времени и денег на создание внутреннего идеологического стержня – корпоративных ценностей. Наемный управленец может быть чистым практиком, считающим, что конкретное действие – продажа – для менеджера по продажам важнее того, синий или черный шарф повязан на его шее.

Третья задача заключается в передаче полномочий. Собственник не должен постоянно вмешиваться в операционное управление. Контролировать и подвергать цензуре каждый приказ директора в операционном управлении не стоит. Собственник себе за это не платит. Как и было сказано выше, работа собственника заключается в другом.

**4) Основные обязанности владельца компании**

Владелец компании - это человек, от которого зависит вся жизнь и судьба компании. Бизнес - это его ребенок, которого нужно растить и оберегать, а потом выпускать в мир. Что же входит в обязанности владельца? Подробности в сегодняшней публикации.

Необходимо на начальном этапе развития бизнеса в первую очередь сконцентрироваться на продажах. Важно очень энергию и энтузиазм, сопутствующие первым шагам компании, направить на продажи, чтобы проект начал приносить деньги. Концентрация на второстепенных моментах может привести к серьезным проблемам, потому что на содержание и развитие бизнеса необходимы большие средства. В то же время, если энергии и энтузиазма недостаточно даже на первых порах, то стоит задуматься твой это бизнес или нет.

Когда вышла компания на окупаемость, руководитель может переходить к следующему шагу — созданию стратегического плана. Понять необходимо куда ты идёшь, создать свою идеологию и миссию.

Точно так же, как дети четко знают, хотят они стать водолазом или космонавтом, компании на начальном этапе транслируют свои важнейшие цели, которые со временем начинают замыливаться. Поэтому важно очень поймать тот момент, когда необходимо переключиться с продаж на создание идеологии и стратегического плана, определение миссии, создание логотипа и развитие пиара.

Вывод компании на окупаемость продаж, определение идеологии и миссии, создание стратегического плана — всё это то, что бизнесмен должен сделать в первую очередь. Все остальные пункты возникают естественным путем в процессе развития компании.

Так, в самом начале бизнеса ты всем занимаешься самостоятельно, сам оформляешь договоры, сам продаешь, сам осуществляешь доставку к клиенту, сам ведёшь базу и всю документацию, сам общаешься с налоговой. В определенный момент возникает необходимость перестроить свое мышление и прийти к тому, что не все нужно делать самому, важно научиться делегировать. Происходит найм персонала всегда по мере загрузки и возможности масштабирования компании.

Отметить так же следует, что найм сотрудников вовсе не обязательно осуществляется собственником компании. Эта функция, так же как и увольнение, расчет заработной платы может быть перенесена в обязанности руководителей, которых назначит владелец компании. Это позволит не допускать того, чтобы действия руководителя были подвержены сомнению.

Подробнее рассмотрим пункты, указанные выше. Что такое стратегическое планирование? Что оно под собой подразумевает? Какие шаги необходимо предпринять, чтобы создать стратегический план компании?

Необходимо в первую очередь ответить на вопрос: чего мы хотим? Главной целью нашей компании является повышение доверия к страховому рынку. Как мы со своими 150 млн оборота в год можем повлиять на 800 миллиардный рынок? Это очень маленькая доля, следовательно долю оборота средств необходимо поднять до ощутимых 0,5%, чтобы люди вас заметили. Исходя из этого строится стратегический план. Что нам нужно сделать для достижения этой цели? Прежде всего необходимо расширить компанию минимум до 1000 агентов. Увеличить оборот с 10 до 100 млн в месяц. Это даст нам дополнительный бюджет, который позволит увеличить траты на PR, СМИ, а также выделить средства на повышение культуры страхования в России.

Наша основная цель — повысить уровень доверия людей к страховому рынку. Предварительный анализ, хоть и несет в себе определенные неточности, тем не менее, дает нам ориентировочные цифры (необходимого количества сотрудников, годового оборота, временных сроков), исходя из которых мы можем выстраивать стратегический план компании. Начальная цель нашего стратегического плана — занять 0,1 % рынка.

Стратегический план в свою очередь разбивается на несколько частей: во-первых, определяются временным рамки достижения долгосрочных целей, затем прописываются цели по годам и по месяцам. Таким образом, руководитель компании ежемесячно может отслеживать следование стратегии компании на протяжении всего года и вносить необходимые корректировки.

Когда должны формулироваться идеология и миссия компании? Для чего нужен логотип? Идеология и миссия в себе несут огромную силу. Приводили изменения идеологии к свержению режимов, смене правительства, миллионы людей погибали ради идеологии.

Идеология и миссия компании играют также очень важную роль, и собственник компании их обязан защищать, отстаивать и транслировать и ни в коем случае не подвергать сомнению. Должна быть идеология твёрдой и нерушимой, все сотрудники должны придерживаться её. Все действия собственника направлены должны быть на то, чтобы её укрепит.

Брендбук — это следующий этап. Когда миссия уже закреплена, нужно приступать к ее «якорению», т.е. привязке к определенному образу. Наступает здесь этап создания собственного лейбла и логотипа. Логотип — это про восприятие и узнаваемость, т.е. это определенный значок, который ты продвигаешь посредством рекламных роликов и других активностей. Необходимо добиться восприятия компании через графический образ, который будет отображен на всех документах, на официальном сайте, на визитной карточке каждого сотрудника и так далее. Благодаря этому у людей привыкание возникает, которое потом в доверие перерастает.

Резюмируя все вышесказанное обязанности руководителя в зависимости от жизненного цикла компании проходят следующие этапы:

1. Руководитель = продажи, без которых компания просто перестанет существовать

2. Руководитель = выполнение бизнес-процессов

3. Руководитель = формирование мисси, идеологии и стратегии компании

4. Руководитель = делегирование и найм персонала

5. Руководитель = бренд-бук и PR

Такая последовательность основных функций владельца и руководителя компании позволит вам создать устойчивую бизнес-модель, которая будет приносить вам как деньги, так и положительные эмоции.

2. **Что такое делегирование**

Делегирование полномочий – что это такое в менеджменте? В чем суть делегирования и какую цель оно преследует? Какую функцию менеджмента нельзя делегировать и в чем выражается делегирующий стиль руководства? 5 основных принципов делегирования + 10 самых частых ошибок делегирования

«Плохой руководитель работает сам, хороший организует работу других». Действительно поскольку хороший босс и сам работает, и других организует, но вопрос правильного делегирования функций и полномочий действительно важен. Чем лучше умеет руководитель передавать свои функции на нижестоящий уровень, тем эффективнее компания, тем лучше она к изменениям адаптируется и тем проще управляется.

Делегирование (лат. delegare, переводится как передача, перекладывание) – это передача каких-либо своих функций другим людям. Речь обычно идет о передаче руководителем части собственных полномочий нижестоящему звену с возложением на этих сотрудников ответственности за результат. Тем самым обеспечивается баланс загруженности каждого из управленческих звеньев.

Делегироваться могут полномочия на основании тех или иных постоянно действующих документов, а могут – по факту каких-либо изменений в организации.

Например, начинающий предприниматель открыл интернет-магазин. Он на первых порах все сам делает вместе со своей женой. Жена отвечает на звонки, оформляет заказы и занимается отгрузкой заказов в курьерскую службу. Муж занимается закупками товаров, ездит за ними на склады оптовиков, упаковывает перед тем, как передать заказы в курьерскую службу.

Затем, по мере роста количества заказов, а вместе с ними и оборота магазина, супружеская чета не справляется со всеми полномочиями и принимает на работу двух сотрудников: менеджера по работе с клиентами и водителя-курьера. Они им делегируют часть своих полномочий, менеджер занимается заказами, а водитель-курьер ездит к поставщикам за товаром. Высвободившееся время ИП с женой направляют на решение тех задач, от которых зависит прибыльность их бизнеса: муж начинает больше времени уделять аналитике, чтобы понять откуда приходят клиенты и как сделать так, чтобы их стало больше, а жена начинает заниматься маркетингом и рекламной кампанией в интернете.

По мере роста прибыльности бизнеса, предприниматели набирают новых сотрудников, делегируя им свои полномочия и направляя все свое время, внимание, знания и умения на самые важные аспекты их бизнеса. Кстати, в этом примере упоминалась курьерская служба. Перепоручение им функций по доставке заказов клиентам в данном случае не является делегированием. Это уже аутсорсинг.

От обычной постановки задач делегирование отличается тем, что подчиненным передаются функции руководителя, а не увеличивается интенсивность их собственной работы. Если в супермаркете от менеджера отдела требуют вдвое увеличить продажи – это интенсификация его собственных функций, а если обязывают, скажем, разработать и реализовать проект по оптимизации процессов в отделе – это уже делегирование полномочий руководства.

В каких сферах требуется делегирование «Кто участвует в делегировании»

В трех сферах Делегируют полномочия, функции и ответственность:

1. В коммерческих компаниях – от одного уровня менеджмента к другому.

2. В государственных и общественных организациях – от руководителей к подчиненным, а также от чиновников к руководителям подведомственных учреждений

3. В органах власти – делегирование власти от избирателей своим представителям.

В передаче полномочий или функций участвуют два человека:

ﾷ делегирующее лицо – тот, кто изначально обязан выполнять ту или иную функцию и передает ее другому.

ﾷ делегат – тот, кто принимает обязанность выполнять полномочия или функции. Такой человек обычно является подчиненным первого. Или «слугой народа», если речь идет о депутате, которому избиратели делегировали полномочия.

В каждой организации, особенно крупной, есть несколько видов полномочий:

Линейные полномочия

Это иерархические отношения: начальника с подчиненным, того со своим подчиненным и так далее. В рамках таких полномочий может руководитель принимать решения, не советуясь и не получая визу других руководителей. Это узаконенное влияние на подчиненных, используемое для достижения цели. Директор имеет право издавать документы, обязательные к исполнению всеми сотрудниками организации. Обязана секретарша подавать кофе руководителю, если это входит по должностной инструкции в ее обязанности. Чаще всего именно линейные полномочия делегируются – следующему управленческому звену.

«Штабные» полномочия

Штабными называют полномочия, которые требуют не подчинения одних сотрудников другим, а носят рекомендательный и консультирующий характер. Обычно они осуществляются представителем одного подразделения по отношению к другому подразделению организации. Есть три вида штабных полномочий:

1. Рекомендательные – сотрудник дает советы работникам любых других подразделений организации. Например, юрист компании может консультировать всех прочих сотрудников, он не имеет формальной власти над ними, однако его рекомендации желательно выполнять. Такой обязанности у других работников нет, но, если невыполнение совета юриста повлекло ущерб компании, придется нести ответственность.

2. Координационные – принятие совместных решений сотрудниками разных подразделений. Это могут быть кроссфункциональные команды, межведомственные группы, общие планерки и так далее.

3. Контрольные и отчетные – речь идет о специальных подразделениях, проверяющих деятельность организации. Это могут быть отделы по профилактике коррупционных нарушений в госорганах, аудиторские подразделения в частных фирмах и т.п.

Штабные полномочия обычно делегируются изначально, при создании фирмы.

3) Цели и задачи делегирования: в чем они состоят

Есть несколько целей, которые достигаются передачей полномочий на следующий управленческий уровень:

высвобождение рабочего времени руководителя для решения масштабных задач – если директор занимается бухгалтерскими вопросами и решает проблемы с коммунальными службами, у него не остается времени на выстраивание и корректировку стратегии развития компании или на контроль деятельности подчиненных. Руководитель должен быть в курсе всех важных событий в компании, но самостоятельно участвовать в каждом из них ему совершенно ни к чему.

повышение эффективности работы сотрудников – получая новые полномочия, персонал обучается и развивается, приобретает дополнительные навыки и компетенции. Эти управленческие навыки работники начинают использовать и применительно к своим основным обязанностям.

усиление мотивации сотрудников – участие в новом для себя направлении деятельности, да еще с дополнительными полномочиями, воспринимается большинством сотрудников как нематериальная мотивация. Если рядовой менеджер получает возможность участвовать в организационных изменениях в компании и даже самостоятельно разрабатывать их, это стимулирует активность и повышает заинтересованность в результатах своего труда.

подготовка кадрового резерва – при делегировании полномочий быстро выясняется, кто из сотрудников способен на большее, нежели делает сейчас, а для кого существующая должность – потолок.

Рекомендуют не все функции передавать на другой уровень управления, а только те, которые не затрагивают ключевых вопросов менеджмента организации:

ﾷ текущие вопросы деятельности компании (административные, финансово-бухгалтерские и прочие, не связанные с планированием);

ﾷ узкоспециализированные вопросы, в которых сотрудник является экспертом (бухгалтерия, IT, другие сферы);

ﾷ подготовительные процессы (например, сбор информации для подготовки проекта, анализ конкурентов и так далее);

ﾷ разовые вопросы, не влияющие на стратегию компании (исследования, мотивация персонала по конкретному проекту и другие).

ﾷ реклама в Яндекс Директ и пр.,

ﾷ создание цепочек продажи товаров, в ходе которых после заказа первого товара покупателю тут же предлагались другие товары со скидкой,

ﾷ поиск поставщиков с более выгодными ценами,

ﾷ снижение расходов компании там, где это возможно и без ущерба качества. Так, например, мы отказались от собственных курьеров и отдали это направление в стороннюю службу доставки, переехали в более дешевый офис,

ﾷ и т.д.

**4) 10 самых частых ошибок делегирования**

Далеко не всегда получается правильно делегировать полномочия, нередко попытки для организации заканчиваются ущербом, кадровыми оргвыводами и прочими неприятными последствиями. Почему это происходит?

1 Делегирование функций, не предназначенных для этого

Руководитель своему заместителю передает право вести переговоры с клиентами, договоренности с которыми он сам достичь не смог. На начальника отдела маркетинга директор возлагает задачу определения стратегии развития компании. Начальник отдела требует от ведущего специалиста сделать отчет по работе отдела вместо себя – немедленно.

Все перечисленные ситуации – ошибки делегирования. Другим передавать нельзя собственные функции руководителя, нельзя чрезмерно сложные задачи перепоручать, не рекомендуется делегировать срочные обязанности.

2 Делегирование «по цепочке»

Ваш начальник вам перепоручил задачу подготовки к важному совещанию, вы передаете эту функцию своему подчиненному. Это категорически неправильно, поскольку ваш сотрудник отчужден от первоисточника поставленной задачи, руководитель замотивировал вас, а не его.

Бывают ситуации, когда обязанность можно перепоручить, но для этого досконально нужно знать функции каждого сотрудника и содержание их должностных инструкций. В противном случае получаем унылого работника, из-под палки выполняющего чужие обязанности.

3 Поспешное делегирование

Появляется задача, вы ее без анализа и рассмотрения быстренько спихиваете на подчиненных. Выясняется, что им не хватает информации для выполнения новых функций. Они обращаются через вас к вашему руководству, поставившему задачу. Руководство вам отвечает, вы уточняете делегированные функции, через некоторое время выявляются новые пробелы, всё повторяется. На третий раз ваш руководитель уже нервно смотрит на вас и спрашивает, на своем ли вы месте, раз не можете выполнить порученное вам дело? Вы начинаете глубоко вникать в процесс, но время уже упущено. А с ним и уважение как начальства, так и подчиненных, которых вы тоже задергали. Отписывать нижестоящим сотрудникам собственные задачи нельзя, требуется проанализировать их и пройти все этапы делегирования, о которых мы говорили выше.

4 Делегирование не тому человеку

Неверный выбор сотрудника, которому вы передали полномочия – это чаще всего проблема не конкретной ситуации, а кадровой политики компании в целом. Если вы начальник управления, а находящиеся в вашем подчинении начальники отделов не способны выполнять функции более высокого уровня – кто в этом виноват? То же касается выбора «любимчиков» – если среди всех сотрудников вы выбираете для делегирования полномочий не наиболее подходящих, а наиболее лояльных – ответственность за возможные негативные последствия также будет лежать на вас.

5 Делегирование «через голову»

В соответствующем разделе, как уже говорилось, нельзя делегировать человеку полномочия, который не является вашим прямым подчиненным. Однако некоторые руководители, привыкшие держать всю свою организацию в ежовых рукавицах, считают, что «вассал моего вассала – мой вассал». Директор вызывает менеджера отдела и через голову управляющего наделяет его полномочиями, скажем, составления отчетности. Это множество трений вызывает, недопониманий и ухудшает моральный климат в коллективе. Сотрудник сразу нескольких руководителей выполняет указания. Из-за большого объема работы он может не справиться со своими обязанностями, или ему придется задерживаться допоздна, испытывать стресс, что повлечет увольнение сотрудника. Пока компания на его место найдет нового специалиста, пока обучит — пройдет времени немало, а время, как известно, деньги.

