

12+ МАРИЯ ТАЛОВА



ОПОРА БИЗНЕСА

РОЛЬ УПРАВЛЯЮЩЕГО
В БЬЮТИ-СФЕРЕ

Мария Талова

**Опора бизнеса. Роль
управляющего в бьюти-сфере**

<https://litres.ru/74275433>

ISBN 9785007035972

Аннотация

«Опора бизнеса. Роль управляющего в бьюти-сфере» — это системный взгляд на управление салонами и клиниками через призму эстетики и внутренней архитектуры бизнеса. Книга показывает, как управленческая функция может стать опорой, формирующей стиль, ритм и уровень сервиса.

Книга для собственников, управляющих и профессионалов бьюти-индустрии, которые хотят превратить управление в стратегический и ощутимо сильный инструмент, обеспечивающий стабильность, рост и уникальность клиентского опыта.

Содержание

От автора	6
Введение	11
Бьюти-бизнес и сильное управление	11
Когда собственнику больше не надо держать все на себе	14
Почему одной должности недостаточно	16
Почему эта тема особенно актуальна для бьюти-бизнеса в современном мире	18
О чем эта книга	20
Глава 1.	21
Роль управления в клинике и салоне красоты	21
Чем функция управления отличается от административной функции	24
Чем управленческая роль отличается от роли собственника	27
Почему «помощь» — не управленческая модель	29
Признаки ясной и неопределенной управленческих ролей	31
Как должность управляющего понимается в русской профессиональной практике	35
Какие роли чаще всего путают с управляющим	39

Глава 2.	42
Когда бизнесу действительно нужна управленческая функция	42
Какие задачи нельзя передавать формально	45
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Опора бизнеса Роль управляющего в бьюти-сфере

Мария Талова

© Мария Талова, 2026

ISBN 978-5-0070-3597-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

#

Если бы меня попросили описать мой подход к жизни и работе одним словом, я бы выбрала слово «ясность».

Уже много лет я преподаю, руковожу, консультирую и наблюдаю за тем, как устроен бизнес изнутри. Думаю, многие со мной согласятся, что никому не интересно искать проблемы в своем бизнесе: текучка кадров, падение выручки, перегруженность собственника, конфликты в команде или ощущение, что в бизнесе все держится только на «ручном» контроле. Интереснее другое — как сделать так, чтобы все работало четко, ясно, структурно и сияло как кристалл.

Меня всегда волновали внутренние процессы и причинно-следственные связи: что происходит в бизнесе и почему система устроена именно так. Как убрать препятствия у сильных проектов, чтобы они стали еще популярнее. Как объединить хороших специалистов в уверенную и крепкую команду. Как помочь собственнику построить надежную опору, чтобы у бизнеса всегда были клиенты, выручка и заслуженный успех.

На своих тренингах я иногда предлагаю участникам упражнение: попробовать расшифровать свое имя через смыслы профессии. Со временем мое имя — МАРИЯ — тоже стало для меня своего рода формулой профессионально-

го подхода:

М — мышление. С него все начинается, оно определяет, во что мы верим, в успех или наоборот.

А — анализ. Без фактов, цифр и наблюдений мы слепы.

Р — реакции. То, как система отвечает на наши действия.

И — интерпретации. Умение отличать факты от наших иллюзий.

Я — ясность. Та точка, в которой хаос начинает превращаться в систему.

Свой профессиональный путь я, как и все, начинала с позиции ученика. Шаг за шагом я росла в профессии, глубже понимала сферу, осваивала стандарты, обучение, развитие людей и систему работы изнутри. Со временем этот путь привел меня к роли преподавателя, проректора, а затем и к позиции топ-менеджера, сертифицированного эксперта и главного тренера по эстетической косметологии.

Путь был непростой, но дал мне очень многое. С одной стороны, я глубоко увидела саму индустрию красоты: ее стандарты, уровень профессионализма, требования к качеству, специфику подготовки специалистов и реальную внутреннюю кухню салонного бизнеса. С другой — все больше соприкасалась не только с обучением как таковым, но и с тем, как выстраиваются процессы, как создается система, как образуются сильные команды, как формируется управленче-

ская логика и как стандарты становятся не просто документами на бумаге, а рабочими инструментами бизнеса.

Много лет я занималась именно стандартизацией процессов в быюти-бизнесе. И всегда убеждалась: устойчивый результат невозможен без понятной внутренней конструкции. Нельзя долго полагаться только на талант людей, мотивацию команды или личный контроль собственника. Им тоже нужно помогать, поэтому в какой-то момент любой бизнес упирается в необходимость выстраивать систему.

