



ВЛАДЕЛЕЦ И ТОП-КОМАНДА: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ИЛИ ПРОСЧЕТ?

Многие владельцы бизнеса руководят своими компаниями, занимая должность генерального директора или председателя совета директоров. Поскольку сил на управление бизнесом у одного человека не хватает, от результативности работы его помощников – топ-менеджеров – зависит успех предприятия. Как правильно сформировать управленческую команду?

Для успешного развития бизнеса у владельца должна быть управленческая команда. Остро вопрос о формировании команды топ-менеджеров встаёт, когда бизнес развивается, растёт и количество задач становится всё больше. В какой-то момент оно становится таким, что собственник уже не в силах распределять задачи и контролировать их самостоятельно. В этом случае для управления и

развития бизнеса владелец должен сформировать профессиональную команду топ-менеджеров и делегировать управленческие полномочия.

Добавим, что состояние экономики по-прежнему характеризуется высокой степенью неопределённости. Во многих отраслях кризис перепроизводства – предложение превышает спрос. Профессиональное, грамотное управление бизнесом остаётся основным условием получения прибыли. Рассмотрим основные функции управления:

1. **Производство результата:** в торговых компаниях это отдел продаж, в производственных – производство продукции.
2. **Администрирование:** управленческий учёт, регламенты, должностные инструкции, бизнес-процессы.
3. **Предпринимательство:** развитие компании, новые проекты, стратегия.
4. **Координация.**

Владельцу необходимо определить, какие из этих функций он будет выполнять лично, а какие делегирует своим замам. Как правило, на практике функции распределяются следующим образом: функции «предпринимательство» и «производство» владелец выполняет сам, администрирование – директор по качеству или финансовый директор, координацию – директор по персоналу.

Так или иначе, в крупных компаниях успех зависит не только от собственника, а от грамотной работы всей команды руководителей. Если команда неэффективна – страдает весь бизнес. Преимущество работы эффективной топ-команды налицо: компания достигает поставленных целей, бизнес приносит прибыль, собственник доволен. Но сформировать сильную, сплочённую и работающую команду «топов» не так-то просто. Этим нужно заниматься. Подбор и утверждение кандидатов на топовые должности владелец должен проводить сам.

Однако все ли владельцы готовы этим заниматься? Ведь в одночасье задачу формирования топ-команды, приносящей положительные результаты, не решить. Иногда требуется несколько лет, чтобы найти или взрастить управленцев. Для многих владельцев это становится и вовсе неразрешимой задачей.

На самом деле над построением топ-команды стоит задуматься ещё до того, как компания станет неуправляемой, и до того, как владелец будет настолько перегружен, что определённые вопросы бизнеса неизбежно останутся нерешёнными.

Основным критерием при выборе, конечно, является профессионализм кандидата. Команда владельца – это топ-менеджеры, которые дополняют друг друга и вместе образуют «идеального менеджера». Если бизнесом управляют несколько собственников, то желательно распределить между ними основные управленческие функции. Дополняя друг друга компетенциями и навыками, владельцы будут успешно – прибыльно! – управлять своим бизнесом.

Для того, чтобы из руководителей создать сильную команду, необходимо осознанно и развёрнуто ответить на четыре вопроса:

1. **Цели:** куда идём.
2. **Роли:** кто за что отвечает, кто главный.
3. **Бизнес-процессы:** как делаем.
4. **Взаимоотношения:** как взаимодействуем.

Часто собственники, выполняющие функцию генерального директора, начинают с четвёртого этапа: занимаются тимбилдингом. Однако самый лучший инструмент для создания сплочённой команды топ-менеджеров – разработанная и утверждённая стратегия компании.

Поведение управленческой команды полностью зависит от действий владельца компании, от уровня его компетенции. Каждый руководитель взаимодействует с подчинёнными сотрудниками в

своей манере. Успех владельца – процветание компании. Топ-менеджеры прекрасно это понимают и потому будут уважать и слушаться холодного, требовательного, но успешного предпринимателя, чьи действия честны, понятны, профессиональны и обоснованы.

За время существования любая компания проходит ряд этапов развития. На каждом из них у владельца должна быть управленческая команда, соответствующая этому моменту жизненного цикла компании.

При переходе с этапа на этап в компании происходят корпоративные преобразования. Бизнес становится более регламентированным, изменяется стратегия, оттачиваются бизнес-процессы, внедряется регулярный менеджмент... И, как правило, не все члены старой управленческой команды оказываются готовы работать в новых условиях. Перед владельцем встаёт нелёгкий выбор: продолжать преобразования в бизнесе или поддержать «топов»-консерваторов – ярких противников изменений. Однако многие собственники, выбравшие сохранение «старой» команды («Может, и так провёмся...»), потеряли не только часть дохода, но и сам бизнес. Дело в том, что со временем рынок становится всё более конкурентным, жёстким. В борьбе между управленческими командами «консерваторов» и «профессионалов» обычно побеждают профессионалы.

Напоследок дадим несколько простых и универсальных рекомендаций:

1. Подбирая кандидатов на топовые позиции, отдавайте предпочтение людям с успешным практическим опытом решения задач, а не теоретиков-«всезнаек».
2. Формируйте управленческую команду в соответствии с жизненным циклом вашей компании.
3. Дружба, основанная на бизнесе, крепче бизнеса, основанного на дружбе.

И пусть усилия, затраченные на построение управленческой команды, позволят вам добиться успеха и процветания. **NB**



Александр Пистонов,
генеральный директор
«Агентства Управленческого
Консалтинга».



Агентство Владельческого Консалтинга

Сформируем
профессиональную команду
ТОП-менеджеров



Свяжитесь с нами: +7 (831) 423-93-24, www.avk-nnov.ru