

БИЗНЕС БЕЗ СОБСТВЕННИКА

Как построить систему,
которая работает автономно



ТАТЬЯНА ЛЕМАНН

18+

Татьяна Леманн

Бизнес без собственника

<https://litres.ru/74605547>

SelfPub; 2026

Аннотация

Вы работаете 70 часов в неделю, а бизнес не растёт? Вы стали «бутылочным горлышком» собственной компании? Эта книга — методология передачи управления наемному руководителю. Аудит, найм, интеграция, контроль, новая роль собственника. Без мотивационных лозунгов. Только система, цифры и практика. Для собственников малого и среднего бизнеса, которые хотят получать прибыль и спать спокойно.

Содержание

Глава	4
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Татьяна Леманн

Бизнес без собственника

Глава

АВТОРСКОЕ ПРАВО

Бизнес без собственника: Как построить систему, которая работает автономно

© Татьяна Леманн, 2026

Все права защищены. Данная книга, включая её текст, структуру, методологию, кейсы, приложения и оформление, является объектом авторского права. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена, скопирована, распространена, опубликована, переведена на другие языки или использована в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, фотокопировальными, записывающими или иными — без предварительного письменного разрешения правообладателя.

Любое использование материалов книги, включая цитирование, допускается только с обязательным указанием источника и имени автора.

Нарушение авторских прав влечёт ответственность в соответствии с действующим законодательством, включая гражданскую, административную и уголовную ответствен-

ность.

Знак правовой охраны: ©

Правообладатель: Татьяна Леманн

Год первого издания: 2026

Краткая справка об авторе

Татьяна Леманн — автор и исследователь в области управления бизнесом, делегирования и корпоративного управления. Книга «Бизнес без собственника» основана на методологии консалтинговых проектов, международных исследованиях корпоративного управления и практическом опыте собственников, прошедших путь передачи управления наемным руководителям.

Данная книга носит информационно-методологический характер. Приведённые в ней модели, методологии, кейсы и рекомендации являются авторскими и отражают практический опыт. Книга не является юридическим или финансовым руководством. Перед принятием юридических, финансовых или управленческих решений рекомендуется консультация с квалифицированными специалистами.

Все кейсы в книге — синтетические или обезличенные. Совпадения с реальными компаниями, лицами или ситуациями случайны.

ВВЕДЕНИЕ

О чем эта книга

Эта книга — о том, как построить бизнес, который работает без вас. Не о том, как делегировать мелкие задачи или

нанять помощника. А о том, как передать управление компанией наемному руководителю так, чтобы бизнес не развалился, прибыль не упала, а вы получили свободу.

Идея проста. Собственник должен заниматься стратегией, капиталом и отношениями. Операционное управление должен вести наемный руководитель — «правая рука», операционный директор, управляющий партнер или наемный генеральный директор. Если всё сделать правильно, собственник получает дивиденды и спит спокойно. Если неправильно — теряет бизнес, деньги и веру в делегирование.

Эта книга — не мотивационный спич. Это методология. Она основана на практике консалтинговых проектов, на международных исследованиях корпоративного управления и на опыте собственников, которые прошли этот путь.

Для кого эта книга

Книга написана для собственников малого и среднего бизнеса. Для тех, кто достиг потолка в развитии. Для тех, кто работает по семьдесят часов в неделю и понимает, что дальше так нельзя. Для тех, кто хочет масштабировать бизнес, но не знает, как выйти из операционки.

Если вы узнали себя в одном из этих описаний — эта книга для вас.

Как устроена книга

Книга состоит из пяти частей.

Часть первая — теоретические основы. Здесь мы разбираем, почему собственник и управляющий — это

разные роли. Почему совмещение всех ролей ограничивает рост. Какие типы наемных руководителей существуют. Как рассчитать экономическую целесообразность делегирования.

Часть вторая — найм. Здесь мы разбираем, как составить профиль должности. Как искать кандидатов. Как оценивать. Как построить компенсационный пакет и мотивацию.

Часть третья — интеграция. Здесь мы разбираем, как провести аудит бизнеса перед передачей. Как составить план первых ста дней. Как управлять командой при смене власти.

Часть четвертая — контроль. Здесь мы разбираем, как построить систему управленческой отчетности. Как создать механизмы контроля и балансировки власти. Что делать, если управляющий не справляется.

Часть пятая — новая роль собственника. Здесь мы разбираем, чем занимается собственник после передачи управления. Как управлять капиталом. Как масштабировать модель на несколько бизнесов.

В конце книги — приложения. Шаблоны документов. Инструменты оценки. Кейсы. Глоссарий. Библиография.

Как читать эту книгу

Книгу можно читать последовательно, от начала до конца. Это даст полную картину.

Но можно читать и выборочно. Если вы только думаете о делегировании — начните с Части I. Если уже ищете управляющего — с Части II. Если управляющий уже работает — с

Части III или IV. Если передали управление и не знаете, чем заняться — с Части V.

В каждой главе есть теоретическая часть, кейсы, вставки «Из практики» и вопросы для самопроверки. Вопросы — не формальность. Они помогут вам применить прочитанное к вашему бизнесу.

Чего эта книга не делает

Эта книга не обещает, что делегирование — это легко. Это сложно. Это требует времени, денег, терпения и готовности меняться.

Эта книга не утверждает, что наемный управляющий всегда лучше собственника. Иногда собственник справляется лучше. Но если бизнес растет, рано или поздно наступает момент, когда собственник становится «бутылочным горлышком».

Эта книга не дает универсальных рецептов. Каждый бизнес уникален. Методология, описанная здесь, требует адаптации под вашу ситуацию.

Но эта книга дает систему. Систему, которая позволяет пройти путь от «я всё делаю сам» до «бизнес работает без меня». Этот путь прошли многие. Вы тоже можете его пройти.

С чего начать

Начните с Главы 1. Прочитайте ее внимательно. Ответьте на вопросы для самопроверки. Посчитайте, какую долю времени вы тратите на каждую из трех ролей: Владелец, Страна

тег, Оператор.

Если окажется, что вы на восемьдесят процентов Оператор — эта книга для вас. Если на пятьдесят — тоже. Если на двадцать — возможно, вы уже близки к цели.

В любом случае — читайте дальше. Делегирование — это не событие. Это процесс. И этот процесс начинается с понимания.

ЧАСТЬ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗДЕЛЕНИЯ ВЛАСТИ И УПРАВЛЕНИЯ

Глава 1. Собственник и управляющий: разграничение ролей

«Собственник, который управляет — это не бизнесмен. Это самозанятый с амбициями.» — Из методологии консалтингового агентства

1.1. Историческая справка: отделение собственности от управления

В 1932 году американские экономисты Адольф Берл и Гардинер Минз опубликовали работу «Современная корпорация и частная собственность». Эта книга стала поворотной точкой в понимании корпоративного управления. Их ключевой тезис звучал так: по мере роста компании происходит неизбежное отделение собственности от управления. Иными словами, владение капиталом и операционное руководство — это две разные функции, которые рано или поздно расходятся.