Позже мой профессиональный интерес закономерно расширился. Мне стало важно глубже понимать не только бизнес-процессы, но и людей: их мышление, мотивацию, внутренние ограничения, лидерство, поведение в роли, командную динамику, уровень зрелости и способность принимать ответственность. В каждом из нас заложен невероятный потенциал и талант, и он, как алмаз, требует внимания и огранки. Поэтому мое дальнейшее развитие было в области психологии и бизнес-тренерства в Канадской Академии Экспоненциального коучинга — так я стала советником CEO.

Этот опыт помог мне еще глубже соединить несколько важных направлений: стратегическое мышление, развитие лидерства, управленческую устойчивость, бизнес-логику и человеческий фактор.

Сегодня я занимаюсь развитием быюти-бизнеса, помогаю выстраивать алгоритмы, систему работы и управленческую архитектуру в индустрии красоты, а также обучаю будущих

звезд этой индустрии. И чем больше я работаю с компаниями, тем яснее понимаю: очень многие сложности в быюти-сфере возникают не из-за отсутствия сильных людей, не из-за нехватки идей и даже не из-за высокой конкуренции. Чаще всего причина в том, что бизнес растет быстрее, чем его внутренняя система управления.

Мне очень близка мысль о том, что быюти-бизнес может быть одновременно человеческим и системным, теплым и требовательным, вдохновляющим и структурным. Здесь не нужно выбирать между атмосферой и порядком, между сервисом и управлением, между творчеством и системой. Зрелость бизнеса начинается тогда, когда все это соединяется в единую рабочую модель.

Эта книга стала результатом многолетней практики, работы с людьми, управленческими ситуациями, обучением, системами и повторяющимися вопросами внутри быюти-сферы. Я видела много красивых, талантливых, сильных проектов, в которых было все: вкус, энергия, идеи, профессионализм, любовь к своему делу. И все, что им было нужно для того, чтобы сиять еще ярче, — понятная внутренняя логика управления.

Пока бизнес существует — он уже успешен.

Но для развития важно понять, нет ли внутри хаоса. Как это может выглядеть:

- размытые роли;

- перегруженный собственник;
- администраторы, от которых ждут слишком многого;
- управляющие без ясных полномочий;
- команда, живущая не по системе, а по привычкам и настроям;
- постоянное ощущение, что все держится только на контроле одного человека.

Это может говорить о том, что в управлении все диктует не система, а последствия. Ежедневно решаются вопросы, гасится напряжение, закрываются дыры, уговариваются сотрудники, находятся «правильные люди», но не всегда за этим можно увидеть саму конструкцию бизнеса — ту самую внутреннюю логику, на которой все держится или из-за которой все, наоборот, начинает разрушаться. Но эту конструкцию необходимо настроить, чтобы бизнес стал понятной, управляемой и устойчивой системой. Давайте вместе разберемся, как на самом деле работает ваш бизнес — и за счет чего он может стать более устойчивым, управляемым и зрелым.

Эта книга прежде всего для собственников салонов, студий и клиник в бьюти-сфере, которые хотят лучше понимать, как устроена система. Она также будет полезна управляющим, старшим администраторам и тем, кто уже фактически выполняет управленческую функцию, даже если их должность называется иначе.

Введение

Бьюти-бизнес и сильное управление

За последние годы бьюти-индустрия в России сильно изменилась.

Изменилась как с точки зрения сервиса, продуктов, технологий и ожиданий клиентов, так и по темпу развития бизнеса, уровню конкуренции, сложности процессов, требованиям к команде, к качеству управления и к устойчивости.

Если раньше во многих проектах можно было держаться на личной вовлеченности собственника, на сильных руках, харизме, профессиональном авторитете и ручном контроле, то сейчас этого уже недостаточно.

Сегодня бьюти-бизнес — даже если он внешне кажется легким, красивым и очень «про людей» — внутри стал гораздо более сложной системой. Это уже не только услуги, клиенты, запись и команда специалистов. Это сочетание сервиса, экономики, маркетинга, кадровых решений, обучения, контроля качества, клиентского пути, внутренних регламентов, показателей, юридической аккуратности, скорости принятия решений и постоянной адаптации к рынку.

Особенно это заметно в клиниках, центрах эстетики, салонах с расширенной командой, в авторских пространствах

и сетевых проектах.

Чем активнее растет бизнес, тем быстрее становится видно: одной энергии уже недостаточно. Бизнесу нужна управленческая опора.

Именно здесь появляется особая значимость управляющей роли.