6 Делегирование с опозданием

Очевидно, что нелепо делегировать функцию, если она должна быть выполнена вчера. Но такое происходит сплошь и рядом. Звонок из управления культуры в подведомственное учреждение в 9.00: составьте план на следующий квартал по вашей сфере и пришлите к 10.00, от нас требуют вышестоящие инстанции. То есть руководитель не успевает сделать план сам и сваливает его на подчиненного, устанавливая нереальные сроки.

В итоге на свет появляется никуда не годный документ «для галочки». Вышестоящие инстанции довольны, руководителя не поругали – он тоже доволен, измученный подчиненный счастлив, что от него отстали, а интересы дела пострадали. То же самое происходит, когда делегирование полномочий происходит не по тщательно разработанному плану, а из-за того, что руководитель неожиданно вспомнил о важном направлении, которое необходимо поддерживать. Редко получается эффективным такое делегирование.

7 Делегирование без цели

Казалось бы, какой смысл скрывать цель передачи полномочий от исполнителей? Однако такое случается нередко – например, в сфере слияний и поглощений. Готовится сделка по приобретению активов другой компании. Разглашать ее детали нельзя, но сотрудников своей фирмы нужно как-то подготовить к тому, что и ритм, и объем их работы изменится.

Дается задание спрогнозировать изменение работы тех или иных подразделений с учетом того, что им придется работать в распределенном режиме, как обслуживать существующие активы, так и курировать новые. Естественно, не разглашаются параметры новых активов. Что получается у подчиненных? Правильно – абстрактные расчеты, малоприменимые на практике, догадки, домыслы и так далее.

Еще один вариант – когда цель не доводится до сотрудников по какой-то случайности. Неправильно составлен приказ, не до конца передали распоряжение и т.п.

8 Делегирование без сроков

Когда начальник делегирует работнику какую-либо функцию, он ждет, что тот начнет исполнять ее немедленно и в том же ритме, что и сам руководитель. Поэтому вопрос нередко о сроках вообще не поднимается. Однако от самого работника многое зависит. Одни подчиненные сначала свои основные задачи выполняют, а потом берутся за исполнение других функций, другие пытаются делать все одновременно, третьи вообще выжидают какое-то время, а не отменит ли руководитель распоряжение. Нередко отсутствие конкретных сроков приводит к задержкам в выполнении делегированных функций.

9 Делегирование без приоритетов

Тема для подчиненных очень болезненная, которым руководители дают жесткий план для выполнения основных обязанностей. А потом начинают полномочия передавать, на выполнение которых требуется тоже время, попытки начинаются встроить новые функции в график, сотрудник мечется между нескольких задач, не успевая то там, то тут. В процессе от руководства приходят новые указания, снимаются какие-то обязанности, добавляются новые, и хаос усиливается. В конце концов самые простые задачи подчиненный начинает выполнять, потому что они продемонстрировать позволяют хоть какой-то результат работы. А сложные дела остаются на потом. Очень частая ошибка делегирования – отсутствие приоритетов.

10 Отсутствие делегирования

Руководитель передает полномочия на словах, а на деле не просто пытается вмешиваться, а исполнять те же функции параллельно. Это бывает в организациях, где босс – перфекционист. Там, к слову, иметь может место и ситуация, когда полномочия вообще не делегируются. Руководитель сидит на работе с утра до ночи, пытается всё на свете контролировать и через десяток лет уезжает прямо с рабочего места на «Скорой» с инфарктом.

Отсутствие делегирования помимо проблем со здоровьем руководителя вызывает еще и сложности со стратегическим планированием, с реагированием на вызовы рынка, с оптимизацией бизнес-процессов. Когда на тебе вся текущая работа, заниматься этим просто некогда. Или по ночам. С соответствующей эффективностью.

**5) Что может мешать делегированию**

Препятствия грамотной передаче функций и обязанностей могут возникать как со стороны работника, так и со стороны руководителя.

Помехи со стороны начальника

ﾷ опасения потерять управление компанией;

ﾷ страх перед конкуренцией со стороны нижестоящих сотрудников («подсидят»);

ﾷ сомнение в компетентности подчиненных;

ﾷ неуверенность в положительном результате.

Помехи со стороны подчиненных

ﾷ сомнение в необходимости выполняемых функций;

ﾷ неопытность в исполнении руководящих полномочий;

ﾷ несогласие с руководителем по поводу делегирования функций;

ﾷ нежелание подставляться и делить ответственность с руководителем (особенно если делегируются полномочия по наложению взыскания).

Если подчиненный не готов или не хочет выполнить переданную ему функцию, он исподволь (например, постоянно консультируясь даже по самым простым вопросам) или напрямую («простите, у меня не получается») возвращает полномочия руководителю. Это называется обратным делегированием.

Вывод:

Собственники, беспокоясь за результаты, либо не доверяя управленцу, вмешиваются в оперативную деятельность. Ответственность за результат размывается. Итог – взаимные упреки и «развод».

Что касается самих функций и зон ответственности, то теоретически все просто: собственник определяет стратегические цели компании и согласовывает стратегию движения, наемный топ-менеджер принимает решения и управляет бизнесом в рамках оперативных целей и задач. В действительности, декларация свободы наемного директора работает только «на словах». Собственники, беспокоясь за результаты, либо не доверяя управленцу, вмешиваются в оперативную деятельность. Ответственность за результат размывается. Итог – взаимные упреки и «развод».

Инструментарий, сближающий интересы собственника и топ-менеджера, ориентирующий на краткосрочные и долгосрочные перспективы компании, предлагают программы мотивации руководителя. Разрабатывайте такие системы премирования, которые будут поддерживать правильные долгосрочные цели наемного топа с точки зрения владельца.

Делегирование – важная составляющая управленческих талантов. Если руководитель умеет правильно передавать часть своих полномочий подчиненным, у него есть время на стратегическое планирование, оценку рыночной или политической ситуации и на многое другое.

Суть делегирования в том и состоит, чтобы высвободить время руководителя, избавить его от рутинных задач и сконцентрироваться на том, что приносит прибыль. Заодно повышается эффективность работы организации, улучшается мотивация сотрудников и нарабатывается кадровый резерв.

При этом делегировать рекомендуется только текущие вопросы деятельности компании, подготовительные или узкоспециализированные процессы, а также прочие вопросы, не затрагивающие определение стратегии, долгосрочное планирование и кадровые аспекты.

Сконцентрируйтесь на разделении задач в компании, где задача владельца бизнеса - решение стратегических вопросов, таких как делегирование на изменение отрасли, поиск путей для достижения целей, поддержке и совершенствования продукта и задач операционного директора - операционный контроль: планирование, отчетность, координация, внедрение и поддержание бизнес - процессов!

**О работе над продуктом компании**

* Product Owner несет ответственность за максимизацию ценности продукта, получаемого в результате работы Scrum Team. Способы достижения максимальной ценности могут быть очень разными и зависят от организаций, Scrum Teams и конкретных людей.
* Product Owner также несет ответственность за эффективное управление Product Backlog. Product Owner может выполнять эту работу сам или делегировать ее выполнение другим лицам. Тем не менее, Product Owner остается ответственным за нее.
* Чтобы роль Product Owner была эффективна, вся организация должна уважать решения Product Owners. Эти решения отражены в содержании и порядке элементов Product Backlog, а также в инспектируемом Increment во время Sprint Review.
* Product Owner — это один человек, а не комитет. Product Owner может отражать в Product Backlog потребности многих заинтересованных лиц. Желающие изменить Product Backlog могут сделать это, попытавшись убедить Product Owner.

Основываясь на этом определении из руководства по Scrum, вы можете подумать - “здорово, но в нашей компании так не работает”. И вы, возможно, правы. В большом количестве корпораций роль владельца продукта, описанная в руководстве по Scrum, (пока) работает другим образом. И это та причина, по которой мы создали предпочтительные и неправильно понятые позиции владельца продукта. Чтобы помочь вашей компании лучше понимать роль владельца продукта (или Agile Product Manager-а, если желаете). Описание этих позиций поможет вам быстро отличить правильные / предпочтительные паттерны от плохих / неправильно понятых. Это поможет вам работать над улучшением ситуации в будущем.

**Неправильно понятые позиции владельца продукта**

Основываясь на множестве реализаций скрама, обучении и коучинга владельцев продуктов, а также на нашем опыте в этой роли, мы выявили шесть антипаттернов, с которыми сталкиваются чаще всего - шестью неправильно понятыми позициями владельца продукта. Это Властелин историй, Оптимизатор, Прокси, Начальник, Статус-кво и Имитатор.

Властелин историй

Вы их знаете - сгорбленная спина, глаза не отрываются от экрана, маленький размер шрифта и 14-шаговый процесс в Jira. История - сделано. Критерии готовности - сделано. Обсуждения с разработчиками и стейкхолдерами приводят к обновленному шаблону или фразе “не надо меня спрашивать, детали есть в задаче”.

Оптимизатор

Все знакомы с руководителем проекта, также известным как оптимизатор выработки. Этот владелец продукта может показать потрясающие графики и прогнозы в Jira, знает все о velocity и предсказуемости, а также максимизирует количество выполненной работы и поставляет все фичи, представляющие для него интерес. Если в команде есть не занятый человек, это легко исправить. Всегда можно взять несколько задач для этого исполнителя.

Статус-кво

“Здесь так не принято, один Scrum мы здесь уже пережили”. Такой владелец продукта не считает, что находится в безопасной среде. Он прилагает достаточно много усилий, защищая себя и команду соблюдением показателей эффективности, формальной бюрократии и исполнением указаний руководства.

Прокси

“Конечно, мы можем добавить это в бэклог”. Именно эти слова чаще всего можно услышать от такого владельца продукта. Он стремится удовлетворить всех: клиента, стейкхолдеров, разработчиков и пользователей. Не обладая на это никакими полномочиями, прокси не принимает никаких решений, не делает никакого выбора между задачами и и не предлагает никакого видения.

Имитатор

“Изменить всё невозможно, давайте уже работать” - говорит такой владелец продукта, столкнувшись с трудной проблемой. Для этого у него есть основания - действительно, не всё в окружении работает в соответствии с идеальным Scrum. Особенностью имитатора является то, что неидеальные условия используются как комфортная среда, чтобы не прилагать “лишних” усилий.

Начальник

“Я сам был программистом и отлично знаю, как это делается”, “позвольте мне объяснить вам, как это работает”, “раз я несу ответственность, то я выбираю средства.” Именно в этом и заключается работа такого владельца продукта. Это бизнес эксперты, высокопоставленные пользователи, архитекторы, дизайнеры или иные эксперты в своих областях. Они знают все о деталях и о каждой ошибке в программном продукте или системе. Участники команды - его непосредственные подчиненные, исполнители его решений по каждому вопросу.

Предпочтительные позиции владельца продукта

Если есть непонятые или нежелательные позиции владельца продукта, то очевидно, должны быть и предпочтительные. Они связаны с конструктивными, позитивными и ценными позициями, которые занимают многие успешные владельцы продукта. Таковыми позициями являются: Визионер, Коллаборатор, Представитель пользователя, Лицо, принимающее решение, Экспериментатор и Инфлюенсер. Давайте рассмотрим их детальнее.

Визионер

Визионер четко доносит видение продукта, стратегию, бизнес цели и задачи до всех стейкхолдеров. Такой владелец продукта склонен фокусироваться на будущем, на изменении статуса-кво и помогает людям увидеть то, что могло бы быть там вместо того, что есть сейчас.

Коллаборатор

Коллаборатор взаимодействует и тесно сотрудничает с разными стейкхолдерами и Scrum командами. Такой владелец продукта стремится поддерживать людей в их собственном исследовательском процессе, будь то определение целей, уточнение элементов продуктового бэклога или анализ потребностей клиентов.

Представитель пользователя

Представитель пользователя фокусируется на том, чтобы помочь разработчикам или иным лицам понять каковы проблемы клиентов, что им нужно, каких выгод они ищут. Действуя из этой позиции, владелец продукта склонен объяснять как выполняемая работа влияет на клиентов, пользователей, бизнес-процессы.

Лицо, принимающее решение

Лицо, принимающее решение помогает стейкхолдерам и Scrum команде сократить время выхода на рынок за счет сокращения времени на принятие решений, которые приходится делать ежедневно. Некоторые решения могут быть делегированы Scrum команде или стейкхолдерам, а некоторые владелец продукта должен взять на себя.

Экспериментатор

Экспериментатор выдвигает гипотезу, объясняя, что мы знаем и что не знаем. Рассматривает большую часть работы как эксперименты, а не как “высеченные в камне” решения. Он понимает необходимость пробовать что-то новое, исследовать, вводить новшества и следовательно - экспериментировать.

Инфлюенсер

Влиятельное лицо, помогающее заинтересованным сторонам договориться о видении продукта, стратегии, целях и задачах. Влияние на стейкхолдеров и Scrum команду - сложная, но очень важная работа. Он использует эффективные навыки общения, переговоров и влияния, чтобы вовлечь людей в общее дело.

**Рразница между Предпринимателем и Капиталистом**  
Ключевое различие между Предпринимателем и Капиталистом состоит в том, что первый работает на Бизнес одновременно как Менеджер и Собственник, а второй заставил Бизнес работать на себя. Первый шаг к тому, чтобы заставить Бизнес работать на себя — перестать мыслить категорией статуса собственности и начать мыслить в категориях ролей, то есть видов деятельности, которые Собственник может выполнять в Бизнесе, учитывая свой владельческий статус. При этом нужно помнить, что роль Предпринимателя нужна бизнесу всегда для сохранения конкурентоспособности. Если Собственник-Предприниматель решает стать Капиталистом, ему сначала нужно обеспечить бизнесу предпринимательскую преемственность, то есть найти кого-то, кто возьмет на себя роль Предпринимателя вместо него.

Никто другой не может выполнять в бизнесе столько ролей одновременно, сколько может (и в российских реалиях часто выполняет) Собственник. Закономерно возникает несколько вопросов:

• Насколько хорошо совмещать многие роли?

• Какие роли стоит совмещать, а какие — нет? От чего это зависит?

• Какая из возможных ролей Собственника наиболее всего соответствует его интересам и ценностям?

• Какая роль из возможных самая важная?

• От каких ролей Собственник может отказаться?

• От каких ролей Собственник не может отказаться?

• Что происходит, если Собственник не различает роли, которые исполняет и выбирает их неосознанно?

• Может ли Собственник делегировать кому-то выбор роли, которую считает нужным выполнять лично?

**Выбор роли – «царское дело» Собственника**

Роли, которые Собственник может играть в бизнесе, различаются по сложности и важности. Очевидно, что Собственник может совмещать, разделять, менять (в том числе чередовать) и, конечно же, «делегировать» многие из этих ролей. Понятно, что Собственник не может быть одинаково успешен и/или эффективен в каждой роли в силу различия как самых ролей, так и способностей конкретного человека, а также очевидно, что он не может и не должен делегировать кому-то решение о выборе своих ролей.

Понимание ролевого набора и выбор ролей — «царское дело» Собственника, а не «игра в слова». Неправильный выбор ролей влечет неверные действия. Возникает риск того, что «собственническую» позицию в бизнесе никто не занимает, зато менеджерских — хоть отбавляй. Будто все хотят управлять и никто — владеть, а Собственник вместо того, чтобы осознать и развивать свой владельческий потенциал, толкается с Топ-менеджерами на вершине управленческой пирамиды.

Роли, которые Собственник может выполнять в Бизнесе помимо роли Собственника и/или совмещая их с ролью Собственника:

• Предприниматель (Учредитель).

• Хозяин (Собственник и одновременно Менеджер).

• Лидер (Собственник-Стратег).

• Инвестор (потенциальный Капиталист).

• Капиталист (реализовавшийся Инвестор).

• Основатель (Учредитель, Грюндер)

Предприниматель: автор бизнес-идеи, которая имеет рыночный потенциал, готовый действовать на свой риск. Он единственный, кто существует до создания Компании.

Предприниматель не обязательно выступает как поставщик капитала и/или руководитель организации. Но часто бизнесы, созданные «с нуля», возглавляются на первых порах предпринимателями – учредителями, т. е. наблюдается совмещение ролей собственника (совладельцев) и генерального директора (топ-менеджеров).

Хозяин: собственник, совмещающий в одном лице функции первого руководителя. Часто «грюндер» = первый хозяин.

Лидер: собственник, который отошел от оперативного управления и передал его наемному генеральному директору, но оставил за собой функции стратегического управления и контроля.