Этот процесс Берл и Минз называли «революцией управ-

ляющих». Суть проста: акционеры владеют компанией, но не управляют ею напрямую. Управляют наемные менеджеры — профессионалы, которые не являются собственниками. Такая модель позволяет компании расти далеко за пределы возможностей одного человека.

Берл и Минз выделили пять типов контроля в корпорации.

Первый — полный контроль собственника. Вся власть у владельца. Это типично для малого бизнеса, где собственник одновременно является и директором, и главным менеджером, и иногда даже бухгалтером.

Второй — контроль большинства. Собственник владеет более пятидесяти процентов и контролирует управление. Он может нанимать менеджеров, но последнее слово всегда за ним.

Третий — контроль через юридический механизм. Собственник не владеет большинством, но контролирует компанию через трасты, холдинги или многоуровневые структуры.

Четвертый — контроль меньшинства. Собственник владеет менее пятидесяти процентов, но сохраняет рычаги влияния — через устав, соглашения или ключевые позиции в совете директоров.

Пятый — контроль менеджмента. Управление полностью в руках наемных руководителей. Собственники превращаются в пассивных инвесторов.

Для малого и среднего бизнеса в России и в мире харак-

терна ситуация, когда собственник находится на первой или второй стадии. Именно здесь возникает ключевая проблема: собственник не может масштабировать бизнес, потому что становится «бутылочным горлышком». Все решения, все процессы, все коммуникации замыкаются на нем.

Международная практика, включая исследования McKinsey, Harvard Business Review и Family Business Institute, показывает несколько важных закономерностей.

Семьдесят процентов семейных бизнесов не переживают переход к управлению наемными менеджерами. Компания либо закрывается, либо деградирует, либо продается за бесценок.

Только тридцать процентов компаний успешно делегируют операционное управление при жизни основателя. Остальные либо не решаются, либо терпят неудачу.

Средний срок от осознания необходимости делегирования до фактической передачи управления составляет три-пять лет. Это время уходит на сопротивление, страхи, поиск кандидатов, пробные попытки и откаты назад.

Эти цифры важны не для того, чтобы напугать. Они важны для того, чтобы собственник понял: его сопротивление делегированию — не уникальная черта характера, а системная проблема, с которой сталкиваются почти все.

1.2. Три роли в бизнесе: Владелец, Стратег, Оператор

Любой бизнес, независимо от размера и отрасли, требует

выполнения трех базовых функций. Я называю их тремя ролями. Это Владелец, Стратег и Оператор.

Роль первая — Владелец. Это функция владения капиталом и распределения прибыли. Владелец отвечает на вопросы: куда инвестировать прибыль, продавать ли бизнес, какова дивидендная политика, какие риски допустимы. Инструменты этой роли — акционерное соглашение, устав, дивидендная политика, инвестиционный комитет. Владелец не обязательно должен работать в компании. Он может быть пассивным акционером, который приходит раз в квартал на совет директоров.

Роль вторая — Стратег. Это функция определения направления развития. Стратег отвечает на вопросы: каким будет бизнес через три-пять лет, какие новые рынки осваивать, какие компетенции развивать, какова миссия и ценности компании. Инструменты этой роли — стратегические сессии, SWOT-анализ, бизнес-моделирование, сценарное планирование. Стратег думает о будущем, а не о текучке.

Роль третья — Оператор. Это функция ежедневного управления. Оператор отвечает на вопросы: как выполнить план продаж, как оптимизировать процессы, как решить конфликт в команде, как закрыть кассовый разрыв. Инструменты этой роли — управленческий учет, ключевые показатели эффективности, регламенты, CRM, ERP, план-факт анализ. Оператор живет в режиме реального времени.

В здоровой компании эти три роли распределены меж-

ду разными людьми. Владелец может быть один. Стратег — один или несколько. Операторов — много, на разных уровнях.

Проблема начинается тогда, когда все три роли занимает один человек.

1.3. Проблема: собственник в центре треугольника

В девяноста процентах случаев в малом и среднем бизнесе собственник занимает все три роли одновременно. Он и владелец, и стратег, и оператор.

Это приводит к нескольким системным последствиям.

Первое последствие — выгорание. Собственник работает по семьдесят часов в неделю. У него нет выходных, нет отпуска, нет времени на семью. Через три-пять лет такого режима наступает физическое и эмоциональное истощение.

Второе последствие — ограничение роста. Бизнес не может масштабироваться, потому что все завязано на одном человеке. Пока собственник не делегирует, компания не может перешагнуть определенный порог.

Третье последствие — потеря стратегического фокуса. Собственник тратит все время на «тушение пожаров». На стратегию не остается ни времени, ни энергии. Бизнес плывет по течению.

Четвертое последствие — кадровый застой. Сильные управленцы не задерживаются в компании, где собственник не делегирует. Им неинтересно работать в режиме

постоянного контроля. Остаются либо слабые, либо лояльные, но некомпетентные.

Пятое последствие — финансовая неэффективность. Решения принимаются эмоционально, а не на основе данных. Собственник физически не успевает анализировать цифры. Он действует по интуиции, которая часто подводит.

Все эти последствия — не гипотетические. Они проявляются в большинстве компаний, которые достигли потолка в развитии.

1.4. Решение: делегирование роли Оператора

Ключевой тезис этой книги звучит так: собственник должен сохранить за собой роли Владельца и Стратега, а роль Оператора передать наемному руководителю.

Этим наемным руководителем может быть:

- Операционный директор, или СОО
- Наемный генеральный директор, или СЕО
- Управляющий партнер
- Кризис-менеджер

Выбор конкретного типа зависит от стадии бизнеса, отрасли, размера компании и личных предпочтений собственника. Этому посвящена следующая глава.

Сейчас важно зафиксировать главное: передача роли Оператора — не признак слабости. Это признак зрелости. Собственник, который делегирует операционку, не теряет контроль. Он приобретает свободу.

Парадокс в том, что большинство собственников боятся

делегировать именно потому, что хотят сохранить контроль. Но в реальности происходит обратное. Пока собственник сидит в операционке, он теряет контроль над стратегией. Пока он контролирует каждую закупку, он не контролирует будущее компании.

Делегирование — это не отказ от контроля. Это перераспределение контроля. Собственник перестает контролировать операционные мелочи и начинает контролировать действительно важные вещи: направление развития, капитал, ключевые решения.