Я хочу сразу подчеркнуть очень важную мысль. В большинстве случаев управляющие в сфере быюти-бизнеса делают очень много. Иногда — даже слишком много. Они держат огромное количество текущих задач, закрывают провалы, объединяют команду, сглаживают конфликты, контролируют качество, поддерживают сервис, помогают собственнику, включаются там, где нужно срочно спасти ситуацию. Во многих проектах именно на управляющих держится ежедневная устойчивость бизнеса.

Но при этом очень часто сама роль управляющего оказывается перегруженной, размытой или собранной из ожиданий, которые никогда не были до конца определены. Конечно, проблема не в человеке, а в том, что бизнес не всегда успевает выстроить саму функцию как систему, ведь мы уже говорили: современный мир — это очень большой рост и скорость.

Моя задача — предложить управленческий инструмент поддержки, который помогает сделать роль управляющего более ясной, сильной и опорной для бизнеса. Потому что

в реальности одной должности уже недостаточно. Нужна именно работающая функция, встроенная в конкретную модель бизнеса.

Когда собственнику больше не надо держать все на себе

В бьюти-сфере очень много бизнесов, которые создаются людьми с сильной профессиональной базой.

Это собственники, которые прекрасно знают индустрию изнутри: они сами были мастерами, косметологами, преподавателями, методистами, экспертами, управленцами в найме, запускали проекты, строили клиентский сервис, организовывали сильные команды. И именно благодаря этому опыту они часто создают действительно качественный бизнес — с хорошим пониманием продукта, клиента и стандартов работы.

Когда собственник глубоко знает профессию и сам умеет очень многое, он естественным образом берет на себя большое количество функций. Сам контролирует качество, сам принимает ключевые решения, сам чувствует клиента, замечает слабые места команды, вовремя включается в процессы, держит стандарты, регулирует сложные ситуации, следит за атмосферой и результатом.

Но когда бизнес вырастает, масштаб задач увеличивается, решений становится много, связей внутри команды — больше, темп — выше, а количество точек, где нужен собственник, не уменьшается.

И тогда нужна сильная управленческая конструкция, ко-

торая помогает собственнику перестать держать все на себе. Но тут особенно важно не просто «передать часть задач», а создать настоящую опору для всего бизнеса.

Почему одной должности недостаточно

Во многих быюти-проектах должность управляющего уже есть. Она указана в структуре, обозначена в команде, подробно описана через список обязанностей. Но на практике это не всегда означает, что в бизнесе создана управленческая функция.

Это один из самых важных моментов, о которых мне хотелось написать в этой книге. Потому что должность сама по себе еще не создает результат.

Результат создает то, насколько точно в бизнесе определены:

- роль управляющего;
- зона его ответственности;
- границы полномочий;
- область влияния;
- инструменты управления;
- правила взаимодействия с собственником;
- логика работы с командой;
- формат контроля и принятия решений.

Если этого нет, то даже очень сильный человек может оказаться в проигрышной позиции.

Он будет много делать, много стараться, решать десят-

ки задач, будет включенным, ответственным и лояльным, но при этом не сможет дать тот управленческий результат, на который рассчитывает бизнес. Просто потому, что сама конструкция роли остается неопределенной.

В бытии-бизнесе очень многое держится на тонких вещах: на атмосфере, доверии, скорости реакции, стандартах сервиса, личной культуре команды, качестве коммуникации, умении удерживать баланс между требованиями бизнеса и человеческим подходом. В таких системах размытые роли быстро приводят к перегрузке, завышенным ожиданиям, эмоциональному напряжению и постоянной зависимости от ручного контроля.

Поэтому я убеждена: сначала важно определить структуру и управленческую логику роли, а уже потом прописывать должностные обязанности.

Это принципиально важный порядок. Должностная инструкция без понятной функции часто превращается в формальность: список задач есть, а настоящей опоры для бизнеса нет.

А когда сначала определена сама роль — ее смысл, место в системе, управленческий вес, границы решений и формат ответственности — тогда обязанности становятся не набором пунктов, а рабочим инструментом.

Именно такой подход позволяет сделать позицию управляющего не просто административной единицей, а сильной опорной функцией бизнеса.

Почему эта тема особенно актуальна для бьюти-бизнеса в современном мире

Сейчас российский бьюти-бизнес живет в условиях высокой изменчивости.

Растут ожидания клиентов к уровню сервиса и предсказуемости качества. Повышается конкуренция. Специалисты стали внимательнее относиться к условиям работы, культуре управления, обучению и смыслу своего участия в команде. Собственники все чаще думают не просто о загрузке и выручке, а об устойчивости модели, удержании команды, качестве клиентского опыта, управляемости и возможности развивать бизнес без постоянного внутреннего истощения.