Инвестор: потенциальный капиталист. Как правило, лицо, имеющее средства для инвестирования и находящееся в процессе принятия решения о направлении инвестирования. Именно поэтому компании стараются быть «инвестиционно» привлекательными, т. е. привлекательными для инвесторов, имеющих свободные деньги. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов).

Капиталист: с точки зрения организации — реализовавшийся инвестор — поставщик первоначального или дополнительного капитала (акционер АО). С собственной точки зрения — лицо, инвестирующее капитал в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска.

**Позиции владельца в бизнесе**

Владелец в своей компании может исполнять несколько ролей: ↗ Собственник

↗ Архитектор

↗ Руководитель

↗ Исполнитель

Собственник - тот, кто захотел и открыл свой бизнес, вложив в него свои средства

Архитектор - тот, кто конструирует и продумывает архитектуру бизнеса. Выбирает стратегию, продукт, создает бизнес-процессы, продумывает мотивацию и т.д.

Руководитель - тот, кто непосредственно управляет. Его задача управление разработанными архитектором бизнес-процессами и тактический менеджмент

Исполнитель — это сотрудник, который делает работу своими руками

Поисследуйте свои роли. Определите сколько времени вы тратите в процентном соотношении на ту или иную роль. Учитывайте все время, которое вы тратите на работу.

Например, вы владелец клиники, управляете ей и еще ведете приемы. У вас присутствуют все 4 роли.

Если вы наемный руководитель, у вас не будет роли собственника.

В какой роли вы находитесь дольше всего?

## Владельцы Бизнеса – их роли

Владельцы Бизнеса — это небольшая группа заинтересованных лиц, которые несут основную бизнес и техническую ответственность за управление, соответствие требованиям и окупаемость инвестиций (ROI) для Решения, разработанного сообща ([Agile Release Train,](https://ionovpartners.ru/glossary/agile-release-train-art/" \t "_blank)ART). Они являются ключевыми стейкхолдерами, которые должны оценивать пригодность продукта/решения для использования и активно участвовать в определенных мероприятиях общего дела.

Владельца Бизнеса можно определить с помощью следующих вопросов:

* Кто в конечном итоге несет ответственность за бизнес-результаты?
* Кто может направлять этот поезд для разработки правильного решения?
* Кто может говорить о технической компетентности решения сейчас и в ближайшем будущем?
* Кто должен участвовать в планировании, помогать устранять препятствия и выступать от имени разработки, бизнеса и клиента?
* Кто может утвердить и защитить планы на Инкремент Программы общего дела ([Program Increment,](https://ionovpartners.ru/glossary/program-increment/)PI), прекрасно зная, что они никогда не удовлетворят всех?
* Кто может помочь координировать усилия с другими подразделениями и организациями в рамках Предприятия?

Ответы на эти вопросы определят Владельцев Бизнеса, которые будут играть ключевую роль в оказании помощи общего дела (Agile Release Train, ART) в доставке ценности.

 Помимо прочей ответственности у этой роли есть конкретные обязанности во время PI Планирования (PI Planning).  На этом мероприятии Владельцы Бизнеса участвуют в постановке миссии, планировании, обзорах предварительных планов, проведении обзоров на уровне менеджмента и решении проблем. Они также присваивают бизнес-ценность Целям Команд на Инкремент Программы и утверждают план на Инкремент Программы.

 Владелец Бизнеса не «исчезает» после планирования. Активное и непрерывное участие Владельцев Бизнеса в каждом Инкременте Программы является определяющим фактором успеха каждого поезда.

## Описание деятельности Владельца Бизнеса

Самоуправляемые, самоорганизующиеся Agile-команды и общего дела ([Agile Release Train,](https://ionovpartners.ru/glossary/agile-release-train-art/" \t "_blank)ART) имеют важное значение для успеха SAFe. И это прежде всего обозначает значительное изменение в традиционном мышлении управления. Менеджерам больше не нужно непосредственно контролировать работу сотрудников, ставя им задачи и лично определяя способ выполнения этих задач.

Вместо этого они управляют, устанавливая миссию и видение. Они помогают командам с помощью коучинга и развития навыков. При этом менеджеры в значительной степени передают членам общего дела полномочия по определению того, **как** они будут выполнять задачи. При этом переход к Lean-Agile способу работы не освобождает руководство от их основных обязанностей. Они по-прежнему несут ответственность за развитие организации и ее сотрудников, улучшение операционной деятельности и бизнес-результаты.

Чтобы облегчить достижение этой цели, SAFe определяет обязанности Владельцев Бизнеса, ключевых менеджеров, которые направляют команде общего дела к соответствующим результатам. SAFe рекомендует Владельцам Бизнеса выполнение определенных действий (виды деятельности). Это позволяет им выполнять свои обязательства перед предприятием, предоставляя командам возможность выполнять собственную работу наилучшим образом.

Владельцы бизнеса — это Lean-Agile лидеры, которые разделяют ответственность за ценность, доставляемую конкретным ычастникам команде общего дела. Они отвечают за понимание стратегических тем, которые влияют на поезд. У них есть знания о текущем контексте Предприятия, Портфеля и Потока Создания Ценности. Они участвуют в управлении и внесении изменений в [Видение Программы](https://ionovpartners.ru/glossary/vision/) и [Дорожную Карту](https://ionovpartners.ru/glossary/roadmap/). Постоянное участие Владельцев Бизнеса в рамках всего Инкремента Программы служит важным Направляющим для управления расходами команды общего дела в рамках Бережливых бюджетов ([Lean Budgets](https://ionovpartners.ru/glossary/lean-budgets/" \t "_blank)).

## Обязанности Владельца Бизнеса

Эффективный Владелец Бизнеса — это активный и вовлеченный Владелец Бизнеса, ежедневно выполняющий обязанности в рамках SAFe. Ниже описываются эти функции с точки зрения инкрементальной разработки и выполнения целей Инкрементов Программы.

### **До PI** **Планирования (PI** **Planning)**

Время, предшествующее PI Планированию, является напряженным периодом для Владельцев Бизнеса, так как они:

* Вносят свой вклад в деятельность по уточнению беклога ([Backlog Refinement](https://ionovpartners.ru/glossary/backlog-refinement/" \t "_blank)).
* Участвуют в Пре-PI Планировании ([Pre—PI Planning](https://ionovpartners.ru/glossary/pre-and-post-pi-planning/" \t "_blank)) по мере необходимости.
* Понимают сами и помогают обеспечить, что бизнес-цели понятны и согласованы с ключевыми заинтересованными лицами поезда, включая Инженера Релизного Поезда ([Release TrainEngineer, RTE](https://ionovpartners.ru/glossary/release-train-engineer-rte/" \t "_blank)), Менеджеров Продукта ([Product Management](https://ionovpartners.ru/blog/product-manager-in-safe/)) и Архитекторов Систем ([System Architects](https://ionovpartners.ru/glossary/system-architect-engineer/)).
* Готовят коммуникацию по бизнес-контексту, включая вехи и значительные внешние зависимости, такие как зависимости от поставщиков.

### **Во время PI** **Планирования (PI** **Planning)**

Важность роли Владельца Бизнеса во время PI Planning невозможно переоценить. Они:

* Представляют соответствующие элементы бизнес-контекста в рамках программымероприятия PI Planning.
* Готовы и доступны для участия в ключевых активностях, включая представление видения, обзор предварительных планов команд, присвоение бизнес-ценности целям команды на Инкремент Программы и утверждение финальных планов.
* Играют основную роль в обзоре предварительных планов, понимая общую картину и то, как эти планы, взятые вместе, выполняют или не выполняют текущие бизнес-цели.
* Следят за значительными внешними обязательствами и зависимостями.
* Активно циркулируют во время PI Планирования, доводят до сведения команд бизнес-приоритеты и поддерживают договоренности и согласованность (выравненность) между заинтересованными лицами в отношении ключевых целей поезда.
* Участвуют в обзоре планов на уровне менеджмента и встрече по решению проблем, чтобы посмотреть и скорректировать объем работ, решить проблемы и найти компромисс по мере необходимости.

### **Присвоение бизнес-ценности**

Присвоение бизнес-ценности во время PI Планирования обеспечивает важный очный диалог между командой и ее наиболее важными заинтересованными лицами — Владельцами Бизнеса. Присвоение бизнес-ценности является возможностью для развития личных отношений между Agile-командами и Владельцами Бизнеса, выявления общих проблем, которые требуют взаимных обязательств. Эта процедура обеспечивает лучшее понимание бизнес-целей и их ценности.

При определении бизнес-ценности по шкале от 1 до 10 Владельцы Бизнеса обычно дают самые высокие оценки пользовательским фичам. Важно, чтобы во время присвоения ценности они также обращались за советом к техническим экспертам. Именно последние обладают знаниями, какие архитектурные и другие задачи позволят увеличить скорость (пропускную способность) команды в создании будущей ценности бизнеса. Таким образом, присвоение надлежащей бизнес-ценности Энейблерам помогает повысить скорость и демонстрирует поддержку закономерным технических вызовам, с которыми сталкивается команда.

Поскольку процесс реализации после PI Планирования содержит много нового и неожиданного, присвоение бизнес-ценности целям команд помогает последним находить компромиссы и делать незначительные корректировки в объеме работ. Таким образом, это позволяет командам доставлять максимально возможную выгоду для бизнеса. Эти цифры также впоследствии позволяют определить Меру Предсказуемости Программы ([Program Predictability Measure](https://ionovpartners.ru/glossary/program-predictability-measure/)) – ключевой показатель эффективности и надежности программы.

### **Во время мероприятия Inspect** **and** **Adapt**

[Inspect and Adapt (I&A)](https://ionovpartners.ru/glossary/inspect-adapt/) — это мероприятие, основанное на каденции. Оно дает возможность для всего поезда (Agile Release Train) собраться вместе, чтобы поразмышлять о прогрессе в достижении целей и выявить системные препятствия, с которыми сталкиваются его участники. Во многих случаях только Владелец Бизнеса может устранить выявленные проблемы. Во время мероприятия Владельцы Бизнеса также помогают оценить фактически доставленную ценность по сравнению с планом. После этого они участвуют в мастерской по решению проблем.

### **Во время выполнения Инкремента Программы**

Работа Владельцев Бизнеса не завершается после окончания PI Планирования. Они играют постоянную роль в обеспечении успеха Инкремента Программы. Владельцы бизнеса:

* Активно участвуют в поддержании согласованности бизнес-целей и разработки по мере неизбежного изменения приоритетов и объема работ.
* Помогают валидировать и проверить определение Минимального Жизнеспособного Продукта ([MVP](https://ionovpartners.ru/glossary/minimum-viable-product-mvp/)) для Эпиков Программы. На основе доставленного MVP управляют принятием решения: «поворот» (pivot) или «продолжение работы» (persevere).
* Посещают Демонстрации Системы ([System Demo](https://ionovpartners.ru/glossary/system-demo/)), чтобы увидеть прогресс в выполнении работ и дать обратную связь со своей стороны.
* По мере необходимости посещают мероприятия Agile команд: Планирование Итерации ([Iteration Planning](https://ionovpartners.ru/glossary/iteration-planning/" \t "_blank)) и Ретроспективу Итерации ([Iteration Retrospective](https://ionovpartners.ru/glossary/iteration-retrospective/" \t "_blank)).
* Участвуют в Управлении Выпусками (Release Management), уделяя особое внимание объему, качеству, вариантам развертывания, выпуску и рыночным аспектам.

### **Другие Обязанности**

Владелец Бизнеса может иметь дополнительные обязанности, помимо описанных выше, в том числе:

* Участвовать в Пре- и Пост-PI Планировании ([Pre— and Post—PI Planning](https://ionovpartners.ru/glossary/pre-and-post-pi-planning/" \t "_blank)) для [Поезда Решения](https://ionovpartners.ru/glossary/solution-train/) и помогать корректировать планы Релизных Поездов по мере необходимости.
* Участвовать и давать обратную связь на Демонстрациях Решения относительно возможностей (капабилити) и подсистем, создаваемых Релизным Поездом (Agile ReleaseTrain, ART).
* Активно устранять препятствия, особенно те, которые выходят за рамки полномочий ключевых заинтересованных лиц в поезде.
* Участвовать, в некоторых случаях, в Управлении Бережливым Портфелем ([L](https://ionovpartners.ru/glossary/lean-portfolio-management/" \t "_blank)ean PortfolioManagement, LPM), Управлении Продуктом и Архитектурой Системы.
* Помогать в привлечении инвестиций для улучшения Конвейера Непрерывной Доставки (техники и технологии разработки и доставки) для повышения оперативности Agile ReleaseTrain и качества его решений.
* Помогать разрушать силосы, чтобы выравнивать разработку и операционную деятельность для создания культуры [DevOps](https://ionovpartners.ru/glossary/devops/" \t "_blank) с общими обязанностями.
* Выступать в качестве Владельца Эпика для управления крупными инициативами Предприятия.

Необходимо еще и еще раз подчеркнуть: активное участие Владельцев Бизнеса имеет решающее значение для успеха поезда.

Переход российской экономики к рыночным отношениям неизбежно связан с установлением и развитием предпринимательства. Успех в предпринимательской деятельности достигается знаниями, практикой, необходимыми материальными средствами и психологическими качествами личности. В большинстве стран мира, предпринимательство служит мощным двигателем экономического и социального развития.

Предпринимательство выполняет управленческую, организационную, рыночную функции. Посредством предпринимательства реализуются нововведения в торговле, информационных технологиях и других отраслях. Предпринимательство способствует формированию среднего класса как главного гаранта стабильности и эффективности экономики страны. Исходя из этого, особую актуальность приобретает исследование и анализ мотивации современного предпринимателя в частности и предпринимательской деятельности в целом. Сущность предпринимательской деятельности проявляется в ее основной функции — это создание экономических благ, позволяющих удовлетворить различные потребности людей и общества в целом. Для развития предпринимательства необходима стабильность государственной социальной и экономической политики, льготный налоговый режим, усовершенствованная инфраструктура поддержки предпринимательства, наличие гибких рыночных механизмов повышения деловой активности предпринимателей, эффективной системы защиты интеллектуальной собственности. Предприниматели должны иметь возможность свободно выходить на внешний рынок. Также для развития предпринимательства немаловажно создать доступную кредитную систему, предоставить возможность приобретать средства производства, сырье и необходимые комплектующие изделия. На мой взгляд, важно понять, что движет собственниками, когда они принимают решение начать новый проект. От того на сколько будет высокой мотивация предпринимателя, зависит успех всей его деятельности. Под мотивом подразумевается, совокупность побуждений людей к тем или иным действиям. Мотив предпринимательской деятельности направлен на удовлетворение общественных потребностей, побудительным мотивом которой, выступает личный интерес.

В предпринимательской деятельности присутствует взаимодействие двух аспектов. Первый аспект — материально-мотивационный, он связан с рыночной оценкой деятельности, размерами вознаграждения в форме дохода или прибыли.

Второй аспект — общеэкономический, связанный с реализацией индивидуальных способностей, возможностями полноценного воплощения потребности в самостоятельную, инициативную деятельность.

Определяющая мотивация, с которой выходит предприниматель на рынок — это мотивация доходности, вопрос рентабельности и достижение цели. В большинстве случаев проект запускается с целью повышения эффективности. Предприниматель смотрит, сможет ли он обеспечить снижение затрат, начать выпуск более качественной продукции, вывести на рынок продукт с новыми свойствами, но с меньшей себестоимостью. То есть инвестпроект рассматривается, как возможность сэкономить, и уже за счет этого обеспечить рост. Стремление предпринимателя повысить эффективность — правильное и разумное. Выраженный в доходе материальный интерес, является побудительным мотивом предпринимательской деятельности. Прибыль является источником дохода предпринимателя и развития фирмы, служит показателем эффективности использования ресурсов и оценки инвестиционных возможностей, психологическим стимулом, а также оценкой его успеха. Это свидетельствует о том, что, не проявляясь внешне, прибыль, все же, занимает главенствующее место в иерархии целей предпринимателя. Цель заработать денег может быть ведущим мотивом предпринимателя, но не единственным. Личность предпринимателя отличается своей сложностью и многогранностью. Предприниматель — это человек, который, тем или иным образом, пытается изменить условия, по которым живет остальное общество, этим он отличается от других. Предпринимателя характеризует умение быстро находить подходящее для данной ситуации действие и определить его темп, реализовать гибкую модель поведения при достижении цели, отыскать плодотворные идеи и нужную информацию. Именно нестандартный подход приносит результат. Предпринимательская деятельность позволяет раскрыть свою уникальность, обрести свободу. Если делать то, что делают все, невозможно достигнуть значимого результата. Делать что-то иначе, думать, воздействовать, формировать свой мир — это сильнейшие стимулы, позволяющие предпринимателю преодолевать высокие стрессовые нагрузки и добиться успеха. Именно высокая эмоциональная вовлеченность, формирует стойкий интерес к предпринимательской деятельности. Это одно из условий успешной деятельности предпринимателя. Предпринимательская деятельность, неразрывно связана с риском. Постоянно меняющиеся правила, связанные с неопределенностью ситуаций, предполагают принятия нестандартных решений — это также является мотивом деятельности предпринимателя. Нередко, деятельность предпринимателя проистекает из любимого дела. Например, человек, увлеченный своим хобби, изначально не задумывается о предпринимательстве. Но складываются обстоятельства, что другие люди становятся заинтересованными в услугах или продуктах деятельности, увлеченного человека, и постепенно любимое дело преобразовывается в предпринимательскую деятельность. Мотивом предпринимательской деятельности, является интерес к любимому делу, с которым предприниматель делится с другими людьми. Он стремиться пожертвовать тем, что имеет сейчас, ради того, чем может овладеть в будущем.

