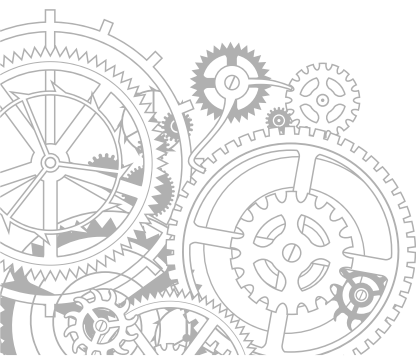


Денис Шешуков

# **СИСТЕМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕСА**

— ПО ШАГАМ —



Москва  
2021

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202  
Ш54

Литературный редактор *А. Василевская*

**Шешуков, Денис Анатольевич.**

**Ш54** Систематизация бизнеса по шагам. Планируй, контролируй, нанмай / Денис Шешуков. — Москва : Эксмо, 2021. — 352 с. — (Бизнес Молодость. Книги для начинающих предпринимателей).

ISBN 978-5-04-096615-8

Ваша компания зарабатывает или выживает? В современном мире, где кризис может случиться в любой день, а условия для предпринимательской деятельности постоянно меняются, самыми большими ценностями для собственника становится стабильность и рост. Но как этого достигнуть, если продукт плохо продается, сотрудники не хотят нормально работать, а в операционной деятельности полный бардак? Нужна система управления!

Денис Шешуков с 2002 года занимается систематизацией бизнеса, разрабатывает и внедряет инструменты управления бизнесом через цели собственника и реализовал более 150 проектов (в России, Израиле, Турции, Индии, Казахстане). Опираясь на накопленный опыт, он создал эту книгу, которая поможет вам провести диагностику своего бизнеса и создать свою уникальную систему управления.

Эта книга точно нужна вам, если вы:

- постоянно находитесь в аврале, решаете проблемы и исправляете чужие ошибки;
- не понимаете, как выйти на новый уровень дохода;
- живете от одного кассового разрыва до следующего;
- не знаете, чем занимаются ваши сотрудники;
- устали сражаться за выживание своего бизнеса.

В этой книге — полный алгоритм создания успешной компании, позволяющей собственнику достигать своих целей. Вы научитесь:

- Считать — поймете, что происходит у вас в компании.
- Планировать — построите маршрут достижения целей.
- Нанимать — соберете команду профессионалов и начнете платить за результат.
- Контролировать — наладите систему, которая поможет отслеживать эффективность сотрудников и выйти из операционного управления.

Эта книга — практика нового мышления собственника, ведущая на высшую ступень эволюции бизнеса.

Эта книга отличается от многих других бизнес-книг тем, что в ней нет мотивационных призывов.

Денис дает незаменимую для систематизации бизнеса практическую базу — бери и делай.

Это руководство к действию, которое позволит вашей компании управляемо развиваться, достигая ваших целей.

*Мария Солодар*

Эта книга для тех, кто верит в себя и готов создавать свое будущее.

Внедряя рекомендации, изложенные в ней, вы увидите, что «кризис» — это в голове, а не в жизни.

Денис — спец по построению операционки, и его знания для многих станут ответом на вопросы, которые вы сегодня не видите в своем бизнесе, но они есть.

*Пётр Осипов*

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202

ISBN 978-5-04-096615-8

© Шешуков Д.А., 2020  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

---

## Оглавление

Введение .....	7
Взгляд на систематизацию бизнеса глазами собственников .....	18
Эволюция бизнеса .....	23
Выйти из «операционки» .....	37
Кто слабое звено в компании .....	44
Роль собственника в компании .....	53
1. Собственник, кто ты в своем бизнесе? .....	54
2. Собственник, какая твоя ключевая компетенция? .....	59
3. Какой тип твоей компании? .....	65
4. Какой стиль управления в компании? .....	76
5. Кто топы в системе? .....	80
6. Есть мотивация в компании? .....	88
7. Какая мотивация в компании: командная или индивидуальная? .....	105
Цель компании, или Куда я иду и веду свой бизнес ..	140
План компании, или Как я иду к цели .....	145
Квартальное и годовое планирование .....	151