При этом сам рынок остается очень живым и чувствительным. Здесь по-прежнему многое решают люди: личность, стиль управления, зрелость команды, способность удерживать стандарты, соединять сервис и экономику, заботу и требовательность, гибкость и порядок.

Именно поэтому в бьюти-сферу нельзя механически переносить управленческие модели из других отраслей. Здесь недостаточно просто взять типовую должностную инструкцию управляющего или формально назначить ответственного человека. Нужна настройка роли под конкретный биз-

нес, его масштаб, стадию развития, состав команды, клиентскую модель, уровень сервиса и управленческую зрелость собственника.

И в этом я вижу одну из главных задач современной управленческой работы: не искать универсальную схему, а выстраивать точную, живую, подходящую системе функцию.

О чем эта книга

- О том, как сформировать в быюти-бизнесе сильную управленческую функцию, на которую можно опереться.
- Как увидеть разницу между должностью и ролью.
- Как снизить нагрузку без потери контроля качества и результата.
- Как помочь управляющему не просто «быть связующим звеном», а стать реальной точкой устойчивости бизнеса.
- Как выстраивать структуру, полномочия, зону влияния, взаимодействие и ежедневную логику управления так, чтобы это работало в реальной практике, а не только на бумаге.

И, пожалуй, самое главное — эта книга о новом взгляде на развитие быюти-бизнеса. О бизнесе, где можно сохранять человечность, эстетику, заботу, атмосферу и высокий сервис, не отказываясь при этом от структуры, ответственности, ясности и системности. Потому что сильное управление — это правильно выстроенная система, которая помогает бизнесу развиваться.

Глава 1.

Управление: функции и роли в бьюти-бизнесе

Роль управления в клинике и салоне красоты

Когда в бьюти-бизнесе говорят об управляющем, очень часто имеют в виду человека, который «следит за всем», «держит процессы», «помогает собственнику», «решает вопросы» и «контролирует работу команды». На практике за этими формулировками может скрываться очень разное содержание. В одном бизнесе это действительно сильная управленческая функция, а в другом — просто набор текущих задач, которые кто-то вынужден выполнять.

Именно поэтому разговор о роли управления важно начинать не с обязанностей, а со смысла самой позиции.

Роль управляющего возникает там, где в бизнесе появляется функция, соединяющая ежедневную операционную реальность с целями собственника, стандартами компании, устойчивостью команды и качеством клиентского пути.

Иными словами, задача управляющего — не просто «быть

рядом с процессами», а делать бизнес более собранным, предсказуемым и устойчивым.

Еще раз подчеркну, что особенность быоти-сферы состоит в том, что здесь бизнес очень живой. Он строится на людях, атмосфере, сервисе, качестве коммуникации, профессиональной репутации, тонкости клиентского опыта и высоком уровне чувствительности ко всему, что происходит внутри команды. Даже небольшие сбои быстро становятся заметны: клиент чувствует напряжение, команда теряет ритм, собственник сам включается в решение проблем, а общий уровень управляемости снижается.

Поэтому управленческая роль в быоти-бизнесе — это точка сборки ежедневной устойчивости.

Там, где эта роль выстроена правильно, бизнес получает твердую функцию, через которую поддерживаются:

- рабочий порядок;
- согласованность действий команды;
- управленческая дисциплина;
- выполнение стандартов;
- передача решений собственника в ежедневную практику;
- обратная связь;
- своевременное реагирование на сбои
- и общая опора системы в текущем операционном режиме.

При этом важно понимать: сильный управляющий не подменяет собой собственника, не контролирует все ради контроля и не существует ради поддержания видимости порядка. Смысл этой должности в другом — создавать такую рабочую среду, в которой бизнес может двигаться за счет выстроенной системы ежедневного управления.

Чем функция управления отличается от административной функции

В бытии-бизнесе для правильного определения роли управляющего важно отметить, что эта роль имеет две разные функции: административную и управленческую. И если в команде возникает путаница, то у собственника появляются размытые ожидания, а у управляющего — ощущение, что он отвечает за все, но не имеет достаточных инструментов влияния.

Административная функция связана прежде всего с поддержанием текущего порядка и обеспечением операционной собранности. Это организация записи, контроль расписания, решение текущих вопросов, координация смены, коммуникация с клиентами, работа с внутренними бытовыми и сервисными задачами, соблюдение регламентов на уровне повседневной практики.

Управленческая функция — глубже и шире. Она связана не просто с текущим сопровождением процессов, а с влиянием на результат системы через команду, структуру, исполнение договоренностей, дисциплину, качество взаимодействия и устойчивость операционной модели.