Данный пример мотивации наиболее значимый, так как это жизнь предпринимателя. В структуру мотивации всегда входит набор целей, практика планирования может повысить мотивацию. Предпринимательство — это организация, которая должна понимать, что она будет делать завтра, какими ресурсами будет обладать. Цель предпринимательской деятельности непосредственно зависит от потребности и является ее прямым следствием.

Цель выбирается субъективно на основе конкретного знания предпринимателя, является средством оценки будущего результата. Выбранная цель конкретизируется в комплексе задач. Знать цель, к которой стремишься — это рассудительность, уберегающая предпринимателя от ненужных разочарований. Мотивацию предпринимателя усиливает обсуждение целей, особенно долгосрочных. Если планирование бизнеса проходит с близкими людьми, то это помогает скоординировать цели, учесть негативные последствия. Достижение цели формирует уважение к себе, повышает самооценку, но главное структурирует жизнь, вносит в нее элемент стабильности. При исследовании и анализе мотивации современного предпринимателя был отмечен тот факт, что предприниматели, ориентированные на успех, предпочитают умеренный риск, который оправдывает их ожидания. Он взвешивает риск и предпринимает действия, чтобы его уменьшить или контролировать результаты. Чем выше мотивация предпринимателя к успеху — достижению цели, тем ниже готовность к риску. Необходимо отметить, что развернутая мотивация предпринимательской деятельности может быть лишь при условии развитой конкурентной среды. Все это позволяет сделать вывод, что для успешной реализации предпринимательства нужны благоприятные социально-экономические условия. На этой основе более полно раскрывается потенциал, появляются возможности проявления способностей к предпринимательской деятельности, воплощение в ней целей и потребностей, реализации личного интереса. И наоборот, неразвитость рыночной организации сковывает возможности и искажает направленность предпринимательской деятельности. Предприниматель постоянно должен себя мотивировать. Отслеживать логическую цепочку: потребности-мотивы-стимулы-результаты, с целью оперативного внесения в нее необходимых коррективов.

Для этого иногда необходимо задаваться такими вопросами как:

-          зачем я занимаюсь предпринимательской деятельностью?

-          что, или кто меня мотивирует?

-          могу ли я быть более счастливым, в случае занятия другой деятельностью?

-          почему мне важно сохранять верность собственному делу?

-          что заставляет меня вкладывать личные сбережения, рисковать, нервничать и суетиться, тратить свое время?

# **Предпринимательский замысел и его реализация**

Первичным моментам в любой предпринимательской операции является для создания какого-либо вида бизнеса, коммерческий замысел, связанный с удовлетворением определенных потребное гей людей. Так как все начинается с замысла, то именно этот компонент имеет для предпринимательства основополагающее значение, - неудачный замысел делает коммерческую операцию изначально нежизнеспособной. В то же время даже очень оригинальная и плодотворная предпринимательская идея может быть испорчена неумелым или несвоевременным ее исполнением.

Предпринимательский замысел должен обязательно опираться на какую-либо существующую или будущую потребность людей, в обмен на удовлетворение которой предприниматель будет получать денежные средства от потребителей. Только такой вариант обеспечит прочную экономическую базу коммерческой операции. Ошибка в выборе потребности или неверная оценка ожидаемого спроса гарантированно ведут к банкротству данного вида бизнеса. Другими словами, наличие продуктивного замысла - важнейший фактор успешной предпринимательской деятельности. И это совершенно естественно, так как можно обладать достаточными финансовыми и материальными ресурсами, иметь в своем распоряжении квалифицированных работников, широкие коммерческие связи, но не иметь предпринимательского замысла, что делает бесполезным для производства весь имеющийся у предпринимателя капитал.

В то же время предпринимательский замысел — это лишь общая идея осуществления бизнес-операции, ее абстрактная конструкция. Наполнить се конкретным содержанием, продумать все детали будущей предпринимательской деятельности, согласовать все составные части необходимых коммерческих сделок, привести их в соответствие с реальными финансовыми возможностями, - задачи большой практической значимости. Собственно этот процесс и имеют в виду, когда говорят о бизнес-планировании.

Именно плодотворная предпринимательская идея привела в конечном счете к успеху основателя фирмы "Adidas" Л. Дасслера, который начинал свою деятельность со скромного мастера по пошиву обуви. Л предпринимательский замысел будущего бизнесмена был достаточно прост: для занятий спортом необходимо изготавливать специальную обувь, причем для каждого вида спорта свою, а для известных спортсменов - персонально, учитывая все индивидуальные особенности и пожелания. Так появились в 1920 г. первые кроссовки для легкоатлетов.

При осмыслении и принятии решения о реализации коммерческого замысла предпринимателю необходимо определиться с философией будущего бизнеса: какие потребности он будет обслуживать, на каких рынках работать, как будет взаимодействовать с партнерами и клиентами. Эти вопросы для предпринимательской деятельности носят основополагающий характер; оттого, насколько внятно предприниматель может на них ответить, во многом зависит будущее его бизнеса.

Предприниматель должен ясно представлять, какие потребности он собирается обслуживать уже отчетливо обозначенные и продолжительное время существующие или только-только проявляющие себя, находящиеся, так сказать, в "свернутом" состоянии. Пояснить этот тезис можно следующим образом: у многих людей существует потребность в лыжных прогулках, для реализации которой требуются лыжи и прочие аксессуары. В связи с этим можно ориентировать будущий бизнес на производство лыжной продукции. Однако при этом предприниматель вступает в конкурентные отношения с уже существующими производителями, действующими на этих рынках, которые имеют богатый опыт лыжного производства, налаженную клиентуру и репутацию в спортивном мире. Борьба за потребителя на уже сложившихся рынках будет жесткая, а шансы победить в таком противоборстве у новичков будут невелики. Соответственно прибыль, полученная на данных рынках, будет незначительной.

Существует и другой вариант вхождения в бизнес - реализовать нарождающуюся, "свернутую" потребность, самому сформировать новый рынок и стать на нем лидером. Этот путь, хотя и более перспективен, но более рискован. Существуют, в частности, большие риски, что спрос окажется неустойчивым или кратковременным, емкость рынков будет мала, а вместо прибыли будут фиксироваться убытки.

Конечно, такие риски всегда существуют. Однако и прибыльность нового бизнеса может быть несопоставимой с доходами на традиционных и уже сложившихся рынках. Например, предприниматель выбирает не производство лыж, а изготовление сноубордов. Если молодежная мода и экстремальный спорт будут динамично развиваться в этом направлении, то производитель новой, инновационной, продукции, окажется в выигрышном положении и все коммерческие риски окупятся сторицей.

Необходимо также отметить, что при практической реализации коммерческого замысла предприниматель должен проявить, помимо творческих, еще и организаторские способности, умение взаимодействовать и людьми, и предприятиями, обеспечивать соединение трудовых ресурсов со средствами производства. Именно организаторский талант, целеустремленность и умение управлять людьми и событиями - залог предпринимательского успеха.

Но даже при наличии неоспоримых талантов и способностей предпринимателю не стоит надеяться на случай и везение; главным подспорьем в успешной реализации бизнеса является хорошая предварительная проработка всех аспектов будущей деятельности, которая воплощается в бизнес-плане.

**О МЕХАНИЗМЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ НА ВЕРХНЕМ УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ**

В своей консультационной практике я использую простейшую классификацию компаний, которая позволяет понять основные проблемы организации, задав клиенту всего два вопроса:

1. Кто владеет контрольным пакетом акций компании (по-научному — «какова структура владения»)?

2. Как совладельцы (акционеры) участвуют в управлении?

В зависимости от структуры владения получаем четыре типа компаний, которые просто обозначим русскими буквами.

1. Тип А. Компании, которыми на 100 % владеет один человек.

2. Тип Б. Контрольный пакет акций держит один человек, но он не владеет компанией на 100 %.

3. Тип В, или партнерские компании. В них контрольным пакетом совместно владеют несколько крупных акционеров.

4. Тип Г. Компании с «распыленным» владением, то есть такие, где даже крупнейший пакет является миноритарным (не более 5 %).

Чтобы лучше понять механизм принятия решений на верхнем уровне управления, нужно разделить компании как минимум на два типа: «с собственником» (А и Б) и «без собственника» (В и Г). Если у компании есть собственник, то он является высшим органом управления (собранием акционеров в АО или собранием участников в ООО) и единолично принимает все решения. Для этого ему достаточно «созвониться со своей головой» и понять, чего он хочет. А вот в партнерской компании нескольким совладельцам необходимо общаться друг с другом, чтобы договориться.

Когда интересы партнеров расходятся, достижение договоренности отнимает много времени (а бывает, и денег) и может навредить бизнесу. В России искусство договариваться оставляет желать лучшего, а потому нередки корпоративные войны за контроль. С этой точки зрения компания, у которой всего один собственник, находится в выигрышной позиции: ее владелец способен быстро принимать ключевые решения, а ситуация, когда несколько партнеров тянут бизнес в разные стороны, просто невозможна.

Всё это наводит на мысль о том, что собственник не только ни с кем не делит высшую власть, но и несет полную ответственность за принятые решения, какими бы они ни были. Когда вся власть сконцентрирована в одних руках — ответственность также полностью ложится на одни плечи. Если такой собственник решит выйти из оперативного управления компанией (отказаться от статуса и роли менеджера), то ему придется передать руководство не одному из своих партнеров по бизнесу, с которыми он делит владельческую роль и которые, как и он, мыслят категориями собственности и бизнеса, а нанятому топ-менеджеру, мыслящему категориями должности и карьеры.

 ГЛОССАРИЙ

Собственник. В контексте бизнеса и организаций — единственный человек во Вселенной, владеющий правом принимать основополагающие решения в организации (компании), то есть владелец фактического контрольного пакета.

В частности, только он вправе принять единоличное решение, быть ли ему генеральным директором своей компании или нанять на эту должность другого человека. Он также владеет возможностью не принимать решение. Например, может сорвать кворум собрания акционеров/участников как высшего органа управления.

Обычно собственник — владелец более 50 % голосов собрания акционеров/участников.

Данное понятие имеет смысл, только если его употреблять в единственном числе для конкретного бизнеса (компании) и только в настоящий момент.

На юридическом языке собственник является «лицом, имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (п. 3 ст. 53.1 ГК РФ). Этот статус влечет за собой определенную юридическую ответственность, несмотря на принцип «ограниченной ответственности».

Совладелец. Участник корпоративной организации (в бизнесе обычно — хозяйственного общества, то есть акционерного общества (АО) или общества с ограниченной ответственностью (ООО)), имеющий право голоса в высшем органе управления организацией. Возможные формы совладения в зависимости от формата участия в бизнесе: партнер и акционер.

Партнер = совладелец (часто член группы предпринимателей). Его участие именно в качестве лица, а не только источника капитала, существенно важно для бизнеса.

Акционер = совладелец важен для бизнеса не как конкретное лицо, а как поставщик капитала. Он не обязан быть партнером-предпринимателем и обычно ведет себя как капиталист. В законодательстве некоторых стран акционерные общества называются «анонимными», что подчеркивает несущественность личных характеристик владельца и его управленческих или предпринимательских компетенций.

**СЛЕДСТВИЕ 2. ОБ АКЦИОНЕРАХ, ВАУЧЕРАХ И «НЕСЧАСТНЫХ МИНОРИТАРИЯХ»**

Теперь уже понятно, что призывы начала девяностых: «Вложи свой ваучер в Газпром — стань собственником Газпрома», мягко говоря, дают не совсем верный посыл публике. А еще многие осознали, что даже одна акция иногда имеет значение. Пакет «50 % плюс одна акция» делает тебя собственником, а «50 % минус одна акция» в лучшем случае — «младшим партнером», а в худшем — «несчастным миноритарием».

**СЛЕДСТВИЕ 3. О КОМПАНИЯХ С РАСПЫЛЕННЫМ ВЛАДЕНИЕМ И ЦЕЛЯХ ИХ АКЦИОНЕРОВ И СТЕЙКХОЛДЕРОВ**

У публичной акционерной компании с распыленным владением по определению нет собственника. Публичность означает, что акции компании торгуются на бирже. Распыленность владения значит, что у компании множество акционеров, причем даже самый крупный акционер сознательно владеет миноритарным пакетом, позволяющим в случае надобности достаточно быстро продать его на бирже без риска «обвалить» стоимость акций этой компании.

Акционеры компаний с распыленным владением заинтересованы не столько в своем участии в стратегическом управлении компанией, сколько в стратегическом контроле над ней, а также в ликвидности и стоимости своих пакетов акций, входящих в их инвестиционные портфели. Крупные институциональные инвесторы управляют портфелями ценных бумаг, выпущенных разными компаниями, но не вмешиваются в управление самими компаниями. Портфель позволяет им диверсифицировать риски, связанные с ценными бумагами.

Очевидно, что перед компанией с распыленным владением проблема владельческой преемственности, то есть сохранения управляемости при смене собственника, не стоит в принципе. Состав акционеров может меняться каждый день, но это не сильно сказывается на управлении компанией, поскольку им занимаются наемные менеджеры под бдительным надзором такого же наемного совета директоров (СД), большинство в котором составляют независимые директора. Акционеры такой компании из числа институциональных инвесторов, как правило, не стремятся в СД, поскольку в этом случае они становятся инсайдерами, что частично ограничивает их право в любой момент продать акции.

Ключевые управленческие возможности и преимущества компании с распыленным владением зависят не столько от состава акционеров, сколько от состава совета директоров и топ-менеджерской команды. При управлении компанией члены СД и топ-менеджеры ориентируются не только на интересы акционеров, но и учитывают требования иных заинтересованных в ней и/или влияющих на нее лиц, которых принято называть стейкхолдерами (от англ. stakeholder — заинтересованное лицо).

Такого поведения от них ожидают в соответствии с так называемой лучшей практикой корпоративного управления (КУ), описанной во множестве международных и национальных документов — например, в кодексах корпоративного управления. В России тоже есть подобный кодекс.

К стейкхолдерам компании, в частности, относятся клиенты, поставщики, сотрудники, кредиторы, местные сообщества, органы власти, конкуренты и, конечно, владельцы (в данном случае — акционеры). Естественно, у разных стейкхолдерских групп разная степень влияния и заинтересованности в результатах работы компании.

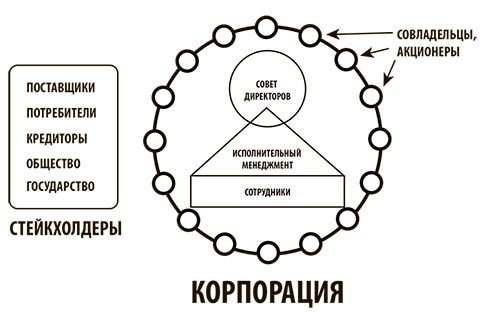


Рисунок. Компания с распыленным владением (тип Г) и ее стейкхолдеры

На рисунке 1 схематично изображена компания с распыленным владением, окруженная своими акционерами (на границе по кругу) и прочими стейкхолдерами (вне границы). В фокусе нашего внимания, в центре схемы, находится компания с ее органами управления (советом директоров и менеджментом), а не акционеры и не стейкхолдеры.

Осознав различие между собственником компании с концентрированным владением и акционерами компании с распыленным владением, легко понять, почему в традиционном «стейкхолдерском» подходе компания помещается в центр схемы (фактически в центр бизнеса). Кто или что еще там может быть, если бизнесом занимается «не завод, а компания», для которой завод — лишь средство повышения стоимости капитала и у которой нет собственника? Закономерно, что при таком подходе компания находится в центре бизнеса, а ее судьба обычно волнует акционеров настолько, насколько их волнует судьба принадлежащего им миноритарного пакета акций этой компании. Наличие же собственника кардинально меняет ситуацию.

