

АВТОРСКИЙ ГИД · PDF, 10 ВОПРОСОВ

Насколько прозрачен и управляем ваш бизнес?

Десять вопросов, чтобы за час честно оценить, где система держит стратегический контроль — а где бизнес зависит только от вас.

Елена Баданина

Независимый директор, советник собственников, коуч первых лиц

Зачем этот чек-лист

За двадцать пять лет работы в финансовом контуре крупного бизнеса — группа «Лента», Fazer, «Улыбка радуги» — и за годы в советах я видела одну закономерность: чем крупнее становится компания, тем труднее собственнику видеть её насквозь. Растёт команда, множатся отчёты — а ясности и ощущения контроля становится меньше.

Прозрачность и управляемость — это не про то, чтобы отойти от дел. Это про то, чтобы держать стратегический контроль осознанно: видеть реальную картину, понимать, где система работает сама, а где всё ещё держится только на вас, и принимать решения с опорой на данные — а не на интуицию и усталость.

Этот чек-лист — способ за час честно оценить, насколько вы видите и контролируете свой бизнес и где находятся самые большие риски.

«Контроль — это не держать всё в своих руках. Это видеть бизнес насквозь — и знать, что система выдержит без вашего ежедневного участия».

Как пользоваться

Десять вопросов разбиты на четыре раздела — операционка, управленческий контур, команда и преемственность, внешняя устойчивость. На каждый вопрос дайте честный ответ: «да», «частично» или «нет». В конце есть короткая шкала интерпретации.

Час времени. Лучше — в одиночестве. Ещё лучше — после возвращения из отпуска, когда видно, что держалось на системе, а что — только на вас.

РАЗДЕЛ · ОПЕРАЦИОНКА

01

Большинство операционных решений принимается без вашего участия?

Речь не о «согласованы», а именно приняты. Если в обычную неделю к вам прилетает больше двух-трёх вопросов, требующих решения сверху, — бизнес держится на вашем календаре. Это не масштабируется и не передаётся.

→ Считайте за обычную неделю. Не за «спокойную» и не за «авральную».

Да Частично Нет

02

Держится ли бизнес на системе, а не на вашем ежедневном присутствии?

Не теоретически («наверное, справятся»), а проверено практикой. Признак зрелой системы — вы можете на время выпасть из оперативки, и решения не встают: команда сама понимает, что важно, а что подождёт.

→ Если даже представить это тревожно — это и есть точка роста.

Да Частично Нет

03

Сохранит ли бизнес управляемость, если вы надолго выпадете из процесса?

Сценарий неприятный, но честный. Если ответ — «не знаю» или «всё встанет», у бизнеса нет институциональной устойчивости, а стратегический контроль держится только на вашем личном присутствии.

→ Это не про здоровье. Это про архитектуру.

Да Частично Нет

РАЗДЕЛ · УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНТУР

04

Есть ли у команды единое понимание, куда идёт компания на горизонте 3–5 лет?

Не «есть стратегия в презентации», а — если спросить четверых ключевых руководителей по отдельности, услышите ли вы примерно одно и то же? Если ответы расходятся, стратегия живёт только у вас в голове. Команда исполняет, но не ведёт.

→ Проверьте — задайте этот вопрос на ближайшей встрече тет-а-тет.

Да Частично Нет

05

Кто, кроме вас, имеет право сказать «нет» крупному решению?

Если никто — у вас нет противовеса. Любой собственник со временем теряет внешнюю объективность: ему всё реже возражают, всё чаще соглашаются. Без института, который может оспорить ваше решение, риски накапливаются молча.

→ Стратегический совет — один из ответов. Но не единственный.

Да Частично Нет

06

Видите ли вы честную картину бизнеса — или причёсанную?

Цифры, которые вам приносят, — это управленческая правда или презентация для собственника? Опытная команда умеет показывать «правильные» отчёты. Опытный собственник умеет распознавать, где данные оптимизированы под его ожидания.

→ Если три недели подряд всё «по плану» — это повод насторожиться, а не расслабиться.