Проще говоря, административная функция отвечает на вопрос: *что нужно организовать, чтобы день прошел нормально?*

А управленческая функция отвечает на вопрос: как выстроить работу так, чтобы бизнес сохранял качество, порядок, результат и не требовал постоянного вмешательства?

На практике это различие особенно хорошо видно в сложных ситуациях.

Административная функция работает в логике текущей координации.

Управленческая функция предполагает способность:

- видеть повторяющиеся сбои;
- понимать их причины;
- влиять на дисциплину;
- удерживать договоренности;
- выстраивать взаимодействие между людьми;
- передавать требования бизнеса в рабочую среду
- и быть проводником решений, а не только участником ежедневной текучки.

Это разные, но важные функции для сильной роли управляющего. Проблемы начинаются тогда, когда административную функцию начинают трактовать как полноценную управленческую — без перераспределения полномочий, без ясной зоны ответственности и без опоры на структуру.

В быти-бизнесе так происходит особенно часто в салонах и клиниках, где сильный администратор со временем начинает «делать больше обычного»: участвовать в организации

команды, восстанавливать работу во время сбоев, передавать сотрудникам требования собственника, помогать с дисциплиной, включаться в работу с конфликтами, контролировать важные точки сервиса. Постепенно вокруг него начинает формироваться ожидание управленческой функции. Но формально его позиция, полномочия и система ответственности могут так и не поменяться.

И тогда человек оказывается между двумя уровнями: *от него уже ждут управления, но инструменты у него остаются административные.*

Это одна из причин, почему в быти-бизнесе так важно различать не только названия должностей, но и реальное содержание ролей и функций.

Чем управленческая роль отличается от роли собственника

Есть еще один момент в организации управления — ожидание, что человек в управленческой позиции станет для бизнеса «вторым собственником».

Иногда это не произносится напрямую, но именно так строятся ожидания: чтобы он чувствовал как владелец, думал как владелец, переживал как владелец, решал как владелец и держал все так же, как держит собственник.

Но это ожидание изначально несет в себе искажение. Роль собственника и роль управления — не одинаковые.

Даже если в бизнесе есть очень сильный управляющий, он не становится собственником по функции. У этих ролей разная природа, разный горизонт ответственности и разная точка принятия решений.

Собственник определяет направление развития, принимает стратегические решения, задает рамку, несет конечную ответственность за модель бизнеса, риски, инвестиции, рост, масштабирование, финансовую устойчивость и сам факт существования компании.

Управленческая роль работает внутри этой рамки.

Задача управляющего — не заменить собственника, а перевести его логику, решения, требования и приоритеты в работающую ежедневную систему.

Если говорить совсем просто, собственник отвечает за то, куда и зачем движется бизнес, а управленческая роль — за то, как в ежедневной практике обеспечивается движение в этом направлении.

Когда это различие не определено, начинаются перегрузки с обеих сторон. Собственник разочаровывается, потому что ждет полной автономности там, где не задал рамки. Человек в управленческой роли истощается, потому что на него проецируют ожидания, которые не соответствуют его реальному месту в системе.

Особенно актуально это в быюти-бизнесе, где собственник часто очень глубоко включен в продукт, сервис, стандарты, клиентский опыт и команду. В таких проектах владельцу бывает непросто отделить собственную профессиональную чувствительность от управленческой модели бизнеса. Кажется, что, если человек находится рядом и отвечает за процессы, он должен видеть все так же тонко, быстро и на всех уровнях. Но это происходит не автоматически.

Для того чтобы управленческая роль стала по-настоящему сильной, собственнику важно не искать «вторую версию себя», а формировать понятную систему опоры: что именно передается в управление, в каких границах принимаются решения, где остается зона собственника, как выглядит ответственность, как строится обратная связь и на что в этой роли действительно можно опереться.

Почему «помощь» — не управленческая модель

Фраза «помогает во всем» в быюти-бизнесе звучит часто — и обычно в хорошем смысле. Так собственники описывают очень ценных людей: включенных, надежных, исполнительных, небезразличных, готовых поддержать и закрыть множество задач. И в этом действительно много уважения.

Но если смотреть на это с точки зрения построения системы, «помощь» не может считаться полноценным описанием управленческой роли.

Помощь — это не функция.

Помощь может быть вкладом человека, стилем участия, формой включенности. Но роль в бизнесе должна опираться не на общую полезность, а на определенность.

Когда позиция строится по принципу «включается везде, где нужно», сначала это кажется удобным. Особенно в быстром растущем бизнесе, где много оперативных задач и высокий темп.