СЛЕДСТВИЕ 4. О БИЗНЕСМЕНЕ (СОБСТВЕННИКЕ) КАК «СУБЪЕКТЕ ХОТЕНИЯ»

Когда собственник (основатель) начинает бизнес, учреждает компанию, он делает это лишь на основании своего «хотения». Он не спрашивает «щучьего веления», веления мэра, губернатора, министра, председателя правительства, ни даже самого президента! Собственник становится собственником в результате самоопределения: захотел и стал. Более того, с момента создания компании он является в ней единственным «субъектом хотения» верхнего уровня, что позволяет ему и бизнес развивать «по своему хотению».

Контрольный пакет дает собственнику возможность сказать «я хочу», а после этого единолично принять решение. Он не обязан ни с кем обсуждать свои планы, хотя вправе делать это, опять-таки, «по своему хотению». Конечно, если помимо собственника в капитале компании участвуют миноритарные партнеры или акционеры, закон требует проведения общих собраний участников (акционеров), на которых они принимают решения как высший орган управления. Однако очевидно, что такие собрания по большинству вопросов носят ритуальный характер, если последнее слово всё равно остается за собственником.

Значит ли это, что собственник может хотеть чего угодно? Нет, конечно. Но об этом мы поговорим в разделе «Собственник как субъект хотения». Сейчас нам достаточно понимать, что акционер, не обладающий контрольным пакетом акций, и близко не имеет столько власти над бизнесом, сколько собственник. Всё, на что способен акционер, которому надоел бизнес, — продать акции. А вот собственник может сделать что угодно, в том числе ликвидировать компанию.

СЛЕДСТВИЕ 5. СОБСТВЕННИК КАК ФИЗИЧЕСКОЕ ЛИЦО

Из человеческой природы собственника следует, что он:

1. Живой, но не вечно. Поэтому ему неизбежно придется решать вопрос о владельческой преемственности бизнеса.

2. Обладает собственным временем — дополнительным неденежным ресурсом, который можно инвестировать в бизнес; а значит, ему неизбежно придется решать вопрос о своем участии в управлении и управленческой преемственности (отделении владения бизнесом от управления им).

3. Плодовит. Имеет семью и детей, а потому неизбежно решение вопроса: оставлять ли в наследство детям бизнес или иные активы?

4. Не может быть «автоматизирован» или «оцифрован» в принципе, в отличие от многих других профессий наемных работников.

Роли и статусы собственника

Вначале разберем, в чем сходство и различие понятий «статус» и «роль» и почему нам не обойтись без их различения. Для целей книги нам достаточно той информации, которую можно найти в интернете.

Статус определяет состояние, положение, а роль характеризует поведение, деятельность, соответствующую статусу.

Под статусом собственника мы будем понимать совокупность прав, обязанностей и соответствующей им ответственности.

Под ролью собственника будем понимать совокупность норм поведения при определенной деятельности. Свойство этих норм в том, что они требуют от человека предельного или особого внимания в процессе их реализации. Будем считать, что человек в данный момент времени может выполнять только одну роль.

В некоторых случаях для поддержания статуса человеку требуется вести себя в соответствии с ролью, связанной с данным статусом (уже упоминавшийся принцип «назвался груздем — полезай в кузов»).

Срок обладания статусом измеряется календарным временем и не требует от человека затрат его персонального времени, а выполнение роли — требует.

Из определения терминов следует, что несколькими статусами можно обладать одновременно (параллельно), но роли исполняются только последовательно. Статусы можно совмещать, а между ролями следует переключаться. Статус статичен, роль динамична.

Соответствующие друг другу статус и роль могут называться одинаково. В этом случае возникает риск их перепутать и пытаться поступать со статусами так же, как с ролями, и наоборот. Отсюда и возникает типичная ошибка — попытка собственника, совмещающего несколько статусов, также одновременно играть несколько ролей.

Из сказанного выше ясно, что нам не удастся разобраться с «временем собственности», если мы не будем различать и использовать понятия «статус» и «роль».

Следует отличать юридический статус собственника от управленческих ролей, которые он может исполнять (топ-менеджер, капиталист, предприниматель). О необходимости различать эти три роли известно из классических работ, посвященных проблематике предпринимательства. В частности, Фрэнк Найт в книге «Риск, неопределенность и прибыль» и Израэл Кирцнер в «Конкуренции и предпринимательстве» говорили об этом, и я с ними полностью согласен.

Собственник может обладать несколькими статусами одновременно: например, акционера, топ-менеджера и предпринимателя, в отличие от ролей, которые соответствуют этим статусам, но не могут исполняться параллельно (синхронно).

Суммарное время, которое собственник тратит на соответствующие три роли, не может превышать общего фонда его рабочего (активного) времени.

Статус определяет и юридическую ответственность собственника (владельца). Поскольку собственник по определению является владельцем контрольного пакета, то, согласно законодательству РФ, он считается «лицом, контролирующим должника» (закон о банкротстве) или лицом, «имеющим фактическую возможность определять действия юридического лица» (по ГК РФ). Подобный статус обязывает собственника добросовестно и разумно действовать в интересах компании, которой он владеет, и, как следствие, нести ответственность за нарушение этой обязанности. Аналогичные требования предъявляются и к наемному топ-менеджеру компании.

Однако если собственник не выполняет ни роли предпринимателя, ни роли топ-менеджера, а является просто акционером, не вмешивающимся в управление, осуществляемое советом директоров и менеджментом, то риск того, что его привлекут к ответственности, снижается.

Статус собственника позволяет ему самому выбирать роль/роли в компании и в любое время менять свое решение. Чаще всего владельческую карьеру он начинает как предприниматель и только в случае успеха получает возможность выбора: оставаться ли ему предпринимателем и дальше, либо реализовать себя в роли инвестора, став капиталистом. В разных бизнесах один и тот же человек может исполнять разные роли. Тем важнее понимание различий между ними.

Другой великий экономист, Йозеф Шумпетер, называл предпринимателем автора бизнес-идеи — как правило, инновационной, — ради реализации которой тот готов рисковать своими деньгами и временем, занимаясь бизнесом.

Однако недостаток данного определения в том, что оно слишком узкое. Шумпетер отказывает в праве называться предпринимателем тем людям, которые занимаются бизнесом на свой риск, но при этом не являются инноваторами. В частности, наследники бизнеса, продолжающие дело основателя, могут и не быть инноваторами. Поэтому мне ближе позиция Израэла Кирцнера, определявшего работу предпринимателя как постоянную «бдительность» к рыночным возможностям. Для целей этой книги я расширил понятие «предприниматель», включив в него всех собственников бизнеса, которые занимаются предпринимательской деятельностью и лично ведут дела, инвестируя в них свое время, а не просто продавая его.

Если для занятия бизнесом предприниматель основывает компанию, то он становится ее учредителем (основателем). Если учредитель один или ему принадлежит контрольный пакет акций, значит, он собственник и может выбирать роли в бизнесе. В этой книге роль предпринимателя мы будем рассматривать в связке с ролью менеджера, когда собственник взаимодействует с сотрудниками компании и другими людьми.

Обычно в период становления компании с нуля выбор у собственника невелик. Он назначает себя генеральным директором (менеджером), ведь даже если бы он хотел назначить на эту должность другого человека, то не смог бы, поскольку ни денег, ни других привлекательных предложений для профессиональных менеджеров у него еще нет. Собственников, которые занимают в компании должность менеджера, в России очень много.

Если предприниматель вкладывает в бизнес деньги, время и другие собственные ресурсы, то он играет роль не только менеджера, но и стратегического инвестора. В отличие от классического портфельного инвестора, который вкладывает в бизнес только деньги и может выполнять в компании лишь функцию стратегического (не оперативного) контроля, стратегический инвестор непосредственно занимается стратегическим, а не оперативным (текущим) управлением. Если таким инвестором является сам собственник, то с управленческой точки зрения на первых порах он просто обязан лично заниматься стратегическим управлением.

Большинство предпринимателей-учредителей не только принимают на себя статус и играют в своих организациях роль топ-менеджера, но и делают это на протяжении всего жизненного цикла компании. Меньшинству удается передать оперативное управление профессиональным топ-менеджерам, оставив за собой функции стратегического управления бизнесом. И лишь немногие позволяют себе заниматься исключительно стратегическим контролем.

Собственника, который так или иначе участвует в стратегическом управлении компанией, в этой книге мы будем называть «предпринимателем», а собственника, который отошел от всех видов управления, как стратегического, так и текущего, и начал управлять своим капиталом непосредственно, будем называть «капиталистом».

Ключевое различие между предпринимателем и капиталистом состоит в том, что первый инвестирует (не продает, в отличие от менеджера, а именно инвестирует) свое время в управление бизнесом, то есть предприниматель работает на бизнес. Второй же инвестирует в бизнес свой капитал, а не время, и далее требует от бизнеса доход на инвестированный капитал, то есть капиталист требует от бизнеса работы на себя.

Первый шаг к тому, чтобы заставить бизнес работать на себя, — начать мыслить в терминах ролей, то есть видов деятельности, которые собственник может выполнять в бизнесе, учитывая свой владельческий статус. При этом нужно помнить, что роль предпринимателя всегда нужна бизнесу для сохранения конкурентоспособности. Если собственник-предприниматель решает стать капиталистом, он должен позаботиться о том, чтобы обеспечить бизнесу предпринимательскую преемственность, то есть найти кого-то, кто возьмет на себя роль предпринимателя вместо него.

Из тезиса о том, что предприниматель инвестирует свое время, ожидаемо следует: это время должно подлежать инвестиционной оценке и отвечать на вопрос «сколько?». С данным вопросом мы будем разбираться в следующей главе.

Из указанного тезиса также следует, что понятие «инвестиционная привлекательность» необходимо переосмыслить. Инвестиционная привлекательность какой-либо страны должна оцениваться не только в терминах привлеченного денежного капитала, но и в терминах потенциала персонального времени, которое предприниматели готовы инвестировать в свой бизнес в данной стране. Этот показатель пропорционален количеству молодых предпринимателей, не только начинающих бизнес в своей стране, но и остающихся в ней, и, скорее, обратно пропорционален количеству государственных компаний, затрудняющих конкуренцию со стороны предпринимателей.

Следует оговориться, что могут существовать и другие подходы к определению понятия «предприниматель». Например, П. Г. Щедровицкий, рассматривая роль предпринимателя в системе разделения труда в контексте промышленных революций, проводит различие между предпринимателями разного типа (торговый, прожектерский и т. п.), выделяя среди них технологического предпринимателя, оправдывающего свое существование инновациями, приводящими к повышению производительности труда за счет новых комбинаций факторов производства. Это понятие более строгое, нежели то, которым я пользуюсь в книге. Оно позволяет выделить часть предпринимателей, непосредственно влияющих на системы разделения труда и делающих вклад в промышленную революцию. Я же сознательно расширяю область своего понятия «предприниматель», включая в него и другие типы, поскольку считаю, что любой предприниматель, находящийся в условиях конкуренции, так или иначе, пусть и не очень революционно, повышает производительность труда и тем самым создает добавленную стоимость своему бизнесу.

Никакой иной статус не дает права одновременно иметь в бизнесе столько ролей, сколько имеет (и в российских реалиях часто пытается одновременно играть) сам собственник. Отсюда закономерно возникают несколько вопросов.

● Насколько это хорошо — совмещать многие статусы и соответствующие им роли?

● Какие статусы/роли стоит совмещать, а какие нет? От чего это зависит?

● Какие из возможных статусов/ролей собственника больше всего соответствуют его интересам и ценностям?

● Какие из возможных статусов/ролей самые важные?

● От каких статусов/ролей собственник может отказаться?

● От каких статусов/ролей собственник не может отказаться?

● Что происходит, если собственник не различает роли, которые исполняет, и выбирает их неосознанно?

● Может ли собственник делегировать кому-то выбор роли, которую считает нужным выполнять лично?

Роли, которые собственник играет в бизнесе, различаются по сложности и важности. Очевидно, что он способен совмещать, разделять, менять (в том числе чередовать) и, конечно же, «делегировать» некоторые из них. Понятно, что собственник не может быть одинаково успешен и/или эффективен в каждой роли в силу различия как самих ролей, так и способностей конкретного собственника. Также очевидно, что он не может и не должен делегировать кому-то решение о выборе своих ролей.

Понимание статусно-ролевого набора и выбор статусов и ролей — «царское дело» собственника, а не «игра в слова». Неправильный выбор влечет неверные действия. Возникает риск того, что на «собственнической» позиции в бизнесе никого не окажется, в отличие от менеджерских: словно все хотят управлять, а владеть никто не желает. Собственник же, вместо того чтобы осознать и развивать свой владельческий потенциал, начнет толкаться с топ-менеджерами на вершине управленческой пирамиды.

Несмотря на то, что понятия «статус» и «роль» сопоставимы по важности, в рамках этой книги, особенно при обсуждении вопросов владельческой эффективности, мы будем больше фокусироваться на анализе ролей, а не статусов.

Статусы и соответствующие им роли, которые собственник может исполнять в бизнесе

● Предприниматель

● Хозяин (собственник и одновременно менеджер)

● Лидер (собственник-стратег)

● Инвестор (потенциальный капиталист)

● Капиталист (реализовавшийся инвестор)

● Основатель (учредитель, грюндер)

Предприниматель. Автор или последователь бизнес-идеи (схемы, модели), которая имеет рыночный потенциал для получения предпринимательской прибыли, готовый действовать на свой риск в условиях неопределенности.

Под «предпринимательской прибылью» в рамках книги будем понимать ту часть прибыли, которая остается после выплаты «капиталисту» за предоставленный им капитал. Подробнее об этом — в главе 2.

Предприниматель не обязательно выступает в качестве поставщика капитала и/или руководителя организации. Когда он как основатель создает компанию, то как бы «приглашает» капиталиста инвестировать в нее, а менеджера — управлять сотрудниками. Часто бизнесы, созданные с нуля, на первых порах возглавляют предприниматели-учредители, то есть наблюдается совмещение ролей собственника (совладельца) и генерального директора (топ-менеджера).

Забегая вперед, скажу, что предпринимательскую роль могут выполнять несколько лиц, причем не только партнеры (совладельцы), но и менеджмент.

Хозяин. Собственник, совмещающий в одном лице функции первого руководителя. Часто «грюндер» = первый хозяин.

Лидер. Собственник, который перешел от оперативного управления к стратегическому, но не утратил своего влияния на команду и коллектив. Как будет показано далее, лидер сохраняет за собой роль предпринимателя.

Инвестор. Потенциальный капиталист. У него еще есть деньги для инвестирования, а не трат; следовательно, он ищет, куда их вложить. Именно поэтому компании стараются быть «инвестиционно» привлекательными. В зависимости от стратегии инвестирования различают стратегических и портфельных инвесторов (капиталистов).

Капиталист. С точки зрения компании — это реализовавшийся инвестор, поставщик первоначального или дополнительного капитала (акционер АО). С собственной точки зрения — лицо, инвестирующее капитал в доходные активы (в отрасль, организацию или проект) с целью получения отдачи на инвестированный капитал при допустимой норме риска.

Основатель (учредитель, грюндер). Человек, основавший компанию, бизнес. Российский бизнес, практически полностью основанный в период с 1990-х годов по настоящее время, до сих пор во многом остается «грюндерским», то есть принадлежащим основателям.

Как же собственнику решить, какую роль он обязан играть, какую не обязан, но имеет право, и как стать эффективнее при любом выборе? И вообще, применимо ли к собственнику слово «обязан»?

Легко догадаться, что мы прекратим разговор о собственнике лишь в том случае, если он перестанет играть роль собственника. Отказ от остальных ролей не помешает ему быть собственником, а напротив, даст возможность стать максимально эффективным, поскольку другие роли перестанут отнимать у него время. Это значит, что роль собственника — единственная, которую нельзя делегировать, оставаясь собственником.

Возникает следующий вопрос: что представляет собой не просто статус, а именно деятельность собственника, необходимость которой сохраняется даже тогда, когда остальные роли по какой-либо причине отпадают? В чем заключается главная работа собственника, которую он никому не может передать? Понимание этого дает ответ на вопрос «Что значит быть собственником?», — и каждый собственник интуитивно его знает, в то время как люди, годами работающие с ним рука об руку, могут ни о чем даже не догадываться. Расскажу случай из практики, который привел меня к данному выводу.

«Быть собственником» значит «быть ключевым "субъектом хотения"» в компании и понимать, что эти «хотения» решают судьбу бизнеса.