1.5. Закон Паркинсона в бизнесе и порог масштабирования

Работа заполняет все доступное время. Этот принцип, сформулированный историком Сирилом Норткотом Паркинсоном, идеально описывает ситуацию в бизнесе.

Если собственник занимает все три роли, он физически не может выполнять их качественно. Это ограничение не связано с компетенциями. Это вопрос времени и внимания.

Представим простую модель. У собственника есть определенное количество часов в неделю — например, шестьдесят. Эти часы распределяются между тремя ролями: Владелец, Стратег, Оператор.

Если операционная деятельность занимает восемьдесят процентов времени, то на стратегию и владельческие функции остается двенадцать часов. Этого критически мало для развития бизнеса.

Эмпирически установлено, что бизнес перестает расти, когда выручка достигает объема, при котором один человек физически не может управлять всеми процессами. Этот момент называется порогом масштабирования.

Для разных отраслей этот порог различается.

В сфере услуг — консалтинг, маркетинговые агентства, юридические фирмы — порог составляет тридцать-пятьдесят миллионов рублей выручки. Дальше собственник уже не может лично вести все проекты и клиентов.

В розничной торговле порог выше — сто-сто пятьдесят миллионов рублей. Здесь можно делегировать часть функций управляющим магазинов, но собственник все еще завязан на закупках, логистике и ключевых решениях.

В производстве порог составляет двести-пятьсот миллионов рублей. Производственные процессы сложнее, цикл длиннее, ошибки дороже. Собственник держит руку на пульсе дольше.

В IT и SaaS порог ниже — пятьдесят-сто миллионов рублей. Технологические компании растут быстро, и операционная нагрузка нарастает стремительно.

В строительстве порог самый высокий — триста-семьсот миллионов рублей. Строительный бизнес требует личного контроля на всех этапах: от согласований до сдачи объектов.

Эти цифры — ориентировочные. Они зависят от многих факторов: модели бизнеса, уровня автоматизации, качества команды, личных способностей собственника. Но они дают

понимание, когда наступает момент, после которого дальнейший рост без делегирования невозможен.

1.6. Матрица распределения ответственности

Для формального разделения ролей между собственником и управляющим используется модель, известная как RACI. Это аббревиатура из четырех ролей.

R — Responsible, или Исполнитель. Это тот, кто выполняет работу.

A — Accountable, или Ответственный. Это тот, кто несет конечную ответственность за результат. На каждую функцию должен быть ровно один ответственный. Если ответственных двое, это безответственность.

C — Consulted, или Консультант. Это тот, с кем советуются до принятия решения.

I — Informed, или Информированный. Это тот, кого уведомляют после принятия решения.

Применим эту модель к разделению функций между собственником и управляющим.

Стратегия. Определение миссии и ценностей — ответственный и исполнитель собственник, управляющий консультант. Выбор рынков и продуктов — ответственный и исполнитель собственник, управляющий консультант. Стратегическое планирование на три-пять лет — ответственный и исполнитель собственник, управляющий консультант. Утверждение годового бюджета — ответственный собственник, исполнитель управляющий.

Финансы. Дивидендная политика — ответственный и исполнитель собственник, управляющий информируемый. Инвестиционные решения — ответственный и исполнитель собственник, управляющий консультант. Управление операционным бюджетом — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый. Ценообразование — ответственный и исполнитель управляющий, собственник консультант.

Операции. Найм и увольнение топ-менеджеров — ответственный и исполнитель управляющий, собственник консультант. Найм и увольнение линейного персонала — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый. Оптимизация бизнес-процессов — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый. Закупки и работа с поставщиками — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый.

Продажи и маркетинг. Утверждение маркетинговой стратегии — ответственный собственник, исполнитель управляющий. Операционное управление продажами — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый. Ключевые клиенты — ответственный и исполнитель управляющий, собственник консультант.

Продукт. Разработка нового продукта — ответственный и исполнитель управляющий, собственник консультант. Вывод продукта на рынок — ответственный собственник, исполнитель управляющий.

Кадры. Корпоративная культура — ответственный собственник, исполнитель управляющий. Система мотивации — ответственный и исполнитель управляющий, собственник консультант. Обучение и развитие — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый.

Юридические вопросы. Ключевые договоры, включая сделки слияния и поглощения и партнерства, — ответственный и исполнитель собственник, управляющий консультант. Текущие договоры — ответственный и исполнитель управляющий, собственник информируемый. Судебные споры — ответственный собственник, исполнитель управляющий.

Из этой матрицы видны несколько правил.

Первое правило: на каждую функцию должен быть ровно один ответственный. Если ответственных двое, возникает безответственность.

Второе правило: собственник сохраняет ответственность по стратегии, финансам и ключевым юридическим вопросам.

Третье правило: управляющий получает ответственность и исполнение по операциям, продажам, продукту и кадрам.

Четвертое правило: собственник не должен вмешиваться в зону ответственности управляющего. Иначе делегирование становится фиктивным.

1.7. Синтетический кейс: компания «УпакПром»

Рассмотрим типичную ситуацию. Компания «УпакПром»

занимается производством упаковки. Находится в Московской области. Выручка за прошлый год составила четыреста восемьдесят миллионов рублей. Штат — сто двадцать человек.

Собственник — Андрей, сорок семь лет, основатель компании. Владеет ста процентами долей. Управляет всеми процессами лично.

Андрей работает семьдесят часов в неделю. Он проводит ежедневные планёрки с начальниками цехов. Лично утверждает все закупки свыше пятидесяти тысяч рублей. Ведет переговоры с ключевыми клиентами. Занимается подбором персонала. Решает конфликты в коллективе.

Симптомы кризиса налицо. Выручка не растет два года. Текучесть кадров составляет сорок процентов в год. Андрей не был в отпуске три года. Стратегические вопросы — новые рынки, автоматизация производства — откладываются месяцами.

Проведем диагностику по трем ролям. На владельческие функции — финансы, инвестиции — Андрей тратит пять часов в неделю. Это семь процентов времени. На стратегию — тоже пять часов. Еще семь процентов. На операционное управление — шестьдесят часов. Это восемьдесят шесть процентов.

Вывод очевиден. Андрей на восемьдесят шесть процентов оператор. Роли Владельца и Стратега практически не выполняются. Бизнес достиг потолка.

Что предлагается сделать.

Первое — нанять операционного директора с ключевыми показателями эффективности по выручке, EBITDA и текучести кадров.

Второе — передать роль Оператора. Все ежедневные процессы, закупки, найм линейного персонала переходят к СОО.

Третье — сохранить за Андреем стратегию, инвестиции, ключевых клиентов и финансовую политику.