Но со временем такая модель начинает создавать риски:

- размываются границы ответственности;
- сложно понять, за что человек отвечает по-настоящему;
- команда не видит четкой структуры;
- собственник продолжает оставаться главным центром принятия решений,

- а сама управленческая роль превращается в бесконечное реагирование на чужие задачи.

Внешне это может выглядеть как высокая вовлеченность. Но по факту бизнес не получает устойчивой опоры.

А человек, чья функция определяется как «помощь», часто много работает, быстро устает, постоянно переключается, держит огромное количество контекста и при этом не всегда может влиять на систему вглубь. Его энергия уходит не на управление, а на латание текущих потребностей бизнеса.

Для быти-сферы типичны множество разных процессов, ежедневная динамика, срочные ситуации, эмоциональные нюансы, клиентские запросы и пересечения интересов мастеров. Поэтому роль без четких функций очень быстро начинает заполняться текучкой.

Именно поэтому сильная управленческая модель всегда требует ответа на вопрос: на какой результат в системе опирается эта роль и какие у нее функции?

Если ответа нет, если вместо этого есть только общая полезность, многозадачность и готовность быть рядом, бизнес получает не функцию управления, а человека-поддержку. Это ценно, но этого недостаточно для устойчивой модели роста.

Признаки ясной и неопределенной управленческих ролей

Одна из задач этой книги — помочь увидеть управленческую роль не по названию должности и не по степени занятости человека, а по тому, как эта роль и ее функция реально работает в бизнесе.

Ясная или неопределенная роль — это о том, насколько сама ее функция определена, встроена и поддержана системой бизнеса.

Признаки ясной управленческой роли

1. Ясная зона ответственности.

Понятно, за какие процессы, решения, участки и результаты отвечает эта функция.

2. Границы полномочий.

Роль не висит между «отвечает за все» и «ничего не может решить без согласования».

3. Связка с целями бизнеса.

Управление не живет отдельно от бизнес-задач, а помогает переводить их в ежедневную практику.

4. Влияние на команду.

Не только через личные просьбы или характер, а через признанную внутри бизнеса управленческую позицию.

5. Повторяемость результата.

Порядок и устойчивость в процессах держатся не случайно и не требуют сверхусилий, все можно повторить.

6. Управленческая логика, а не реакция на проблемы.

Роль работает не только в режиме «разобраться, когда уже горит», но и в режиме предупреждения сбоев.

7. На эту функцию легко опереться.

Собственник не просто делегировал задачи, а получил предсказуемую точку опоры внутри системы.

Признаки неопределенной управленческой роли

1. Роль описывается размыто.

Например: «следит за всем», «помогает собственнику», «решает вопросы по мере необходимости».

2. Нет четкого различия между участием и ответственностью.

Человек везде включается, но непонятно, где его настоящая зона результата.

3. Полномочия не соответствуют ожиданиям.

От человека в этой роли ждут управления, но решений он принимать не может.

4. Бизнес по-прежнему держится на ручном контроле собственника.

Даже при наличии позиции управления владелец продолжает быть обязательным участником большинства процес-

сов.

5. Управление сводится к тушению пожаров.

Основное время уходит на срочные задачи, разбор конфликтов, организационные сбои и постоянное подхватывание.

6. Команда не считает роль как опорную.

Сотрудники скорее воспринимают ее как промежуточное звено, роль помощника или «носителя информации».

7. Эффективность зависит только от личности конкретного человека.

Если человек уходит, функция исчезает вместе с ним, потому что она не встроена в систему.

Управление в бытии-бизнесе начинается не с названия должности и не со списка обязанностей. Оно начинается с понимания роли.

Пока в бизнесе не определено, зачем существует управленческая функция, на какой результат она работает, чем отличается от административной позиции и где проходит граница между управлением и собственностью, роль будет оставаться размытой — даже если в ней находится очень сильный человек.

И наоборот: когда в бизнесе появляется ясная управленческая логика, позиция перестает быть просто набором текущих задач. Она становится опорой, которая помогает соб-

ственнику не держать все на себе, а бизнесу — расти и быть устойчивее.

Как должность управляющего понимается в российской профессиональной практике

Одна из причин, по которой вокруг роли управляющего в бытии-бизнесе так много путаницы, заключается в том, что в российской практике сама эта должность редко имеет единое и однозначное содержание.

На уровне повседневного языка слово «управляющий» звучит понятно. Кажется, что речь идет о человеке, который управляет салоном, клиникой или студией и отвечает за то, чтобы бизнес работал стабильно. Но как только мы переходим от бытового понимания к профессиональной и кадровой реальности, становится видно, что под одним и тем же названием могут скрываться совершенно разные роли.