Да Частично Нет

РАЗДЕЛ · КОМАНДА И ПРЕЕМСТВЕННОСТЬ

07

Кто заменит ключевых людей, если они уйдут завтра?

Не «найдем на рынке», а конкретные имена изнутри. Если на трёх-четырёх ключевых позициях нет преемников — бизнес зависит не от системы, а от лояльности конкретных людей. Это управляемая зависимость только до первого ухода.

→ У CEO, CFO, COO и руководителей ключевых направлений должен быть план Б.

Да Частично Нет

08

Есть ли у бизнеса ясная картина преемственности?

Тема, которую откладывают годами. Но если разговор о преемственности не начат, решение в итоге примут обстоятельства — не вы. Преемственность — это не вопрос завтрашнего дня, и именно поэтому о ней так трудно говорить.

→ Откладывать удобно. Но цена откладывания растёт каждый год.

Да Частично Нет

РАЗДЕЛ · ВНЕШНЯЯ УСТОЙЧИВОСТЬ

09

Что в вашем бизнесе создаёт ценность, а что — её разрушает?

Сформулируйте на одной странице. Если получается длинно и расплывчато — вы управляете оборотом, а не стоимостью. Прозрачный, управляемый бизнес — это всегда бизнес, чья ценность понятна не только вам, но и потенциальному покупателю, партнёру, инвестору.

→ Тест: показали бы вы эту страницу серьёзному инвестору?

Да Частично Нет

10

Кто говорит вам правду — не из лояльности, а из обязанности?

У собственника со временем сужается круг тех, кто может возразить. Команда зависима, партнёры заинтересованы, семья щадит. Зрелое управление предполагает фигуру — советника, независимого члена совета, председателя, — чья работа состоит в том, чтобы говорить вам неудобное.

→ Если такой фигуры нет — это не сила. Это слепое пятно.

Да Частично Нет

Что говорят ваши ответы

Посчитайте, сколько раз вы ответили «да», «частично» и «нет». Шкала ниже — ориентир, а не диагноз. Один-два «нет» в зрелом бизнесе — нормально; два-три в растущем — повод задуматься.

8–10 ответов «да»

Ваш бизнес прозрачен и управляем как система. Главный вопрос теперь — не «как удержать контроль», а «куда расти». Зрелый управленческий контур позволяет ставить новые задачи: слияния и поглощения, новые рынки, привлечение партнёров.

5–7 ответов «да»

Бизнес держится — но во многом на вашем личном присутствии. Самое время выстраивать институциональные опоры: формализовать стратегию, повышать прозрачность данных, рассмотреть создание стратегического совета — Совета директоров, Совета управления или консультативного.

3–4 ответа «да»

Бизнес растёт, но управление за ним не успевает. Вы работаете за троих. Это не вопрос рабочих часов — это архитектурный вопрос. Без вмешательства потолок роста будет определяться вашей личной пропускной способностью.

0–2 ответа «да»

Бизнес держится на вас почти полностью. Это не приговор — так начинают все собственники. Но в этой точке важно не наращивать обороты, а строить контур, который даёт реальный стратегический контроль и прозрачность. С этим разговор стоит начинать сразу.

Один разговор вместо десяти отчётов

Если хотя бы один из вопросов отозвался — это уже разговор. Не консультация, не презентация услуг — просто разговор о том, как устроен ваш бизнес сегодня и что в нём стоит сделать прозрачнее и управляемее.

Я работаю с собственниками в трёх форматах: как независимый член стратегического совета, как советник собственника или CEO, как коуч первых лиц. Какой формат подойдёт вам — решается на первой встрече. Она бесплатная и ни к чему не обязывает.

«Если вы стоите перед вызовом — выстроить стратегический совет, вывести бизнес из ручного управления или найти опору в себе как лидере — я здесь, чтобы помочь пройти этот путь».

Связаться: elenabadanina.ru · раздел «Контакты»

© Елена Баданина. Материал предназначен для личного использования. Распространение допускается со ссылкой на источник.