Четвертое — перераспределить время Андрея. На владельческие функции — пятнадцать процентов. На стратегию — тридцать процентов. На операционку — пять процентов. Остальное — свободное время и отдых.

Результаты через двенадцать месяцев.

Выручка выросла с четырехсот восьмидесяти до шестисот двадцати миллионов рублей. Это плюс двадцать девять процентов. Рентабельность по EBITDA выросла с двенадцати до шестнадцати процентов. Текучесть кадров упала с сорока до восемнадцати процентов. Рабочая неделя Андрея сократилась с семидесяти до тридцати пяти часов. Он дважды съездил в отпуск.

Этот кейс — синтетический. Но он основан на типовых ситуациях, которые встречаются в практике консалтинговых агентств постоянно. Детали могут различаться, но структура проблемы и решения — универсальна.

1.8. Из практики: голос собственника

Приведу фрагмент интервью с собственником производственной компании. Его зовут Сергей. Выручка — семьсот миллионов рублей. Интервью было взято в рамках консалтингового проекта.

«Я думал, что если я не буду контролировать каждую закупку, меня обворуют. Если не буду проводить планёрки — всё развалится. Если не буду сам вести переговоры — клиенты уйдут. Я был уверен, что я незаменим».

«Когда я нанял СОО, первые три месяца я не спал. Мне казалось, что я теряю контроль. Я звонил ему по пять раз в день. Проверял каждое решение. Один раз даже отменил его распоряжение без объяснений. Он пришел ко мне и сказал: либо вы мне доверяете, либо я ухожу. Это был переломный момент».

«Самое сложное было — не вмешиваться. Я буквально заставлял себя не звонить ему по каждому поводу. Это как бросить курить. Первый месяц — ломка. Потом становится легче».

«Через год я увидел цифры. Выручка выросла на двадцать два процента. Текучесть упала вдвое. А я впервые за пять лет съездил с семьей на море. И знаете что? Бизнес не развалился. Он стал лучше».

1.9. Выводы по главе

Первое. Отделение собственности от управления — исторически неизбежный процесс, описанный Берлом и Минзом еще в 1932 году. Для малого и среднего бизнеса это вопрос

выживания и масштабирования.

Второе. В бизнесе существуют три роли: Владелец, Стратег и Оператор. Совмещение всех трех ролей одним человеком ограничивает рост компании.

Третье. Собственник должен сохранить роли Владельца и Стратега, передав роль Оператора наемному руководителю.

Четвертое. Порог масштабирования — момент, когда собственник физически не может управлять всеми процессами. Для разных отраслей он составляет от тридцати миллионов до семисот миллионов рублей выручки.

Пятое. RACI-матрица — инструмент формального разделения ответственности. На каждую функцию должен быть один ответственный.

Шестое. Сопротивление делегированию — главный барьер. Средний срок от осознания до передачи управления составляет три-пять лет.

Седьмое. Передача операционного управления — не потеря контроля, а его перераспределение. Собственник перестает контролировать мелочи и начинает контролировать будущее.

1.10. Вопросы для самопроверки

Первый вопрос. Какую долю времени вы тратите на каждую из трех ролей — Владелец, Стратег, Оператор?

Второй вопрос. Достиг ли ваш бизнес порога масштабирования? Сравните свою выручку с отраслевыми ориентирами из этой главы.

Третий вопрос. Какие функции вы можете делегировать уже сейчас, а какие — только после найма операционного директора?

Четвертый вопрос. Заполните RACI-матрицу для своей компании. Сколько функций находится в зоне вашей личной ответственности?

Пятый вопрос. Что произойдет с бизнесом, если вы не выйдете из операционного управления в течение года?

Глава 2. Классификация наемных руководителей

«Не всякий, кто называет себя директором, способен вести бизнес вместо собственника. Титул — это не компетенция.» — Из методологии консалтингового агентства

2.1. Зачем нужна классификация

Прежде чем искать человека на роль «правой руки», собственник должен ответить на вопрос: кто именно ему нужен. На рынке существует несколько типов наемных руководителей. Они различаются по объему полномочий, уровню ответственности, характеру задач и, соответственно, по компенсационным ожиданиям.

Ошибка на этом этапе стоит дорого. Собственник, который нанял не того человека, теряет время, деньги и, что важнее, доверие к самой идее делегирования. Многие после первой неудачи возвращаются в операционку и больше не пытаются делегировать. Поэтому классификация — не академическое упражнение, а практический инструмент.

В этой главе мы разберем четыре основных типа наемных

руководителей. Для каждого типа определим: объем полномочий, зону ответственности, характер задач, требования к компетенциям и типичные ситуации, в которых этот тип необходим.

2.2. Тип первый: Наемный генеральный директор (СЕО)

Наемный генеральный директор — это высшая точка делегирования. Собственник передает ему практически все функции управления, оставляя за собой только владельческие вопросы: распределение прибыли, продажу бизнеса, стратегические инвестиции.

Объем полномочий. СЕО отвечает за всё, что происходит в компании. Он управляет финансами, операциями, персоналом, продажами, продуктом. Он подписывает договоры, нанимает и увольняет сотрудников, определяет ценообразование, выбирает поставщиков. Собственник вмешивается только в исключительных случаях.

Зона ответственности. СЕО несет ответственность за финансовый результат компании. Его ключевые показатели — выручка, рентабельность, стоимость бизнеса. Он отвечает перед собственником за выполнение стратегии и достижение целей.

Характер задач. Стратегические и операционные одновременно. СЕО — это связующее звено между собственником и компанией. Он переводит стратегические цели собственника в конкретные планы и обеспечивает их выполне-

ние.

Требования к компетенциям. Высокий уровень финансовой грамотности. Системное мышление. Опыт управления компанией сопоставимого масштаба. Умение работать с командой. Способность говорить «нет» собственнику, когда это необходимо.

Типичная ситуация. Компания достигла значительного размера — от пятисот миллионов рублей выручки и выше. Собственник хочет выйти из операционного управления полностью и сосредоточиться на инвестициях или других проектах. Бизнес достаточно структурирован, чтобы им мог управлять наемный профессионал.

Риски. Наемный CEO может начать играть в собственную игру. Он может выстраивать вертикаль лояльности, нанимать своих людей, скрывать информацию. Контроль со стороны собственника становится сложнее. Поэтому найм CEO требует особенно тщательного отбора и системы сдержек.

2.3. Тип второй: Операционный директор (COO)

Операционный директор — это руководитель, который отвечает за операционную деятельность компании. Он не управляет стратегией и финансами в полном объеме. Его задача — обеспечить бесперебойную работу всех процессов.