**Собственник как «Субъект хотения»**

Что должен делать «субъект хотения»? Ясное дело: он должен «хотеть». Собственник принимает те решения, которые «захотел», а не которые его «заставили» принять. Из этого вывод: если собственник ничего не захотел или не знает, чего хочет, то компания останется без решения высшего органа управления. Особенно пагубно на бизнес влияет отсутствие назревших стратегических решений.

Девять из десяти менеджеров скажут, что нет хуже собственника, чем тот, который не знает, чего хочет, поскольку собственник — единственный реальный «субъект хотения». Остальные совладельцы и заинтересованные лица — лишь «субъекты пожеланий» в адрес собственника. В деле «хотения» никто не может заменить собственника.

В первом варианте текста наряду с «хотением» я использовал понятие «хотелка», которое для многих понятно и естественно, но, по мнению редакции, не подходит для серьезной деловой литературы. Редакторы книги выступали и против слова «хотение», но для меня оно очень существенно. Его синонимы — «цель», «желание» или «видение» — понятия более строгие и четкие, в то время как «хотение» можно трактовать шире и учитывать тот факт, что управленческая задача собственника — «хотеть правильно и ответственно». Поэтому результатом его работы может быть только «хотение» и ничто иное. Это просто ответ на вопрос «чего ты хочешь?», но не больше. Оно умышленно немного туманное, его нужно понять по-своему, оно может быть уникальным для каждого собственника. В итоге мы с редакцией сошлись на том, что в книге придется оставить слово «хотение», так как новые идеи требуют новых слов.

«Хотеть правильно и ответственно» — главная работа собственника, которая и делает его собственником. Эта работа является только его «царским делом», которое он никому не может делегировать. Если в компании кто-то начнет «хотеть» вместо собственника, то, вероятно, вскоре она сменит хозяина.

Что же за работа такая — «хотеть»? Мы все это умеем, не так ли? Допустим, хотя здесь можно поспорить. Для всех нас «хотеть» — право, а для собственника — обязанность, «должность», если хотите. Следовательно, мы за свои хотения не отвечаем, а он отвечает риском потери стоимости бизнеса или полной его утраты.

Предвижу возражения. Почему же собственник должен? Разве законодательство не говорит, что после оплаты уставного капитала собственник по отношению к компании приобретает только права, а вот у компании перед ним появляются обязательства? Ведь собственник обладает иммунитетом «ограниченной ответственности». Похоже на правду, но это отчасти устаревшая юридическая точка зрения. Современное российское законодательство предъявляет к собственнику всё больше требований по добросовестности и разумности управленческих действий, особенно в ситуации банкротства. Гражданский кодекс РФ с 2014 года прямо требует от собственника вести себя в отношении компании «добросовестно и разумно» (п. 3 ст. 53.1 ГК РФ). Но мы не будем углубляться в юридические аспекты этой интересной темы, а поразмыслим об управленческой логике: должен ли собственник что-то компании с управленческой точки зрения?

С точки зрения управления действует правило: «назвался груздем — полезай в кузов», а не «могу копать, могу не копать». «Назвался собственником — полезай в управление», причем не в управление-management, а, как будет показано далее, в управление-governance. Причем не «имеешь право» «полезть», а полезай — и всё тут! Данное правило можно сформулировать и по-другому: «Мы в ответе за тех, кого приручили». Создал компанию, пригласил людей работать, взял капитал у партнеров, пообещал клиентам хороший продукт — отвечаешь за то, чтобы всё это работало. Как видим, по закону может быть одно, а по понятиям (по управленческим понятиям, конечно) — совсем другое. Статус собственника требует выполнения определенных управленческих ролей.

**Какова роль акционера (совладельца) в управлении компанией?**

Иными словами, зачем компании акционер? Казалось бы, понятно, зачем компания акционеру. Непонятно обратное. И вопрос далеко не праздный. Дело в том, что совладелец компании вправе участвовать в управлении ее делами, если она относится к корпоративным организациям. Означает ли это, что он также вправе не участвовать в управлении? И если да, то что это за управление такое? Нужно ли оно компании? А ведь общее собрание акционеров — высший орган управления. Откуда у него право бездействовать, оставив компанию без решений?

Именно поэтому компетенция общего собрания акционеров обычно ограничена законом. Но, как вы уже знаете, акционер и собственник — совсем разные понятия-явления. Часть акционеров может не участвовать в управлении компанией, и ей это не повредит, а собственник — один, и отсутствие его решений может полностью парализовать бизнес. Поэтому с 2014 года в ГК РФ предусмотрена ответственность собственника за действия, которые препятствуют управлению компанией. Но законодательство не углубляется и не должно углубляться в управленческое содержание таких действий собственника.

Итак, если собственник хочет «участвовать в управлении» компанией, то должен принимать управленческие решения. Поскольку он может принимать любые решения, закономерно возникает вопрос: чего же он хочет? И есть ли (должны ли быть) какие-то требования к его хотениям? Если «да», то почему, какие и у кого? Может ли собственник хотеть чего угодно и как угодно, или его собственническая позиция диктует ему форму и содержание хотения?

Во-первых, «хотеть» и «хотеться» — разные вещи. Когда кому-то чего-то хочется, это значит, что хотение управляет человеком. Когда же человек хочет сам, то он управляет своим хотением, а значит, и отвечает за результаты этого управления.

Во-вторых, собственник должен хотеть не только ответственно, но и правильно.

«Правильно» означает «по правилам». Если их нет, то о правильности сказать ничего нельзя. Что это за «правила»? Раз мы утверждаем, что собственник — должность, значит, указанные правила — его «должностная инструкция».

Кто задает правила? Кто пишет собственнику его «должностную инструкцию»? Кто смеет? Видимо, сам собственник. Только он может задать себе правила и выступить в компании их гарантом. Лишь в этом случае компания будет работать так, как того хочет собственник, даже если он какое-то время не сможет руководить ею лично (и даже с новым собственником, когда нынешний полностью уйдет из бизнеса). Но замечу: если собственник не задал такие правила, значит, он не вполне соответствует своей должности и будет вынужден отвечать за последствия. Здесь мы соприкасаемся с ответственным хотением, о котором чуть далее.

Кроме того, «правильное хотение» означает, что собственник должен не просто молча хотеть, а хотеть «публично», то есть «задавать хотение» своим партнерам, команде менеджеров, членам семьи, клиентам и даже отчасти остальному обществу, в том числе и мне. Если он этого не делает, окружающие интерпретируют его хотения в соответствии с собственным пониманием — и получается как в известном анекдоте про такси и нетрезвого пассажира.

Итак, у собственника по отношению к компании, кроме прав, есть еще и обязанности, а потому он должен нести ответственность не только и даже не столько юридическую, сколько репутационную. В частности, он должен репутационно отвечать в случае невыполнения своей «должностной инструкции», то есть несоблюдения правил, которые сам же и задал. На языке некоторых «неформальных объединений» «лихих девяностых» это называлось «базаробезответственность».

Обычно лиц, не соответствующих должности, либо обучают и тренируют, либо освобождают от нее (заметьте, не должность освобождают от человека, а человека от должности). Кто в этом случае способен освободить собственника? Ответ очевиден: рынок, конкуренты, которым помогут недовольные менеджеры, клиенты и партнеры.

Кто же будет его обучать и тренировать? Где обучают и тренируют собственников? Нигде. Даже МВА этому не учит. Те, кто проходит курсы МВА, готовятся к «администрированию», а не к предпринимательству. Они готовят себя к исполнению хотений собственника, а не к самостоятельному собственническому хотению. Обучать можно только тому, что уже кем-то освоено, а если предприниматель собирается быть первым в чем-то, кто его научит? Любой чужой опыт здесь полезен как разбор гениальных шахматных партий: их изучают для того, чтобы, не дай Бог, не повторить. Ведь соперник наверняка уже придумал новый ответ.

Ведь «собственник бизнеса» — не просто статус. Собственник также и предприниматель, человек дела. Он действует, набивает шишки, а потом со своей командой обсуждает и обдумывает ошибки, которые привели к получению шишек. Он формулирует новые хотения и изобретает новые предпринимательские схемы, после чего вместе с командой вновь их реализует. Поэтому в процессе выработки правил управления компанией, которым подчиняется даже собственник, обязательно должны участвовать ключевые менеджеры, партнеры, команда. Для их привлечения собственнику надо научиться выстраивать не только вертикальную, но и горизонтальную коммуникацию (вести диалог).

Выработка (с подачи собственника, конечно) правил управления компанией, которым собственник подчиняется вместе со всеми остальными, — это уже уровень corporate governance, а не corporate management. Поскольку такие правила необходимы любой компании, независимо от размера, то ей также необходимо CG — и, соответственно, оно является одним из главных инструментов каждого ответственного собственника.

Отдельно отмечу, что собственник не может хотеть чего угодно, лишь бы хотения (желания) соответствовали правилам. Напротив, его статус определяет набор вопросов, на которые должен ответить он и только он, то есть содержание хотений собственника диктуется набором вопросов о судьбе его собственности (в данном случае бизнеса), на которые никто, кроме него, не вправе отвечать, причем как в правовом, так и в управленческом смысле.

Законодательство определяет набор вопросов, принимать решение, по которым вправе только высший орган управления компании, то есть собрание владельцев, где у собственника контрольный пакет. (Для простоты рассуждения будем считать, что контрольный пакет, необходимый для решения всех вопросов, одинаков.) Список таких решений, на первый взгляд, достаточно скучен. К ним относятся:

1. судьбоносные решения, например о реорганизации или ликвидации;

2. изменение устава, то есть ключевых «правил игры», включая набор органов управления и контроля и их компетенцию;

3. утверждение годовых отчетов и распределение прибыли;

4. формирование персонального состава органов управления и контроля компании и еще ряд специальных вопросов.

Напомню, что с юридической точки зрения принятие решений по всем этим пунктам, за исключением вопросов о формировании органов управления, является правом собственника, а не обязанностью. Решения, определяющие судьбу компании, такие как реорганизация, он принимает очень редко, а прибыль распределяет даже не каждый год. Получается, что законодательство не особо загружает собственника работой и фактически сводит ее к кадровым решениям, касающимся органов управления. Если коллегиальные органы (совет директоров и/или правление) не сформированы, то остается только генеральный директор, которого тоже назначают не каждый год. Если же и эту должность занимает сам собственник, то и кадровые вопросы в статусе высшего органа управления ему решать не придется. В таком случае собственнику в роли капиталиста достаточно нескольких часов в год, чтобы разобраться с ежегодными вопросами, если не планируется реорганизация.

Законодательство не особо загружает собственника работой и фактически сводит ее к кадровым решениям, касающимся органов управления.

Грубо говоря, если следовать юридической логике, в случае непринятия собственником решений по названным вопросам компания не пострадает. Если же говорить управленческим, а не юридическим языком, то очевидно, что это не так. Если собственник не примет определенных решений — например, не сформирует органы управления, — компания может прекратить существование или утратить конкурентоспособность. Помимо решений, вытекающих из требований законодательства, собственник должен принимать ключевые решения о форме и способах существования и развития компании, отвечая на ряд других, не только юридических вопросов, о которых мы поговорим далее. Здесь важны оба слова — и «существование», и «развитие».

**Собственник в центре стейкхолдерской схемы**

Здесь мы поговорим о том, почему при рассмотрении непубличных частных компаний в фокус внимания следует помещать не саму компанию, а ее собственника, что существенным образом сказалось на структуре этой книги.

В предыдущих разделах главы мы выяснили, что собственник как владелец контрольного пакета акций (контролирующий акционер) вправе принять любое решение на общем собрании акционеров. Он может, но не обязан учитывать пожелания других держателей акций и стейкхолдеров. Зачастую компания принадлежит собственнику на 100 %, поэтому других акционеров просто нет, а стейкхолдеры имеют право лишь высказывать ему свои пожелания, которые он вовсе не обязан учитывать.

Собственник может заменить собой совет директоров, одновременно выполняя в компании роли главного менеджера, главного стратега и главного поставщика капитала. В России собственник, как правило, является основателем компании, а значит, она обязана ему существованием — и он в любой момент может ее ликвидировать. Отсюда возникает вопрос: кто же из них занимается бизнесом — компания или собственник? Чем является компания — действующим фронт-офисом или обслуживающим бэк-офисом?

Ответ крайне важен, поскольку показывает, где концентрируется стоимость бизнеса — в компании или в собственнике. Кто должен в качестве системы находиться в центре стейкхолдерской схемы: как обычно, совет директоров, генеральный директор и его топ-менеджерская команда, или уже сам собственник? Где та точка отсчета, вокруг которой всё вертится? Наконец, кто для меня как консультанта является клиентом — компания или ее собственник?

Казалось бы, очевидно: если у компании есть собственник, то он находится в фокусе нашего рассмотрения, потому что весь бизнес в целом и компания в частности «вертятся» вокруг него. Не менее очевидно, что и отправной точкой тоже является собственник, поскольку он, а не компания, занимается бизнесом и в нем концентрируется стоимость капитала. Компания же для него — лишь средство достижения целей, в числе которых — повышение стоимости капитала. Таким образом, когда у компании есть собственник, всё меняется — и традиционная стейкхолдерская схема к ней неприменима. В этом случае собственник оказывается в центре стейкхолдерского окружения.

Пребывание собственника в центре стейкхолдерской схемы не только дает ему право, но и наделяет обязанностью принимать решения по вопросам, касающимся судьбы бизнеса, а также в значительной мере определяет содержание подобных вопросов. Это вызвано тем, что собственник не просто занимает центральное место в стейкхолдерской схеме, а полностью меняет ее, поскольку у него другой «набор» стейкхолдеров, чем у компании.

Итак, интересы собственника и компании не тождественны, поставить его в центр «стейкхолдерской» схемы и рассмотреть вместе со стейкхолдерским окружением.

 ГЛОССАРИЙ

Фидуциарная обязанность (от лат. fiducia — доверие) — обязанность агента (исполнителя) честно и грамотно действовать в интересах принципала (заказчика).

Поместим в центр рассмотрения не компанию как юридическое лицо, а собственника-человека с его целями, ценностями и интересами (см. рис.). Общество и государство для собственника и компании окажутся общими стейкхолдерами, но у собственника возникнут и уникальные стейкхолдеры: бизнес (компания), семья и он сам как «автостейкхолдер».



Рисунок. Собственник и его стейкхолдеры

Особенности стейкхолдерского окружения собственника обусловлены естественными различиями между компанией как организацией (юридическим лицом) и собственником как человеком (физическим лицом).

● В отличие от компании, ориентированной на неопределенно долгое существование, собственник смертен. Это значит, что ему придется решать вопрос владельческой преемственности («Кто будет владеть моим бизнесом, после того как я отойду от дел?»).

● У собственника есть уникальный ресурс — его персональное или личное время, которое он не продает компании, как наемный служащий, а инвестирует в нее наряду с денежным капиталом. Для сравнения: у государственных и/или публичных распыленных компаний такого ресурса нет, поскольку всё время, которым они располагают, куплено у наемных работников. Как правило, в таких компаниях нет людей, которые институционально, то есть постоянно и на законных основаниях, инвестировали бы в нее свое персональное время.

● У собственника есть или может быть уникальный стейкхолдер, которого нет и не может быть у компании, — семья. Интересы этого стейкхолдера могут сильно расходиться с интересами компании и/или собственника.

● В отличие от компании, у собственника нет высшего органа управления, диктующего ему, что делать. Он принимает решения самостоятельно, руководствуясь своими целями, интересами и ценностями. Он — «субъект хотения».

● Поскольку собственник обладает (точнее, должен обладать) набором целей, ценностей и интересов, которые стремится реализовать через компанию, он является «стейкхолдером» самого себя, из-за чего ему приходится решать и конфликты интересов, и конфликты ценностей и находить баланс между интересами своих «стейкхолдеров», в особенности между интересами семьи и бизнеса.

Бизнес как стейкхолдер включает партнеров-совладельцев, кредиторов, компанию и команду топ-менеджеров, и это один из самых очевидных стейкхолдеров.

Таким же очевидным стейкхолдером является род собственника, куда входят родительская и его собственная семья, а также семьи родственников-современников, которые мы будем называть «кланом». В схему включена не только семья собственника, но и другие семьи рода, поскольку институт частной собственности действует сквозь поколения (подробнее мы обсудим это в главе 4, посвященной владельческой преемственности).

Столь же очевидными стейкхолдерами являются государство и общество. Они не просто общие стейкхолдеры для компании и собственника, они также «совместно» не делают различия между компанией и собственником. Их интерес зачастую иждивенческий: «чтобы корова меньше ела и давала больше молока, ее нужно меньше кормить и больше доить».