Планирование и контроль с помощью Карты ключевых задач (ККЗ) .....	169
Структура как инструмент достижения цели компании, или Кто «делает» деньги .....	176
Бизнес-процесс, или Кто на самом деле управляет компанией .....	188
Для чего нужен регламент .....	195
Функции структурных подразделений, или Что «производит» каждый отдел компании .....	212
Функция должности, или Что делает каждый сотрудник в моей компании .....	218
Вакансия, или Кто нужен моему бизнесу .....	231
Собеседование .....	244
Эффективность работы сотрудников .....	261
Мечта собственника — исполнительный директор ...	270
Наем исполнительного директора .....	277
Воспитание своего исполнительного директора .....	281
Передача управления исполнительному директору ...	284
Точка денег .....	290
Компания в условиях кризиса: заработать или выжить .....	297
Сотрудники на удаленной работе .....	315
О партнерстве .....	326
О менторстве .....	339
Зачем компании нужен инспектор .....	348

---

## Введение

Эта книга во многом появилась благодаря моим «коллегам». Я всегда охотно делился своими знаниями, наработанными с опытом и большой любовью к своему делу, которым я занимаюсь с 2002 года. Контент был новым, оригинальным и к тому же очень полезным для многих предпринимателей, поэтому не удивительно, что со временем я стал обнаруживать в Интернете свои лекции и статьи, под которыми стояли имена других людей. Но дело даже не в этом. Самое главное, информация преподносилась в искаженном виде, что превращало ее из полезного инструмента для развития бизнеса во вредоносную программу, способную привести к краху компании. Так воровство и использование моего авторского материала подтолкнули меня к описанию своего профессионального опыта, чтобы не только систематизировать свои знания, но и передать их вам в кристально чистом виде.

Другой вопрос: а нужны ли знания о системном построении бизнеса собственникам, которые уже создали компании, то есть прошли путь предпринимательства не в теории, а на практике? Чтобы ответить на него, давайте обернемся и взглянем на эволюцию моделей управления.

В Советском Союзе классическая модель управления не подразумевала продажи. В нее входило только управление производственным предприятием и основной акцент был на управлении остатками, незавершенкой, себестоимостью и т. п. После распада СССР маятник качнулся в другую сторону, стало понятно, что нам активно не хватает экономистов, юристов, все бросились осваивать эти новые ниши, а про управление производственным предприятием — всем циклом от покупки сырья до продажи готовой продукции — наоборот, забыли. В 2000-х годах, в период бурного роста новой российской экономики, начали развиваться коммерция, маркетинг и реклама. Все стали заниматься раскруткой продаж, набором компетенции продаж и маркетинга, а производственные компетенции в обучении проседали все больше.

Эта тенденция продолжилась и после кризиса 2008 года. А в 2014 году на наш книжный рынок массово хлынула иностранная экономическая литература. Но почва была неподготовленной — к этому моменту предприниматели уже «забыли» основы и навыки управления компанией, их фокус был направлен на работу с клиентом, а планирование, контроль, работа с отклонениями отошли на второй план.

Проблема еще в том, что старт и рост многих бизнесов был импульсивным. В большинстве случаев это выглядело так: собственник придумал продукт, влил денег на трафик, пришли первые клиенты, а затем под воздействием импульса произошел рост продаж — собственник часто не мог синхронизировать быстрый рост выручки и систему найма и управления персоналом. И масса предпринимателей, выросших в такой среде, начала активно изучать по-



явившиеся на рынке иностранные бизнес-книги, в которых было много о личностном росте, медитациях, энергиях и выходе из «операционки». Подобная литература была насыщена рассказами о том, что собственники крупных корпораций не работают, они стали выше всего этого и теперь просветляются в горах Тибета или релаксируют с личным инструктором в личном спортзале. Да, это так и есть. Но в книгах не объяснили (или мы не смогли прочитать), что у собственника произошло замещение работы руками на работу головой. Собственники не работают руками, но на самом деле если они не хотят потерять свой бизнес, то работать головой им приходится 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Большое количество предпринимателей слепо последовали за рекомендациями из книги, они старались сделать кальку с иностранных бизнес-империй. Но попытки оказались тщетными по двум причинам. Во-первых, мотивационный материал переведенной бизнес-литературы сложно адаптировать под наш менталитет, так как мы уникальны и всегда пытаемся изобрести свой велосипед. Во-вторых, без желания, и, главное, умения управлять мало что хорошего получится. Тем более в наше время, когда эмоциональный клиент стал рациональным, желающим получить отличный товар, услугу, ориентированным на сервис.