Объем полномочий. COO управляет операциями: производство, логистика, закупки, персонал, административные вопросы. Он может нанимать и увольнять линейный персонал, оптимизировать процессы, работать с поставщиками.

Но ключевые финансовые и стратегические решения остаются за собственником.

Зона ответственности. СОО отвечает за операционные показатели: выполнение плана производства, соблюдение сроков, качество, текучесть кадров, себестоимость. Его ключевые метрики — операционная эффективность и стабильность.

Характер задач. Преимущественно операционные. СОО — это человек, который «держит порядок». Он решает текущие проблемы, устраняет узкие места, координирует работу подразделений.

Требования к компетенциям. Глубокое понимание операционных процессов в конкретной отрасли. Умение управлять командой. Системность. Стрессоустойчивость. Способность принимать решения в условиях неопределенности.

Типичная ситуация. Компания достигла порога масштабирования — от ста до пятисот миллионов рублей выручки. Собственник пока не готов отдать всё управление, но хочет освободиться от ежедневной операционки. СОО становится его «правой рукой» в операционных вопросах.

Риски. СОО может оказаться слишком узким специалистом. Он хорошо управляет операциями, но не видит стратегической картины. Если собственник начнет перекладывать на него стратегические задачи, СОО может не справиться.

2.4. Тип третий: Управляющий партнер

Управляющий партнер — это гибридная роль. Это не просто наемный руководитель. Это партнер, который получает долю в бизнесе или в прибыли и разделяет с собственником ответственность за результат.

Объем полномочий. Управляющий партнер имеет широкие полномочия, сопоставимые с СЕО. Он управляет компанией, принимает операционные и тактические решения. Но его власть ограничена партнерским соглашением и долей участия.

Зона ответственности. Управляющий партнер отвечает за рост бизнеса. Его мотивация привязана к стоимости компании и прибыли. Он заинтересован в долгосрочном развитии, а не в краткосрочных бонусах.

Характер задач. Стратегические, операционные и предпринимательские. Управляющий партнер — это не наемный менеджер, а соучредитель. Он думает как собственник, потому что он и есть собственник, пусть и миноритарный.

Требования к компетенциям. Предпринимательское мышление. Опыт создания или развития бизнеса. Готовность рисковать. Лояльность и совпадение ценностей с основным собственником. Высокий уровень доверия.

Типичная ситуация. Собственник хочет снизить свою нагрузку, но не готов полностью отдать управление. Он ищет партнера, который возьмет на себя операционку и часть стратегии в обмен на долю в бизнесе. Это характерно для компаний в сфере услуг, IT, консалтинга.

Риски. Управляющий партнер может со временем захотеть больше власти. Конфликт между партнерами — одна из самых частых причин распада бизнеса. Кроме того, передача доли необратима. Если партнер не оправдает ожиданий, вернуть долю будет сложно.

2.5. Тип четвертый: Кризис-менеджер

Кризис-менеджер — это специалист, которого нанимают для вывода компании из тяжелой ситуации. Он не управляет бизнесом на постоянной основе. Его задача — стабилизировать ситуацию и передать управление дальше.

Объем полномочий. В период кризиса кризис-менеджер получает практически неограниченные полномочия. Он может принимать любые решения, включая сокращение персонала, закрытие направлений, продажу активов. Собственник вынужден делегировать ему всю власть.

Зона ответственности. Кризис-менеджер отвечает за выживание компании. Его ключевые метрики — восстановление рентабельности, сокращение долговой нагрузки, остановка падения выручки.

Характер задач. Антикризисное управление. Жесткие, непопулярные решения. Реструктуризация. Оптимизация затрат. Работа с кредиторами.

Требования к компетенциям. Опыт антикризисного управления. Хладнокровие. Способность принимать жесткие решения. Умение работать в условиях стресса и сопротивления.

Типичная ситуация. Компания на грани банкротства. Собственник не может справиться самостоятельно. Кризис-менеджер нанимается на срок от шести месяцев до двух лет.

Риски. Кризис-менеджер может разрушить компанию, если переусердствует с оптимизацией. Кроме того, после выхода из кризиса он часто не подходит для управления стабильным бизнесом. Его роль временна.

2.6. Сравнение типов по ключевым параметрам

Теперь сравним четыре типа наемных руководителей по нескольким ключевым параметрам.

По объему полномочий. Наемный CEO и управляющий партнер обладают максимальными полномочиями. COO — средними. Кризис-менеджер — временно максимальными, но ограниченными по сроку.

По уровню ответственности. CEO и управляющий партнер отвечают за весь бизнес. COO — за операционную часть. Кризис-менеджер — за выживание компании.

По характеру мотивации. CEO и COO мотивированы бонусами и KPI. Управляющий партнер — долей в бизнесе. Кризис-менеджер — высоким гонораром за результат.

По сроку работы. CEO и COO — постоянные роли. Управляющий партнер — долгосрочная, часто пожизненная роль. Кризис-менеджер — временная.

По уровню доверия. Максимальное доверие требуется для управляющего партнера и CEO. Среднее — для COO.

Для кризис-менеджера доверие строится на контракте и результате.

По стоимости. Самый дорогой вариант — управляющий партнер, так как он получает долю. Далее — СЕО с высоким окладом и бонусами. Затем — СОО. Кризис-менеджер стоит дорого, но на короткий срок.

2.7. Как выбрать тип управляющего под стадию бизнеса

Выбор типа наемного руководителя зависит от стадии жизненного цикла компании.

Стадия стартапа. Выручка до пятидесяти миллионов рублей. Собственник сам управляет бизнесом. Наемный руководитель не нужен. Максимум — ассистент или руководитель одного направления.

Стадия роста. Выручка от пятидесяти до трехсот миллионов рублей. Собственник перегружен операционкой. Оптимальный вариант — СОО. Он возьмет на себя операционное управление, а собственник сохранит стратегию и финансы.

Стадия масштабирования. Выручка от трехсот миллионов до одного миллиарда рублей. Бизнес становится слишком сложным для одного человека. Оптимальный вариант — наемный СЕО или управляющий партнер. Собственник выходит из операционного управления.

Стадия зрелости. Выручка свыше одного миллиарда рублей. Компания превращается в холдинг. Собственник становится инвестором. Управление передается наемному

СЕО или совету директоров.

Стадия кризиса. Любая выручка. Если компания теряет деньги и близка к банкротству, нужен кризис-менеджер. Он стабилизирует ситуацию, после чего можно нанимать постоянного руководителя.

Эта последовательность не является жесткой. В некоторых случаях собственник может нанять СЕО уже на стадии роста. Или, наоборот, оставаться в операционке дольше, чем рекомендуется. Но общая логика такова: чем крупнее бизнес, тем выше уровень делегирования.