Наименее очевидным, причем наиболее важным, стейкхолдером для себя выступает сам собственник (можно назвать его «автостейкхолдером»), и в этом состоит его ключевое отличие от компании.

**Собственник как «автостейкхолдер»**

Отчасти из-за того, что собственники — не обычные миноритарные акционеры, у них возникают особые проблемы. Собственник сначала думает, чего хотеть от бизнеса, а потом — как получить то, чего он хочет, то есть как управлять бизнесом, развивать его, выстраивать отношения с менеджерами, обеспечить владельческую преемственность, чем заняться после отхода от дел и т. д. Таких вопросов, требующих разрешения множества внутренних и внешних конфликтов, у менеджеров, работников, а тем более у компании, даже не возникает.

Анализируя деятельность собственника, следует учитывать, что он принимает решения в зависимости от ситуации, руководствуясь различными рациональными соображениями, а потому не стоит сходу объявлять его поведение иррациональным только с экономической точки зрения.

Собственнику постоянно приходится «договариваться самому с собой» о своих хотениях, находить баланс между интересами стейкхолдеров (особенно между интересами семьи и бизнеса), решать конфликты ролей, которые он играет в компании (чаще всего конфликт «собственник vs менеджер»), и, как уже было сказано, конфликты между личными интересами и ценностями.

Понятия «интерес» и «ценность» достаточно сложны и многогранны. Их анализируют экономисты, социологи, философы. Если трактовать данные понятия расширенно, то провести различие между ними затруднительно, они становятся почти синонимами. Нам же следует показать, чем одно отличается от другого. Не претендуя на полноту, приведу свое понимание их отличия, которое используется в книге.

Интерес (от лат. interesse — иметь важное значение). Более узкое (специальное, финансовое) значение: процентная ставка за пользование деньгами, ср. и англ. Interest — проценты, доход. Мы будем трактовать «интересы» как условные императивы и табу; то есть они имеют стоимостную оценку. За их нарушение платится исчислимый «штраф». Для их исполнения необходима исчислимая «выгода», которую можно считать синонимом, поскольку мы говорим о бизнесе.

Ценность — слово, однокоренное с «цена», «ценить», и, если не применяется к материальному объекту, обозначает примерно то же: нечто значительное, значимое. Под «ценностью» будем понимать безусловные императивы и табу (что обязательно делать и что ни в коем случае нельзя). Ценности нематериального характера не имеют стоимостной оценки. Пример такой ценности: принцип «договор дороже денег». Однажды данное слово «дороже» выгоды, причем непонятно насколько: возможно, «бесконечно».

«Высший орган управления» для собственника — не «собрание акционеров», а его персональные ценности. Он может жертвовать интересом (выгодой), чтобы придерживаться ценностей. К примеру, многие собственники делают выбор в пользу ценностей, а не интересов, когда приходится выбирать между семьей (ценность) и бизнесом (интерес).

Бывают и более трудные случаи, когда собственник относится к своему бизнесу как к детищу, ребенку, а не просто как к источнику экономической выгоды. И тогда конфликт ценностей семьи и бизнеса может принять в его сознании драматические формы, стать «внутрисемейным». Дело в том, что члены семьи собственника, возможно, воспринимают бизнес вовсе не как его «детище», то есть не как еще одного члена семьи, а как «другую семью», с которой их отец или мать «изменяет» «первой» или «настоящей» семье. Сделать свой бизнес «детищем» не только для себя, но и для семьи может оказаться труднейшей задачей для собственника.

**Семья как стейкхолдер собственника**

Согласно одной из социологических теорий, институт семьи появился в связи с развитием частной собственности, когда у мужчин возникла необходимость передавать по наследству своим детям всё нажитое и завоеванное. Единственным способом удостовериться, что наследство передается своему, а не чужому ребенку, стало закрепление женщины за мужчиной. Таким образом, институт семьи лишь следовал за институтом частной собственности, но с тех пор семья стала самостоятельной ценностью как для женщин, так и для мужчин.

Собственник может оказаться перед дилеммой: семья или бизнес? К примеру, он выбирает семью, когда вместо продажи бизнеса в момент его самой высокой стоимости решает передать дело по наследству. Это, кстати, с большой вероятностью ведет к снижению стоимости бизнеса (хорошо, если временному).

О целях и ценностях

На рисунке, где собственник изображен в окружении стейкхолдеров, не зря показано, что семья и бизнес тянут его в разные стороны. В России бизнес еще не научился работать на консолидацию семьи, как это бывает в странах с развитой системой преемственности. Если для собственника семья важнее бизнеса, то он постепенно начинает всё меньше времени тратить на бизнес и всё больше — на семью и/или заранее готовит преемника, ради которого готов поступиться частью своей власти в компании. Обычно для этого собственник создает правила и в бизнесе, и в семье, которые приходится соблюдать и ему самому. Если для бизнеса правила записывают в уставе и других внутренних нормативных документах, то примером такого документа в семье является семейная конституция.

**Компания как стейкхолдер собственника**

Когда мы помещаем собственника в центр схемы, то первым делом видим, что компания является лишь одним из его стейкхолдеров. Нужно ли в таком случае особо выделять интересы компании и определять ее как самостоятельного стейкхолдера? На мой взгляд, это необходимо, чтобы в процессе принятия решений отличать интересы компании от интересов других стейкхолдеров.

Компания, в отличие от человека, не самостоятельна. Обсуждение ее интересов стейкхолдерами можно сравнить с обсуждением спорящими родителями интересов ребенка. Поскольку ребенок сам не может выразить свой интерес, за него это делают взрослые. Ребенок же в такой ситуации является их стейкхолдером (лицом, заинтересованным в принятии решения, в той или иной мере соответствующего его ожиданиям). Наличие интересов у ребенка формирует интересы родителей. Подобно этому интересы стейкхолдеров компании формируют ее интересы. Поскольку собственник — ключевой стейкхолдер, то закономерно, что его интересы больше всего влияют на формирование интересов компании.

Компания становится стейкхолдером собственника как минимум в трех ситуациях:

● при выборе владельческого сценария;

● при выборе вида власти;

● при выборе формата работы над созданием стратегического видения развития компании.

Видение — образ бизнеса в достаточно далеком, но определенном по срокам будущем, соответствующий представлениям собственника о развитом бизнесе.

Владельческий сценарий (форму владения) выбирает собственник, учитывая пожелания семьи. Если семья хочет продать бизнес вместо наследования или не хочет превращения непубличной компании в публичную, то собственник должен с этим считаться, потому что наследники всё равно поступят по-своему, как только получат такую возможность. Иногда приходится специальными владельческими инструментами, например наследственными или иными фондами, ограничивать будущую власть наследников.

Виды власти или управления, которым отдают предпочтение собственники, можно условно назвать «конституционным» и «самодержавным». Подробнее мы обсудим их в следующих разделах этой главы.

Собственник также определяет формат работы для формирования стратегического видения развития компании. Первый раз он формулирует видение в одиночку, до создания компании, когда ему еще не с кем делать это совместно. Он может советоваться с другими людьми, но всю ответственность за принятое решение берет на себя. Поскольку собственник самостоятельно формирует видение, впоследствии ему придется либо найти сотрудников, разделяющих его, либо переформулировать видение с учетом мнения сотрудников. Если он этого не сделает, ему придется мириться с разобщенностью взглядов на будущее компании, что в лучшем случае замедлит ее рост и/или развитие, а в худшем — погубит бизнес. Компания в этом вопросе полностью зависит как от способности собственника вступать в диалог с миноритарными партнерами, если они есть, и нанятыми сотрудниками, в том числе членами совета директоров, так и от его способности слышать других людей.

**Стратегическая самореализация собственника**

Выше мы говорили, что судьбоносные для компании юридические решения (реорганизация, ликвидация, изменение устава и т. д.) может принимать только собственник, поскольку это его юридическое право, а в некоторых случаях — управленческая обязанность, которую невозможно делегировать. Без подобных решений компания не способна развиваться и успешно конкурировать.

Корпоративное право не принуждает собственника принимать стратегические решения. Как мы помним, если он не хочет или не может воспользоваться правом на принятие стратегических решений, то и не обязан этого делать, но в таком случае ему необходимо создать в компании специальный орган, отвечающий за принятие данных решений. Обычно таким органом становится совет директоров. Состав СД формируется собственником, однако может включать не только его самого, но и менеджеров и внешних членов. Если собственник является создателем компании, то он наверняка оставляет за собой право принимать стратегические решения или, по крайней мере, участвовать в работе стратегического органа управления.

Обратите внимание, что совет директоров принимает стратегические решения относительно компании, а не собственника, однако учитывает его хотения и влияние стейкхолдеров на компанию. В этом случае собственник, принимающий стратегические решения, самореализуется не как человек, а только как бизнесмен, то есть лишь в одной из областей своей жизни, в единственной из возможных ролей. На остальные вопросы собственнику приходится искать ответы самостоятельно.

Если собственник сам является членом совета директоров, он по закону становится обязанным принимать решения не в своих интересах, а в интересах компании (фидуциарная обязанность) и с учетом интересов кредиторов. Однако интересы компании вовсе не тождественны интересам собственника. Типичный пример такого расхождения — дивидендная политика, при которой на дивиденды направляется существенная часть прибыли, что оставляет компанию без денежных средств, необходимых для реализации стратегии или расчетов с кредиторами.

Если бизнес успешен, собственник начинает думать, что делать дальше. Управлять или не управлять лично? Выйти из управления? Передать бизнес наследнику или продать? Если передавать, то как? Чем заниматься после выхода из управления компанией?

На мой взгляд, собственник может делать что угодно, лишь бы не по принуждению, а по собственному желанию, как и полагается «субъекту хотения». Он может лично управлять компанией до конца жизни, а может перейти к роли владельца-капиталиста, требующей меньше времени и дающей больше возможностей для других активностей. Печально, если собственник хочет стать «домовладельцем», но не знает, как распрощаться с ролью «домохозяина», поскольку в этом случае о выборе говорить не приходится.

Суть моей работы в качестве консультанта состоит в том, чтобы помогать собственникам обеспечивать себя вариантами выбора, а это невозможно делать, не размышляя категориями вечности. Требовать подобного от собственника, чьей компании без году неделя, бессмысленно — нет гарантии, что компания выживет на рынке. Думать, как передать ее внукам, — всё равно что делить шкуру неубитого медведя. Собственник не хочет этого делать, и его можно понять. Но если компания прошла этап становления, у него появляется возможность задуматься о том, как ему стать свободным от бизнеса, а бизнес сделать независимым от себя. Разве это не напоминает размышления ответственного родителя о судьбе своего ребенка?

Для выращивания самостоятельного бизнеса, который работает без постоянного владельческого управления и контроля, собственнику необходим достаточный уровень владельческой зрелости. Эти способности не связаны с возрастом и опытом: молодой по годам и малоопытный собственник может поступать зрело с точки зрения управления собственностью, а собственник в пожилом возрасте с десятками лет опыта управления и контроля бизнеса может демонстрировать совершенно незрелое владельческое поведение. Всё зависит от времени, которое они посвятили практике исполнения соответствующей роли. Кроме того, один и тот же собственник может зрело вести себя, решая одни владельческие вопросы, но незрело — решая другие. Некоторые собственники «застревают» на том или ином уровне владельческого развития, из-за чего не могут полностью реализовать свой владельческий потенциал и ограничены в выборе ролей, которые могут играть в бизнесе.

Для обеспечения себя вариантами выбора собственнику необходимо постоянно двигаться вверх по «владельческой лестнице», повышая свою владельческую компетентность. Последняя тоже приходит не сразу, поэтому логично говорить о «карьере» собственника, когда он, начиная, как правило, с управления собственным бизнесом, сперва переходит к контролю, а потом — только к владению. Например, возможен такой сценарий: сначала собственник делегирует роль управленца менеджменту, формирует совет директоров и переносит свою активность туда. Через какое-то время, убедившись, что СД работает, он делегирует стратегические и контролирующие функции совету директоров, оставив за собой роль владельца без участия в работе СД.

Собственнику приходится постепенно раскрывать свой владельческий потенциал, а для движения по «карьерной лестнице» ему нужно научиться правильно инвестировать личное время — свой самый ценный актив.

**Владельческая компетентность**

Владельческая компетентность — наличие у собственника бизнеса знаний и умений, необходимых для постоянного повышения его владельческой эффективности, то есть эффективности исполнения роли владельца.

Карьера собственника зависит от его самоопределения и прямо влияет на судьбу компании. Только достаточно эффективный собственник способен обеспечить себя вариантами выбора, поскольку обладает необходимым ресурсом персонального времени. Если система управления выстроена так, что без участия собственника компания разорится, то у него нет выбора, он вынужден заниматься управлением. Отсутствие выбора можно было бы считать личной проблемой собственника, если бы это не снижало рыночную стоимость его компании. Зависимая от собственника компания стоит гораздо меньше самостоятельной. Даже когда выбор есть, остается вопрос, как его реализовать, а это уже вопрос инструментов (можно сказать, «всего лишь инструментов»), с которыми тоже нужно определиться.

Если собственник заранее не задумается над этими вопросами, то однажды они потребуют срочного решения. Человек не вечен, а значит, время — ключевое мерило владельческой эффективности и ключевая причина владельческой преемственности.

Компетентность собственника — например, в отличие от менеджерской — состоит в том, что он размышляет иначе. Его интересы тоже отличаются. Однако это не значит, что он использует существенно иной словарь. Собственнику необходимо общаться со своими стейкхолдерами, а потому им всем следует найти общий язык. Однако ввести в коммуникацию некоторые термины и идеи из этого словаря способен исключительно собственник.

Некоторые из этих идей и терминов мы обсудили выше. Разобрали понятие «собственник», отличили его от похожих, но имеющих другое значение («партнер», «акционер» и т. п.). Проговорили важность наличия «хотений» и их формулировки. Запомнили слово «стейкхолдер» в значении «заинтересованное и влияющее лицо». Признали, что собственник (совладельцы) является источником не только ключевых возможностей, но и ключевых рисков для своего бизнеса. Этот факт требует от него «начать с себя», с построения корпоративного механизма самодисциплины.

**ОТЛИЧИЕ ОТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

● Под «функционированием» мы будем понимать деятельность, преимущественно ориентированную на стабильное воспроизводство, простое или расширенное. Хороший пример функционирующего механизма — точные часы.

● Функционирование отличается от развития, как движение (спутника Земли или электрона в атоме) по орбите отличается от перехода на другую орбиту.

● Функционирование требует стабильности, а развитие — прогресса. Развитие чревато скачками, нестабильностью.

● Повышение эффективности функционирования следует называть отладкой, а не развитием, поскольку отладка не предполагает качественных изменений, а лишь приводит систему к соответствию заданным параметрам.

● В технической системе измерителем эффективности функционирования является коэффициент полезного действия. Дополнительные резервы, повышающие надежность системы, как правило, снижают эффективность функционирования.

● Понятие «устойчивое развитие» в этом смысле — оксюморон, то есть сочетание противоположностей. Правильнее понимать его как создание потенциала, возможностей, инфраструктуры для надежного обеспечения развития, что приводит к повышению резервов и, как следствие, к снижению эффективности функционирования.

● В корпоративной практике функционирование — это достижение регулярных и стабильных результатов. Эффективное функционирование требует корректного описания стабильных бизнес-процессов.

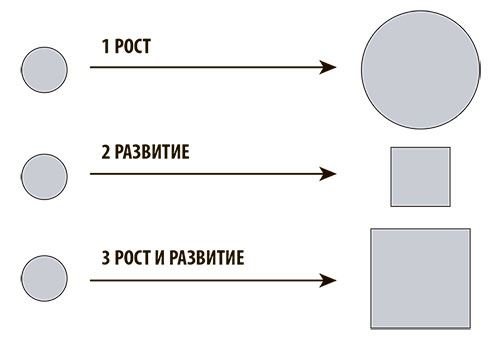
● На кривой жизненного цикла (см. рис.) функционирование — это верхний пологий участок.



**Рисунок 1.3.** Место «развития» и смежных понятий на кривой жизненного цикла

**ОТЛИЧИЕ ОТ РОСТА**

● Рост предполагает увеличение размеров при сохранении подобия, то есть без качественных изменений (см. рис.). Изменение формы фигур обозначает качественные различия, а увеличение площади — количественные.



**Рисунок** Отличие роста от развития

● Можно расти без развития, можно развиваться без роста. Пример роста без развития — ожирение тела человека.

● На графике жизненного цикла точка «перегиба» — зона максимального роста, а зона развития — в точке бифуркации (развилке) в правой части рисунка.

● Для роста не требуется **видение** будущего. В*и*дение для роста находится в прошлом, поскольку предполагает сохранение подобия прошлому. Малый кружок превращается в большой.