**Сегодня бизнесом рулит желание клиента, и мы должны под это желание подстраиваться либо создать и пробудить в нем другое «хочу». Диванного управления в современном бизнесе, о котором все так мечтают, не будет.**

.....

К тому же новая реальность 2020 года серьезно изменила привычные правила игры. Началась новая эпоха, которая уже требует от собственников трансформации продукта, способов продаж и привлечения клиентов в бизнес. Изменился и сам клиент. Но самое главное, что поменяется в поведении собственника — это его погруженность и создание своей системы управления! И чтобы не вылететь из обоймы, собственнику потребуются глубокое погружение во внутренние процессы своей компании и создание своих правил планирования и контроля.

Рассказывают ли об этом на страницах вдохновляюще-мотивационных романов о создании иностранных бизнес-империй? Задумайтесь, если вы прочитали десятки, а то и сотни таких книг, то почему все еще:

- Вы тратите время на пробы и ошибки, не понимая, что конкретно нужно менять.
- Воспринимаете систему бизнеса как правила, которые можно «копировать + вставить», и удивляетесь, если это не работает конкретно у вас.
- Боретесь с нехваткой времени или денег.

Нахватавшись умных слов — структура, регламенты, бизнес-процессы — без понимания, что это такое и зачем это вам, вы ничего не измените в своем бизнесе. Если вы не знаете, зачем вам, к примеру, структура, она вам не поможет. И самое страшное — это когда различные бизнес-модели, подсмотренные в бизнес-книгах, начинают между собой «спорить» в вашей компании, а вы даже не понимаете, что происходит.

Поймите, прочитать 100 популярных бизнес-книг не оз-

начает построить успешный бизнес. Иногда начитанность даже обрубаёт возможности человеку. Я нередко слышал в ответ на какое-нибудь предложение:

— Да я знаю, это не работает.

Спрашиваю:

— Ты делал это, поэтому знаешь, что не работает на собственном опыте?

— Нет, я прочитал в «Инстаграме».

То есть человек даже не попытался сделать, а уже отверг одно из потенциально успешных решений.

Чтение различной бизнес-литературы без понимания, как эти знания можно применить на практике, напоминает мне ситуацию, когда больной человек бегаёт по травникам и знахаркам, пробует на себе все экзотические виды лечения вместо того, чтобы системно провести диагностику, понять реальную проблему и выбрать одно лечение.

Так какое это лечение? Какой рецепт стоит прописать себе каждому из собственников, особенно если он мечтает о «выходе из “операционки”»?

На бланке такого рецепта с печатью «Успех!» должны быть только два слова:

### СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Собственник должен иметь четыре главных навыка: считать, планировать, контролировать и нанимать. И здесь все взаимосвязано:

- не умеете считать — не поймете, что происходит у вас в бизнесе;
- не умеете планировать — не построите маршрут достижения целей;

- не умеете контролировать — не сможете внести корректировки;
- не умеете нанимать — люди, находящиеся не на своем месте, вас разорят.

Это и есть система. Но каждый собственник должен создать СВОЮ систему управления. Еще никто в мире не повторил модели «Тойоты», «Евросети», Apple, Тинькова и других — вот почему увлекательные бизнес-романы не работают!

Бизнес-система — это продолжение личности собственника, а не пересказанная им чужая жизнь.

Когда предприниматель только начинает свое дело, часто компанию «вывозят» его воодушевление и драйв, пока не растраченная энергия, поэтому отсутствие знаний, некоторая наивность и состояние «Не знаю» — поведение ребенка — позволяют ему делать авантюрные шаги, которые могут стать прорывом в запуске бизнеса. Но набивание шишек в этом состоянии неизбежно.

Ошибки побуждают задаться вопросом: «Что я делаю не так?», и собственник берется за бизнес-книги, семинары, тренинги, надеясь найти в них правильные рекомендации и решения. Так рождается состояние «Знаю». Оно очень распространено сейчас и является самым опасным для собственника, так как все начитаны и запутаны до такой степени, что готовы дискутировать на любые темы, но при этом на предложение «Ты все правильно говоришь, иди и сделай» смогут ответить лишь: «Нет, я сделать не смогу». Голова и руки рассогласованы.