2.8. Модель «Исполнительный директор» и модель «Доверительное управление»

Помимо классификации по типам, существует разделение по юридической модели отношений между собственником и управляющим.

Модель «Исполнительный директор». Управляющий является наемным сотрудником. Он работает по трудовому договору, подчиняется собственнику, получает оклад и бонусы. Все ключевые решения принимает собственник. Управляющий — исполнитель.

Эта модель характерна для России и стран СНГ. Она проста в оформлении, но ограничивает мотивацию управляющего. Он не чувствует себя хозяином, не принимает стратегических решений, не рискует.

Модель «Доверительное управление». Управляющий действует от имени собственника на основании договора до-

верительного управления. Он имеет широкие полномочия, но действует в интересах собственника. Собственник сохраняет право контроля и может расторгнуть договор.

Эта модель распространена в международной практике. Она позволяет управляющему действовать самостоятельно, но в рамках, определенных собственником.

Модель «Управляющий партнер». Управляющий получает долю в бизнесе. Он становится совладельцем. Его мотивация максимальна, но и риски для собственника выше.

Модель «Управляющая компания». Управление передается отдельной юридической структуре — управляющей компанией. Это характерно для холдингов и крупных корпораций. Управляющая компания предоставляет услуги по управлению дочерними предприятиями.

Выбор модели зависит от юридических, налоговых и личных предпочтений собственника. В России наиболее распространена модель «Исполнительный директор» из-за простоты оформления. Но для долгосрочного делегирования модель «Доверительное управление» или «Управляющий партнер» дает лучшие результаты.

2.9. Синтетический кейс: выбор типа управляющего для компании «ТехноСервис»

Рассмотрим компанию «ТехноСервис». Это IT-компания, оказывающая услуги по системной интеграции. Выручка — двести пятьдесят миллионов рублей. Штат — сорок человек. Собственник — Дмитрий, тридцать восемь лет, основатель.

Дмитрий управляет компанией сам. Он ведет ключевых клиентов, управляет проектами, нанимает сотрудников, решает технические вопросы. Работает по шестьдесят часов в неделю. Выручка растет, но Дмитрий чувствует, что достиг потолка. Он не успевает заниматься развитием новых направлений.

Дмитрий рассматривает три варианта.

Первый вариант — нанять СОО. Это позволит передать операционное управление: проекты, персонал, административные вопросы. Дмитрий сохранит за собой продажи, стратегию и ключевых клиентов. Стоимость — от двухсот тысяч рублей в месяц плюс бонусы.

Второй вариант — нанять наемного СЕО. Это позволит Дмитрию полностью выйти из управления. СЕО возьмет на себя всё: продажи, операции, финансы, персонал. Дмитрий станет пассивным собственником. Стоимость — от четырехсот тысяч рублей в месяц плюс бонусы.

Третий вариант — найти управляющего партнера. Партнер получит двадцать пять процентов доли и возьмет на себя операционное управление и часть продаж. Дмитрий сохранит контрольный пакет и стратегию. Стоимость — доля в бизнесе.

Дмитрий выбирает первый вариант. Почему? Потому что компания еще не достигла размера, при котором нужен СЕО. Двести пятьдесят миллионов рублей выручки — это стадия роста, а не масштабирования. Кроме того, Дмитрий не готов

полностью отойти от дел. Он хочет сохранить контроль над продажами и стратегией. СОО — оптимальный вариант.

Через год результаты таковы. Дмитрий сократил рабочую неделю с шестидесяти до сорока часов. Выручка выросла до трехсот двадцати миллионов рублей. Компания открыла новое направление — консалтинг в области кибербезопасности. СОО справляется с операционкой. Дмитрий сосредоточился на стратегии и ключевых клиентах.

Этот кейс показывает, что выбор типа управляющего — это не вопрос престижа или амбиций. Это вопрос соответствия стадии бизнеса и готовности собственника делегировать.

2.10. Из практики: голос собственника

Приведу фрагмент интервью с собственником IT-компании. Его зовут Алексей. Выручка — четыреста миллионов рублей.

«Я сначала нанял CEO. Думал, что смогу полностью отойти от дел. Через полгода понял, что это была ошибка. CEO оказался хорошим менеджером, но он не понимал наш рынок. Он принимал решения, которые выглядели логично на бумаге, но не работали в реальности. Я вмешивался, он обижался, мы конфликтовали. В итоге он ушел».

«Тогда я нанял СОО. Это было правильное решение. СОО взял на себя операционку, а я остался в продажах и стратегии. Мы сработались. Я контролирую ключевые вещи, он управляет остальным. Прошло два года, полет нормаль-

ный».

«Вывод простой: не прыгайте выше головы. Если вы не готовы полностью отойти от дел, не нанимайте CEO. Начните с COO. Это безопаснее и эффективнее».

2.11. Выводы по главе

Первое. Существует четыре основных типа наемных руководителей: наемный генеральный директор, операционный директор, управляющий партнер и кризис-менеджер.

Второе. Наемный CEO обладает максимальными полномочиями и подходит для компаний, где собственник готов полностью выйти из управления.

Третье. COO — оптимальный вариант для стадии роста, когда собственник хочет освободиться от операционки, но сохранить стратегию и финансы.

Четвертое. Управляющий партнер — это гибридная роль с максимальной мотивацией, но и с максимальными рисками для собственника.

Пятое. Кризис-менеджер — временная роль для вывода компании из тяжелой ситуации.

Шестое. Выбор типа управляющего зависит от стадии жизненного цикла компании и готовности собственника делегировать.

Седьмое. Помимо типов, существуют юридические модели отношений: исполнительный директор, доверительное управление, управляющий партнер, управляющая компания.

Восьмое. Ошибка в выборе типа управляющего стоит дорого. Начинать делегирование безопаснее с роли СОО.

2.12. Вопросы для самопроверки

Первый вопрос. На какой стадии жизненного цикла находится ваш бизнес? Какой тип управляющего соответствует этой стадии?

Второй вопрос. Готовы ли вы полностью выйти из операционного управления, или хотите сохранить контроль над ключевыми функциями?

Третий вопрос. Какой тип управляющего — СЕО, СОО, управляющий партнер или кризис-менеджер — лучше всего подходит для вашей ситуации?

Четвертый вопрос. Какую юридическую модель отношений с управляющим вы предпочитаете: трудовой договор, доверительное управление или партнерство?

Пятый вопрос. Какие риски связаны с выбранным типом управляющего, и как вы планируете их минимизировать?