В одной компании управляющий — это фактически старший администратор с расширенными полномочиями. В другой — операционный руководитель, который держит команду, процессы, дисциплину и выполнение планов. В третьей — доверенное лицо собственника, совмещающее координацию, контроль и часть представительских функций. А где-то под этим названием работает человек, который по сути выполняет обязанности директора подразделения.

Это связано с тем, что в российской профессиональной

среде должность управляющего существует сразу в нескольких плоскостях.

Во-первых, есть официально-кадровая плоскость: классификаторы, штатные наименования, трудовые договоры, внутренние документы организаций. И здесь важно понимать, что далеко не каждая живая рыночная должность имеет точное и единое закрепление в том виде, в каком она существует в реальном бизнесе. Особенно это касается малого и среднего бизнеса, где структура должностей часто формируется под задачи конкретного собственника, а не по строго стандартной модели.

Во-вторых, есть управленческая плоскость — то есть реальное содержание роли в бизнесе. Именно здесь определяется, чем человек занимается каждый день, на что влияет, какие решения принимает, за что отвечает и на что имеет право. На практике эта плоскость важнее названия должности, потому что одно и то же слово может обозначать совершенно разный объем полномочий.

В-третьих, есть отраслевая специфика. В бытии-сфере понятие управляющего особенно размыто. Это связано с тем, что многие проекты выросли не из корпоративной модели, а из практики собственника-мастера, собственника-врача или собственника-эксперта. В таких бизнесах роли часто складывались постепенно, без изначально выстроенной структуры. Поэтому должность управляющего нередко возникала как ответ на перегрузку владельца, а не как заранее

описанная функция. Отсюда и появилось множество промежуточных форматов: управляющий как администратор с расширенным функционалом, управляющий как координатор, управляющий как помощник собственника, управляющий как фактический операционный руководитель.

Если смотреть на российскую кадровую реальность шире, рядом с этой ролью обычно находятся и другие близкие по смыслу должности:

- директор;
- исполнительный директор;
- операционный руководитель;
- руководитель подразделения;
- заведующий;
- администратор с расширенным функционалом;
- менеджер по операционной деятельности;
- руководитель объекта или филиала.

Все эти названия могут частично пересекаться по содержанию, но не являются полной заменой друг другу. Разница определяется не словом в штатном расписании, а тем, какую функцию человек реально выполняет в системе бизнеса.

Именно поэтому в быоти-бизнесе особенно важно не переоценивать само название должности.

Если собственник говорит: «Мне нужен управляющий», этого еще недостаточно. Нужно понять, о чем идет речь: о

ежедневной координации работы салона, о контроле команды, об операционном управлении, о поддержании стандартов сервиса, о связи между собственником и персоналом или о более широком руководящем контуре.

Проще говоря, в российской практике должность управляющего существует, но ее содержание не является автоматически очевидным. Оно зависит от масштаба бизнеса, уровня зрелости системы, структуры полномочий и самого понимания роли у собственника.

Как видим, для быюти-бизнеса ключевым становится не вопрос названия, а вопрос функции.

Сначала нужно определить, какая именно управленческая опора требуется бизнесу, и только потом решать, как эта роль будет называться в штатной структуре и кого на эту должность нанять.

Такой подход снимает лишнюю путаницу. Он помогает не искать «идеального управляющего» в абстрактном смысле, а выстраивать в бизнесе понятную и работающую управленческую функцию.

Какие роли чаще всего путают с управляющим

Для практики полезно сразу развести несколько близких ролей. На рынке они часто смешиваются, из-за чего собственник нередко ждет от одной должности исполнения сразу нескольких разных функций (см. таблицу).

Роль	Основная задача	Уровень ответственности	На что влияет	В чем частая ошибка
Администратор	Обеспечивать текущую работу смены и клиентский сервис на своем участке	Исполнительский	Запись, коммуникация с клиентами, расчеты, текущий порядок	От администратора начинают ждать управленческой зрелости без реальных полномочий
Старший администратор	Координировать административную работу и поддерживать порядок в смене	Старший исполнительский / частично координационный	Работа администраторов, соблюдение правил, текущая организационная дисциплина	Эту роль принимают за полноценное управление бизнесом

Роль	Основная задача	Уровень ответственности	На что влияет	В чем частая ошибка
Управляющий	Удерживать ежедневную операционную устойчивость бизнеса в заданной рамке	Операционно-управленческий	Командный ритм, исполнение договоренностей, дисциплина, порядок процессов, стабильность работы	На роль вешают все подряд: от закупок до стратегии, не определяя границ
Операционный руководитель	Выстраивать и удерживать операционную систему на уровне процессов и результатов	Более высокий управленческий	Эффективность процессов, управленческий контур, показатели, регламенты, взаимодействие функций	Подменяют этой ролью управляющего там, где бизнес еще не готов к такому уровню системы
Исполнительный директор	Обеспечивать управление бизнесом на уровне исполнения стратегии собственника	Высокий управленческий / почти уровень первого лица после собственника	Финансово-операционный результат, руководители направлений, реализация целей бизнеса	Называют так человека без реального объема полномочий и масштаба задачи

В малом и среднем бытии-бизнесе эти роли особенно часто смешиваются.