Построение системы управления начинается с достижения планки «Знаю и умею» — состояния баланса между руками (умениями) и головой (знаниями).

Но основная проблема в том, что человек редко когда может сам себя продиагностировать, он все время думает, что он лучше.

Мне часто задают вопросы:

— *У меня нарисована структура, но она не работает. Почему?*

— *У меня есть должностные инструкции для всех сотрудников (их писал HR), но все работают по-своему. Почему?*

— *На мои вакансии откликаются одни дебилы. Почему?*

Собственник оценивает компанию по трем основным направлениям: продукт, система и люди. Это то, что он постоянно критикует:

— У меня плохой продукт.

— У меня бардак.

— Вокруг одни дураки.

Но проблема в том, что создал все это сам собственник! Не нужно искать проблему во внешней среде, надо чаще спрашивать себя, ища закономерность успеха или неудачи бизнеса в собственных действиях. В своей практике я вижу, как охотно люди рисуют структуры, но при этом не умеют ставить задачи. То есть начинают красить стены, когда сами стены еще не построены. Поэтому основная мысль, которую я хочу донести в этой книге: давайте смотреть на себя честно и внимательно, понимать, что основная проблема в бизнесе — это не люди, а собственник.

Все, что происходит вокруг собственника в его бизнесе, — это отражение его культуры, знаний и умений.

Любая компания состоит из четырех базовых элементов: **собственник**, который создал **продукт** и нанял **людей**, а также дал им **правила (систему)** для достижения своей цели.

Система просто необходима собственнику. Когда у тебя маленький бизнес и в штате не больше 15 человек, ты можешь лично общаться с сотрудниками, разгружая проблемы на уровне общечеловеческих отношений. Но в больших компаниях этот метод не работает, более того, компания не сможет развиваться, если управление будет осуществляться подобным образом. Поэтому в этой книге я хочу дать понятную логику создания системы компании и объяснить, как управлять персоналом для достижения результата. Вы поймете, из чего складывается результат — цель, и получите важные «волшебные» документы, которые помогут вам по-новому взглянуть на вашу компанию и выстроить систему управления:

1. Цель (куда я иду?)
2. План (как я иду? какие промежуточные результаты на пути к цели?)
3. Структура (с кем я иду?)
4. Бизнес-процесс (как работает моя команда?)
5. Функция подразделения (какой продукт «производит» подразделение?)
6. Функция должности (какой продукт «производит» каждая должность?)
7. Вакансия (кто мне нужен? для чего он/она мне нужен?)

Документы в компании не живут самостоятельной жизнью, у каждого из них есть «предшественник» и «последователь». То есть каждый документ — это продолжение «предшественника» и база для «последователя». И эти инструменты помогут вам шаг за шагом выстроить систему

управления и автоматизировать ее, таким образом приблизив вас к реализации мечты всех собственников — к выходу из «операционки».

Эта книга отличается от многих бизнес-книг еще и тем, что большинство авторов рассказывают о своей истории успеха, о своем опыте на примере создания и управления одной компании. Через меня же за год проходит от десяти до ста организаций. За все время работы — более 500 компаний. Среди них — большие производства и крупные поставщики. С каждой организацией были разные этапы взаимодействия: где-то была только диагностика системы управления и разработка плана мероприятий по выходу на новый уровень, с некоторыми компаниями я работал с полным погружением в ежедневный операционный менеджмент, выявлял внутренние проблемы управления, чтобы найти варианты решения этих проблем.

Вся моя профессиональная деятельность и карьера связаны с решением вопросов в системе управления: внедрение планирования и контроля, разработка стратегии и сбор команды, перехват управления при слиянии предприятий. Причем работа эта не внешняя, а внутренняя. Я внедряюсь в компанию как инсайдер, выполняя конкретную функцию от начальника кондитерского цеха, экономиста до исполнительного директора и члена совета директоров.

- Вся моя работа — это практика.
- Я не консультирую, то есть не пишу инструкцию и не говорю собственнику: «Вот вам план действий, делайте по нему, и все у вас получится». Не получится, так как соб-