Глава 3. Экономика делегирования: расчет целесообразности

«Делегирование — это не вопрос доверия. Это вопрос арифметики. Если наемный руководитель приносит больше, чем стоит, — его нужно нанимать. Если меньше — не нужно.» — Из методологии консалтингового агентства

3.1. Почему делегирование нужно считать, а не чувствовать

Большинство собственников принимают решение о най-

ме управляющего на основе эмоций. Кто-то устал и хочет разгрузиться. Кто-то боится потерять контроль и откладывает. Кто-то насмотрелся на успешные примеры и хочет повторить.

Все эти подходы ошибочны. Делегирование — это экономическое решение. У него есть стоимость, есть выгода и есть точка безубыточности. Пока собственник не посчитал эти параметры, он действует вслепую.

В этой главе мы разберем три ключевых инструмента экономической оценки делегирования. Первый — стоимость операционного времени собственника. Второй — формула точки безубыточности найма управляющего. Третий — модель возврата инвестиций от делегирования.

Эти инструменты не требуют финансового образования. Достаточно базовой арифметики и честности перед собой.

3.2. Стоимость операционного времени собственника

Первый вопрос, на который нужно ответить: сколько стоит час вашего времени как оператора?

Большинство собственников никогда не считали этот показатель. Они воспринимают свое время как бесплатный ресурс. Это опасное заблуждение. Ваше время имеет стоимость, даже если вы ее не осознаете.

Существует два подхода к расчету стоимости времени собственника.

Первый подход — метод альтернативных издер-

жек. Он отвечает на вопрос: что вы могли бы делать вместо операционной работы? Если вы тратите шестьдесят часов в неделю на операционку, а могли бы потратить это время на стратегию, развитие новых направлений или инвестиции, — какова упущенная выгода?

Второй подход — метод замещения. Он отвечает на вопрос: сколько стоит наемный специалист, который выполнял бы вашу работу? Если вы выполняете функции операционного директора, найдите рыночную стоимость этой позиции. Это и будет стоимость вашего операционного времени.

Рассмотрим пример. Собственник производственной компании тратит пятьдесят часов в неделю на операционное управление. Рыночная зарплата операционного директора в его отрасли — триста тысяч рублей в месяц. При средней нагрузке в сто шестьдесят рабочих часов в месяц стоимость часа операционной работы составляет примерно тысячу восемьсот семьдесят пять рублей.

Теперь умножим эту стоимость на количество часов, которые собственник тратит на операционку. Пятьдесят часов в неделю — это примерно двести часов в месяц. Умножаем двести на тысячу восемьсот семьдесят пять. Получаем триста семьдесят пять тысяч рублей в месяц.

Это стоимость операционного времени собственника. Иными словами, каждый месяц он «платит» себе триста семьдесят пять тысяч рублей за работу, которую мог бы выполнять наемный специалист. Но платит он не деньгами, а

временем, которое мог бы потратить на стратегию и развитие.

Формула расчета стоимости операционного времени собственника выглядит так. Стоимость часа равна рыночной зарплате аналогичной позиции, деленной на количество рабочих часов в месяц. Стоимость операционного времени равна стоимости часа, умноженной на количество часов, которые собственник тратит на операционку.

Важно понимать: эта цифра — не реальные деньги, которые собственник платит себе. Это упущенная выгода. Он мог бы потратить это время на что-то более ценное, но не делает этого.

3.3. Формула точки безубыточности найма управляющего

Второй инструмент — точка безубыточности. Она отвечает на вопрос: при каком уровне дополнительной выручки или прибыли наем управляющего окупается?

Логика проста. Управляющий стоит денег. Он приносит пользу. Пока польза меньше стоимости, найм убыточен. Когда польза превышает стоимость — найм окупается.

Формула точки безубыточности выглядит так. Точка безубыточности равна полной стоимости управляющего, деленной на коэффициент его влияния на прибыль.

Рассмотрим компоненты.

Полная стоимость управляющего. Это не только оклад. Это оклад плюс бонусы плюс налоги плюс страховые

взносы плюс стоимость рабочего места плюс расходы на интеграцию. В российских условиях полная стоимость управляющего обычно в полтора-два раза превышает оклад. Если оклад составляет триста тысяч рублей, полная стоимость — от четырехсот пятидесяти до шестисот тысяч рублей в месяц.

Коэффициент влияния на прибыль. Это доля прироста прибыли, которую обеспечивает управляющий. Коэффициент зависит от ситуации. Если управляющий берет на себя операционку и освобождает собственника для стратегии, коэффициент может составлять от десяти до тридцати процентов. Если управляющий внедряет новые процессы и повышает эффективность, коэффициент может быть выше.

Рассмотрим пример. Полная стоимость управляющего — пятьсот тысяч рублей в месяц. Коэффициент влияния на прибыль — двадцать процентов. Точка безубыточности равна пятистам тысячам, деленным на ноль целых два десятых. Получаем два миллиона пятьсот тысяч рублей дополнительной прибыли в месяц.

Это означает, что управляющий должен приносить дополнительно два с половиной миллиона рублей прибыли ежемесячно, чтобы окупить свою стоимость. Если компания зарабатывает больше — найм выгоден. Если меньше — убыточен.

Формула точки безубыточности найма управляющего выглядит так. Точка безубыточности равна полной стоимости

управляющего, деленной на коэффициент влияния на прибыль.

Эта формула — не догма. Коэффициент влияния можно оценить только приблизительно. Но сам расчет заставляет собственника задуматься о том, какую конкретно пользу принесет управляющий и как ее измерить.

3.4. Модель возврата инвестиций от делегирования

Третий инструмент — модель возврата инвестиций. Она отвечает на вопрос: какова отдача от вложений в делегирование?

Возврат инвестиций рассчитывается как отношение дополнительной прибыли к затратам на управляющего. Формула выглядит так. Возврат инвестиций равен дополнительной прибыли, деленной на полную стоимость управляющего, умноженной на сто процентов.

Рассмотрим пример. Управляющий приносит дополнительно три миллиона рублей прибыли в месяц. Полная стоимость управляющего — пятьсот тысяч рублей в месяц. Возврат инвестиций равен трем миллионам, деленным на пятьсот тысяч, умноженным на сто процентов. Получаем шестьсот процентов.

Это означает, что каждый рубль, вложенный в управляющего, приносит шесть рублей дополнительной прибыли. Такой уровень возврата считается высоким.

Для сравнения: норма возврата инвестиций в бизнесе обычно составляет от пятидесяти до двухсот процентов. Ес-

ли делегирование дает меньше пятидесяти процентов, оно неэффективно. Если больше двухсот — это отличный результат.

Важно учитывать, что дополнительная прибыль от делегирования не всегда проявляется сразу. Первые три-шесть месяцев управляющий адаптируется. В этот период он может не приносить прибыли, а иногда даже создавать убытки. Поэтому возврат инвестиций нужно оценивать на горизонте двенадцати-двадцати четырех месяцев.