Например, собственник ищет управляющего, а по факту ему нужен сильный старший администратор. Или, наоборот, нанимает администратора с надеждой получить полноценную управленческую опору. Иногда бизнесу уже нужен операционный руководитель, но роль по привычке продолжает называться «управляющий».

Поэтому ключевой вопрос всегда один и тот же: какая

функция нужна бизнесу на самом деле?

Глава 2.

Как определить функцию управления в конкретном бизнесе

Когда бизнесу действительно нужна управленческая функция

Управленческая функция становится действительно необходимой тогда, когда бизнес выходит из стадии, где еще можно удерживать все ключевые процессы в ручном режиме без постоянной перегрузки.

Обычно перемены накапливаются постепенно. Сначала растет количество решений, которые требуют личного включения. Потом усиливается зависимость команды от реакции управленца. Затем появляются повторяющиеся сбои: кто-то не довел до конца задачу, что-то не проконтролировали, договоренности теряются, качество сервиса становится менее устойчивым, а команда все чаще возвращается к одним и тем же операционным вопросам.

На этом этапе бизнесу уже недостаточно просто сильных сотрудников и административной поддержки. Нужна отдельная функция, которая удерживает порядок, исполнение,

рабочую дисциплину и связность процессов в ежедневной практике.

В современных реалиях быти-бизнеса это особенно заметно. Даже небольшие проекты работают в более сложной среде: выше ожидания клиентов, чувствительнее рынок, сложнее удерживать команду, важнее стабильность сервиса. В таких условиях хаотичное управление быстро становится слишком дорогим. Ошибки внутри процессов уже не компенсируются только личной харизмой руководителя или качеством услуги.

Поэтому вопрос стоит так: достигла ли система такой сложности, при которой управление должно стать отдельной функцией?

Обычно это видно по нескольким признакам.

- Руководитель становится обязательным участником слишком большого количества ежедневных решений. Без него не двигаются даже те вопросы, которые не требуют уровня владельца/управляющего.
- Команда не ориентируется на систему, сотрудники ждут, что им скажут, напомнят, подтвердят, разберут, урегулируют.
- Появляются повторяющиеся сбои. Не потому, что команда плохая, а потому, что внутри бизнеса нет отдельной функции, которая обеспечивает исполнение и порядок не от случая к случаю, а постоянно.

- Собственник все меньше занимается развитием и все больше — текущим сопровождением. Это один из главных признаков того, что бизнес уже перерос прежнюю модель.
- Растет эмоциональная цена управления. Возникает ощущение, что все нужно держать в голове, во все вникать, все проверять, а если немного ослабить контроль, система начнет рассыпаться.

Именно в этот момент управленческая функция становится не формальностью, а следующим этапом зрелости бизнеса.

Какие задачи нельзя передавать формально

Одна из самых опасных иллюзий в быюти-бизнесе — мысль о том, что функцию можно передать одним назначением. На практике должность сама по себе ничего не меняет. Если зона ответственности не определена, полномочия не закреплены, а логика взаимодействия не выстроена, передача остается формальной.

Чаще всего формально передают *ответственность за порядок*. Человеку говорят следить за дисциплиной, сервисом, атмосферой, командной собранностью, но не дают достаточного влияния на причины сбоев.

Формально передают и *работу с командой*. Ожидается, что управляющий будет удерживать людей, поддерживать договоренности, снимать напряжение, но сами правила взаимодействия внутри бизнеса остаются неясными или зависят от текущего настроения собственника.

Еще одна частая ошибка — формальная передача *операционного контроля*. Собственник хочет меньше участвовать в текучке, но сохраняет за собой все реальные решения, все исключения и право в любой момент изменить логику, по которой должна действовать управленческая функция. В итоге в системе как будто появляется управляющий, но по сути все важное по-прежнему проходит через владельца.

Нельзя формально передавать и *ответственность за результат*, если сам результат не описан. Формулировки вроде «чтобы все работало», «чтобы не было хаоса», «чтобы команда была собрана» слишком расплывчаты. На них невозможно опереться как на рабочую зону управления.

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.