● Развитие обязательно требует в*и*дения, поскольку для превращения кружка (на рисунке) в квадрат, а не, например, в треугольник требуется наличие в*и*дения этого квадрата у субъекта, управляющего развитием.

Подробнее о различии понятий «рост» и «развитие» — в книге Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации»[[36]](https://kartaslov.ru/%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B8/%D0%92%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2_%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F_%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B8/5#n_36).

**ОТЛИЧИЕ ОТ СТАНОВЛЕНИЯ**

● Становление — создание субъектом (автором, учредителем) чего-то нового («с чистого листа»), того, чего раньше не было, и поддержание существования этого нового до тех пор, пока оно не сможет существовать самостоятельно. Становление не требует преемственности, поскольку нет того, по отношению к чему ее необходимо выстраивать.

● Развитие может быть только относительно чего-то старого. Оно обязательно требует преемственности. Преемственность ставит человека, управляющего развитием, перед драматическим выбором — от чего из успешного прошлого опыта придется отказаться на следующей ступени развития.

● Наиболее трудным вопросом развития, в отличие от становления, является не новизна, а преемственность. Попытки обсуждать повестку развития только в терминах погони за новым, в отрыве от задач преемственности, может привести к подмене задач развития задачами становления, что проявляется, например, в стимулировании создания новых бизнесов и пренебрежении развитием созданных.

● Становление — первая зона на линии жизненного цикла, а развитие — в каком-то смысле финальная для данного цикла.

● Решение о становлении — это решение автора, учредителя, но не самого нового объекта (решение «родителей», а не «ребенка»).

● Решение о развитии — это решение субъекта развития относительно самого себя.

**РАЗВИТИЕ — НЕ ЭВОЛЮЦИЯ**

Точнее, развитие в контексте управления, которое мы здесь обсуждаем, не сводится к эволюции и не объясняется ею исчерпывающим образом. Рискую вызвать жесткую критику, поскольку в популярных авторитетных изданиях можно прочитать совершенно иное.

**Эволюция** (от *лат.* evolutio — развертывание), в широком смысле — синоним развития; процессы изменения (преим. необратимого), протекающие в живой и неживой природе, а также в социальных системах[[37]](https://kartaslov.ru/%D0%BA%D0%BD%D0%B8%D0%B3%D0%B8/%D0%92%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B9_%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B2_%D0%92%D1%80%D0%B5%D0%BC%D1%8F_%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8_%D0%92%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B5%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%B8/5#n_37).

И всё же обращу внимание на различия, а не на сходство.

● Эволюция предполагает **естественный** характер изменений. Иными словами, эволюцией называется то, что не подлежит управлению. Ее можно только изучать, прогнозировать и принимать в расчет. «Управляемая» эволюция рискует превратиться в «революцию».

● Развитие в контексте управления, особенно владельческого, предполагает обязательное наличие **искусственной** составляющей, основанной на **в*и*дении** будущего человеком, управляющим развитием. Организации, состоящие из людей, не сводятся к природным экосистемам. Люди — не «собаки Павлова» и действуют, подчиняясь не только инстинктам и природным законам.

**РАЗВИТИЕ — НЕ АДАПТАЦИЯ**

Здесь тоже возможна критика, поскольку некритичное применение теории Дарвина к менеджменту приводит к тому, что целью развития компании считают ее адаптацию к изменяющейся окружающей среде. Умышленно цитирую «Википедию» как наиболее популярный ресурс, ответственный за распространение толкований значений слов.

**Биологическая адаптация** (от *лат.* adaptatio — приспособление) — приспособление организма к внешним условиям в процессе эволюции, включая морфофизиологическую и поведенческую составляющие.

Справедливости ради стоит отметить, что в той же статье отмечается сложность этого понятия, но ключевые слова всё равно уже сказаны, и связь адаптации с эволюцией заявлена. А с эволюцией мы уже разобрались на предыдущем шаге.

Несводимость развития к адаптации я обосновываю следующим образом.

● Адаптация — это «прогиб» под «изменчивый мир», инициированное извне самоизменение субъекта, направленное на его приспособление к давлению окружающей среды.

● Развитие предполагает **свободное волеизъявление** субъекта и требует от него ответственного решения. Субъект меняет себя и тем самым влияет на «изменчивый мир» в соответствии со своими целями и ценностями.

**РАЗВИТИЕ — НЕ УСПЕХ**

Моя позиция: стремление к успеху противоречит стремлению к развитию. Невозможно одновременно стремиться к тому и другому. Это категориально разные понятия, а следовательно, зачастую приходиться выбирать. Почему?

● Успех — от слова «успеть». Успехом принято считать достижение конкретной цели, «конечного результата» к определенному моменту времени. Он предполагает начало и конец процесса. Развитие же по определению бесконечно.

● Для развития нет «конечных результатов», все результаты — промежуточные.

● Успех — понятие проектное, ориентированное на «конечный результат», а у развития по определению не может быть «конечных результатов» (см. рис.).



**Рисунок.** Проектный подход

● Развитие — не проектное, а программное понятие, отвечающее на вопрос о вечном: «Что будет потом?» (см. рис.).



**Рисунок.** Программный подход

● Выражение «успешное развитие» в каком-то смысле оксюморон. Успешным может быть лишь этап развития. Но этап — это не весь путь.

● Успех = success? В переводе этого существительного с английского на русский — да. Но как перевести на русский однокоренное английское слово *succession?* Вовсе не «успешность», как можно предположить. Succession — это «преемственность», одно из главных слов нашей книги. Соответственно, successor — не «успешный человек», а «последователь», наследник. Такое, казалось бы, поверхностное различие, возможно, указывает на глубокие культурные различия в понятиях, обозначающих наши стремления. Поняв это, я больше не удивляюсь, почему западные книги, обучающие тому, как достичь успеха в смысле success, не всегда работают в России, где успех мыслится от слова «успеть». У нас скорость, стремительность становятся главными характеристиками успеха. Чем короче срок выполнения задачи, тем дело «успешнее». Отсюда сразу следует стремление к краткосрочным горизонтам планирования и недостатку долгосрочного планирования, о чем так много сокрушаются. Если же ставить перед собой задачу достижения success, связанного с succession, то есть нацеленного на период следования, в том числе «после меня», то логично приходишь к необходимости мыслить категориями вечности, а не короткими промежутками времени.

● Институт собственности также нацелен в вечность, на передачу следующим поколениям. Поэтому развитие, а не стремление к успеху, — «царское дело» именно собственника. За успехи (функционирования организации в целом и отдельных проектов как шагов развития в частности) могут и, на мой взгляд, должны отвечать и менеджеры.

Как уже отмечалось выше, «успех» — понятие, близкое к проекту, поскольку и то и другое ориентировано на конечный результат.

Понятие «развитие» я связываю с программами деятельности, у которых нет «дедлайна» и которые невозможно свести к «конечной совокупности проектов», как это может показаться при подходе, свойственном проектному менеджменту.

Понятие «программа» требует некоторого уточнения.

В ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой» дается следующее определение.

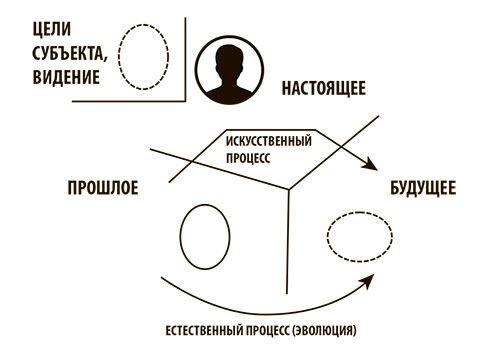
«3.11 **программа**: Совокупность взаимосвязанных проектов и другой деятельности, направленных на достижение общей цели и реализуемых в условиях общих ограничений».

Если предположить, что «совокупность проектов» конечная, то из этого определения следует вывод: программа — тоже проект, просто большой и сложносоставной, что лишает ее качественного отличия от понятия «проект». В книге под «программой развития» понимается неограниченная временными рамками не просто группа, а последовательность проектов, в том числе возникающих по ходу реализации программы.

Сходящаяся воронка иллюстрирует стягивание ресурсов к целевой точке «дедлайна», а расходящаяся символизирует «воронку возможностей» на каждом «шаге развития». Проект — своеобразный шаг, но само развитие — неограниченный путь к горизонту.

**СХЕМА ШАГА РАЗВИТИЯ**

Итак, мы обсудили развитие и сравнили его с другими понятиями, с которыми его не следует путать. Однако теперь необходимо поговорить о том, как мы будем его представлять. С практической точки зрения считаю применимой так называемую схему шага развития, разработанную в рамках системомыследеятельного подхода. На рисунке изображена схема шага развития только «объекта», без «субъекта»: например, только компании, но не собственника, ее развивающего.



**Рисунок.** Схема шага развития объекта

Как ее читать?

Три оси делят пространство схемы на три части, обозначающие прошлое, будущее и настоящее время. Объект изображен по-разному. В прошлом — это окружность со сплошной линией. В будущем — лежащий на боку овал с пунктирной линией. Окружность превратилась бы в этот овал в ходе естественного процесса (эволюции), если бы человек (субъект развития) не вмешивался.

Субъект развития, деятель, изображен на площадке «настоящего». Его в*и*дение будущего объекта — это пунктирный овал, но не лежащий на боку, а стоящий на одной из дальних от центра вершин. Это «вертикальное» положение объекта не является «естественным», поскольку «естественным» был бы объект, лежащий на боку.

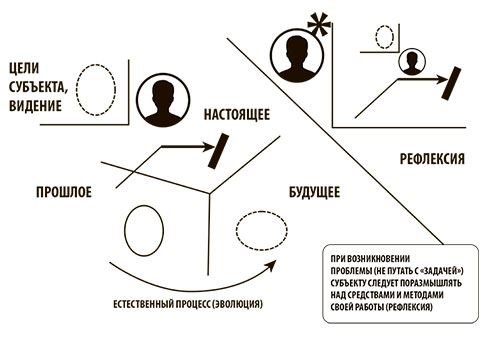
Что следует сделать для того, чтобы достичь желаемого? Очевидно, что не нужно ни «сплющивать» окружность, превращая ее в овал, ни «перфорировать оболочку» овала, поскольку он и сам таким станет естественным путем. Человеку нужно лишь «повернуть» объект и закрепить его на одной из вершин.

Очень важное следствие из приведенной схемы: «естественное развитие» невозможно. Об этом мы уже говорили, отличая развитие от эволюции. Развитие обязательно требует какого-то искусственного технического действия со стороны субъекта (верхняя стрелка, захватывающая все три времени). Если мы собираемся развивать бизнес, компанию, то нам недостаточно понятия «эволюции» и обязательно требуется понятие, предполагающее какое-то действие со стороны субъекта «хотения», имеющего долгосрочное видение. В бизнесе таким субъектом является именно собственник. Данная схема и есть схема его деятельности.

Однако всё было бы слишком просто, если бы эта схема оказалась достаточной для развития объекта (компании, бизнеса). Есть нечто, чего она не учитывает.

Судя по схеме, наш субъект вполне ясно представляет себе, каким именно образом он может реализовать свое «хотение» и «поставить овал на вершину». Действительно, когда мы имеем дело с известными задачами, то у субъекта достаточно знаний, чтобы сделать «шаг развития» объекта. Он не встречается с препятствиями, барьерами, ограничивающими его планы. Это означает, что сам субъект в данной схеме не развивается, а только развивает объект, то есть развивающая активность субъекта направлена на объект, а не на себя.

Что произойдет после нескольких таких «шагов развития» объекта? Скорее всего, рано или поздно объект «перегонит» в своем развитии самого субъекта; методов и средств деятельности, которые тот применяет, станет недостаточно — и субъект встретится с препятствием. На рисунке 1.8 изображена ситуация возникновения ранее неизвестных препятствий на пути субъекта.



**Рисунок .** Схема шага развития объекта вместе с субъектом

Что же делать субъекту? Можно, конечно, продолжать «трясти» объект, как раньше, но от подобной «тряски» объект, скорее всего, начнет разрушаться. Это тот случай, когда компетентности собственника уже не хватает, чтобы продолжать развитие бизнеса, но мощности и «необузданности» еще вполне достаточно, чтобы разрушить его неправильными решениями и действиями. В следующем разделе мы обсудим эффект рисков, возникающих от «необузданного и некомпетентного» собственника.

Когда субъект встречается с ранее неизвестной задачей, методов решения которой не знает и не может найти, он попадает в ситуацию, которую методологи называют проблемной. Первое, что требуется в подобной ситуации, — это распознать ее как проблемную, а не как разновидность уже известных. В данном случае слова «у нас проблемы» должны не расцениваться как «паникерство», а рассматриваться как предложение к размышлению в другом формате, а именно к размышлению в режиме рефлексии, где главное — сделать остановку, перестать делать то, что делали, и сменить предмет размышления. Теперь таким предметом должен стать не сам объект, а уже вся система, включающая и объект, и субъекта с его «образом действий», заводящим в тупик.

Вторая схема приводит нас к выводу о том, что в долгосрочной или даже среднесрочной перспективе невозможно ограничиваться только развитием объекта. Также требуется и развитие самого субъекта, действующего лица, лидера.

Как ему развиваться? Под развитием субъекта в контексте этой схемы будем понимать такое изменение его «образа действий», в том числе применяемых методов и средств деятельности, которое приводит к преодолению возникших барьеров.

Чтобы размышлять над своим «образом действий», надо увидеть его «со стороны». Но легко сказать «увидеть со стороны» — с какой именно из бесчисленных сторон? При каких условиях человек вообще может войти в состояние рефлексии и осознать свой образ действий, для того чтобы его изменить?

Как увидеть себя со стороны (Важное методологическое отступление)

Если вы готовы поверить мне на слово, что коллегиальные органы не просто полезны, но и необходимы для частной непубличной компании, стремящейся к развитию, можете не читать этот «теоретический» раздел, в котором я доказываю данный тезис.

Однако если вы всё-таки решили продолжить чтение, то позволю себе начать с методологической шутки.

Дилетант методологу:

— Можешь по-простому объяснить, что такое рефлексия?

Методолог задумчиво:

— Ну, это как бы способность взглянуть на себя со стороны.

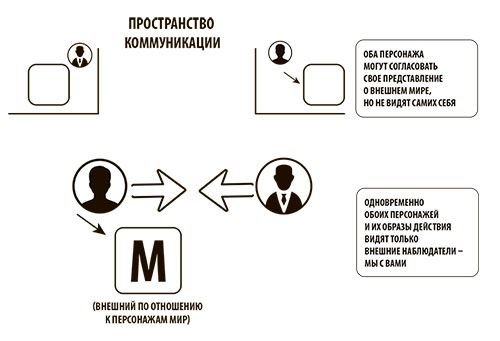
Дилетант:

— С которой из сторон?

Немая сцена.

Данная шутка намекает нам на то, что каждый человек живет в уникальном «внешнем по отношению к нему мире», в котором нет «главного» элемента, а именно — самого человека. Чуть позже я вернусь к этому допущению, которое считаю правдоподобным.

Взгляните на рисунок. На нем изображены некий объект, обозначенный буквой «М», «Деятель» — человечек со стрелкой, который каким-то образом воздействует на «Объект М», и «Наблюдатель» — человечек без стрелочек. Под «Объектом М» можно понимать и компанию, и вообще весь «внешний» по отношению к обоим персонажам мир, включающий всех остальных людей. Для нашего рассуждения это не важно.



**Рисунок.** Деятель, Наблюдатель и их картины мира

То, что наблюдает каждый из персонажей, то есть их «картины внешнего по отношению к ним мира», изображено за уголком рядом с соответствующими фигурами. Деятель видит и Объект, и Наблюдателя. Наблюдатель видит и Объект, и Деятеля с его «стрелкой». Саму стрелку мы назовем *«образом действия»* Деятеля, поскольку образ этого действия отображается в картине мира Наблюдателя, но не отображается в картине мира Деятеля. В отличие от наблюдаемого образа действия, будем считать, что у самого Деятеля есть ненаблюдаемое извне *«представление»* о своем действии. Данное представление находится в его «внутреннем мире», а не в «картине внешнего по отношению к нему мира». Поэтому на картинке в уголке рядом с Деятелем мы не изображаем его представление о своем действии.

Представление Деятеля о своем действии существенно отличается от «образа его действия», складывающегося в картине мира других людей так же, как вид забора вокруг дома отличается извне и снаружи: хозяева видят одно, а прохожие — другое.

Общим и для Деятеля, и для Наблюдателя является то, что в их «картинах мира» отсутствуют они сами. Никто из них не видит самого себя со стороны.