Формула возврата инвестиций от делегирования выглядит так. Возврат инвестиций равен дополнительной прибыли, деленной на полную стоимость управляющего, умноженной на сто процентов.

3.5. Скрытые издержки делегирования

Помимо прямой стоимости управляющего, существуют скрытые издержки. Их нужно учитывать при расчете.

Первая скрытая издержка — время собственника на интеграцию. Первые три месяца управляющий требует повышенного внимания. Собственник тратит время на обучение, передачу дел, контроль. Это может составлять от десяти до двадцати часов в неделю. Если оценить это время по стоимости операционного часа, получается значительная сумма.

Вторая скрытая издержка — ошибки управляющего. Новый руководитель неизбежно совершает ошибки. Он может принять неверное решение, потерять клиента, испор-

тить отношения с командой. Стоимость этих ошибок может быть существенной. В первые полгода рекомендуется закладывать резерв на ошибки в размере от пяти до десяти процентов от ожидаемой выгоды.

Третья скрытая издержка — сопротивление команды. Топ-менеджеры, лояльные собственнику, могут саботировать нового руководителя. Это снижает эффективность работы. Преодоление сопротивления требует времени и усилий.

Четвертая скрытая издержка — коммуникация. Собственник и управляющий должны регулярно общаться. Это встречи, отчеты, обсуждения. Даже при хорошо настроенной системе контроля коммуникация занимает время.

Пятая скрытая издержка — риск ухода управляющего. Если управляющий уходит, компания теряет накопленные знания и связи. Приходится начинать поиск заново. Это может стоить от трех до шести месяцев простоя.

Скрытые издержки могут составлять от тридцати до пятидесяти процентов от прямой стоимости управляющего. Их нужно закладывать в расчет точки безубыточности и возврата инвестиций.

3.6. Когда делегирование экономически нецелесообразно

Бывают ситуации, когда делегирование не имеет экономического смысла. Рассмотрим их.

Ситуация первая. Бизнес слишком мал. Если выруч-

ка компании составляет менее тридцати миллионов рублей, наем управляющего почти всегда убыточен. Стоимость управляющего превышает возможный прирост прибыли. В этом случае лучше оптимизировать процессы и автоматизировать рутину.

Ситуация вторая. Бизнес убыточен. Если компания теряет деньги, наем управляющего не решит проблему. Сначала нужно стабилизировать финансовую ситуацию. Управляющий — это инвестиция в рост, а не в выживание.

Ситуация третья. Нет прозрачной финансовой отчетности. Если собственник не знает, сколько компания зарабатывает и тратит, он не сможет оценить эффективность управляющего. Сначала нужно наладить управленческий учет.

Ситуация четвертая. Собственник не готов делегировать. Если собственник будет вмешиваться в каждое решение управляющего, делегирование станет фиктивным. Управляющий не сможет приносить пользу. Найм будет убыточен.

Ситуация пятая. Нет подходящего кандидата. Если на рынке нет специалистов с нужными компетенциями, найм может обернуться провалом. Иногда лучше подождать или вырастить управляющего внутри компании.

В этих ситуациях делегирование нужно отложить или пересмотреть подход.

3.7. Синтетический кейс: расчет целесообразности

для компании «СтройМонтаж»

Рассмотрим компанию «СтройМонтаж». Это строительная компания. Выручка — четыреста миллионов рублей. Рентабельность по EBITDA — двенадцать процентов. Это сорок восемь миллионов рублей EBITDA в год. Штат — восемьдесят человек. Собственник — Игорь, пятьдесят два года.

Игорь тратит на операционное управление пятьдесят пять часов в неделю. Рыночная зарплата операционного директора в строительстве — четыреста тысяч рублей в месяц. Полная стоимость управляющего с учетом налогов и бонусов — около семисот тысяч рублей в месяц. Это восемь миллионов четыреста тысяч рублей в год.

Стоимость операционного времени Игоря. Стоимость часа равна четыремстам тысячам рублей, деленным на сто шестьдесят часов. Получаем две тысячи пятьсот рублей в час. Умножаем на двести двадцать часов в месяц, которые Игорь тратит на операционку. Получаем пятьсот пятьдесят тысяч рублей в месяц. Это стоимость операционного времени Игоря.

Теперь рассчитаем точку безубыточности. Полная стоимость управляющего — семьсот тысяч рублей в месяц. Коэффициент влияния на прибыль — двадцать процентов. Точка безубыточности равна семистам тысячам, деленным на ноль целых два десятых. Получаем три миллиона пятьсот тысяч рублей дополнительной прибыли в месяц.

Это сорок два миллиона рублей дополнительной прибыли в год. При текущей EBITDA в сорок восемь миллионов рублей это означает рост EBITDA почти в два раза. Реалистично ли это?

Игорь оценивает потенциал. Он понимает, что часть прибыли теряется из-за его занятости операционкой. Он не успевает заниматься тендерами, оптимизацией закупок, развитием новых направлений. Если он освободится от операционки, он сможет заняться этими вопросами. Потенциальный прирост прибыли — от тридцати до пятидесяти миллионов рублей в год.

Игорь принимает решение нанять операционного директора. Через год результаты таковы. Выручка выросла до пятисот двадцати миллионов рублей. EBITDA выросла до пятинадцати процентов. Это семьдесят восемь миллионов рублей. Прирост EBITDA — тридцать миллионов рублей. Полная стоимость управляющего — восемь с половиной миллионов рублей. Возврат инвестиций — триста пятьдесят процентов. Каждый рубль, вложенный в управляющего, принес три с половиной рубля дополнительной прибыли.

Игорь сократил рабочую неделю с пятидесяти пяти до тридцати часов. Он занялся стратегией и ключевыми клиентами. Бизнес вырос.

Этот кейс показывает, что делегирование может быть экономически выгодным даже при значительной стоимости управляющего. Главное — правильно оценить потенциал и

выбрать подходящего кандидата.

3.8. Из практики: голос собственника

Приведу фрагмент интервью с собственником торговой компании. Его зовут Павел. Выручка — шестьсот миллионов рублей.

«Я долго не мог решиться нанять управляющего. Мне казалось, что это дорого и рискованно. Я считал только оклад. Триста тысяч рублей в месяц. Это три миллиона шестьсот тысяч в год. Я думал: за что я буду платить такие деньги?»

«Потом я посчитал по-другому. Я тратил на операционку шестьдесят часов в неделю. Это двести сорок часов в месяц. Если оценить мое время хотя бы в две тысячи рублей в час, получается четыреста восемьдесят тысяч рублей в месяц. Я "платил" себе почти полмиллиона за работу, которую мог делать кто-то другой».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

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

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