

# КАРКАС БИЗНЕСА

ПОШАГОВАЯ ИНСТРУКЦИЯ  
ПО НАВЕДЕНИЮ ПОРЯДКА  
В ПРОЦЕССАХ И ЛЮДЯХ

ОТ ХАОСА  
К СИСТЕМЕ.

ОТ РУЧНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
К МАСШТАБИРОВАНИЮ.



ЛАРИСА ИВАНОВА

Лариса Иванова  
**Каркас бизнеса**

«Автор»

2026

**Иванова Л.**

Каркас бизнеса / Л. Иванова — «Автор», 2026

Вы устали быть «пожарным» в собственном бизнесе? Тушите пожары вместо того, чтобы развивать компанию? Сотрудники не работают без вашего контроля, а вы не можете уйти в отпуск даже на неделю? Эта книга — не теоретический учебник, а практическое руководство от консультанта с опытом управления розничными сетями и коллективами до 40 человек. Вы узнаете. Как за 3 дня сократить адаптацию новичка с 2 месяцев. Почему «волшебный РОП» не спасет ваш бизнес. Как говорить с зумерами на языке выгоды. Почему штрафы — это налог на глупость руководителя. Как написать SOP, который будут читать, а не прятать в стол. Почему план нужно писать в ноябре, а не в декабре. Кейсы из практики. Рост продаж на 50% за 4 месяца. Сокращение текучести в 3 раза. Увольнение токсичных «звезд» без потери прибыли. Для кого: собственников малого и среднего бизнеса, управляющих розничных сетей, руководителей отделов продаж. Перестаньте быть «г\*вн\*м на палке». Станьте системой.

© Иванова Л., 2026

© Автор, 2026

# Содержание

Глава	5
ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1	8
Конец ознакомительного фрагмента.	12

# Лариса Иванова

## Каркас бизнеса

### Глава

#### ПОСВЯЩЕНИЕ

Эта книга посвящается моим детям.

Это мое наследие для вас. Я пишу её, чтобы когда вы вырастаете, у вас был фундамент, карта и понимание того, как строить дело честно, системно и успешно. Чтобы вы знали: порядок в голове рождает порядок в жизни, а уважение к людям главная валюта настоящего лидера. Пусть эти страницы станут вашим компасом в мире большого бизнеса.

## ВВЕДЕНИЕ

Почему старый мир умер, а ваш бизнес еще держится на честном слове.

Мир изменился. Жестко, быстро и необратимо. Методы управления, которые работали в «лихие 90-е» и даже в сытые 2000-е, сегодня становятся причиной краха бизнеса. «Дедовщина», управление через крик, интуитивные решения и работа «на глаз» — это прямой путь к потере рынка, сотрудников и прибыли.

Как консультант с опытом управления федеральными сетями и коллективами в 30+ человек, я ежедневно сталкиваюсь с одной и той же картиной. Собственники приходят с жалобами:

- *Люди нынче не те!*
- *Зумеры не хотят работать!*
- *РОПы сбегают через месяц!*
- *Конкуренты душат, налоги растут!*

Но при глубокой диагностике выясняется: проблема не в людях, не в поколении Z и не в государстве. «Проблема в попытке ехать на телеге по трассе, пока конкуренты летят на автомобилях.»

Рынок больше не прощает хаос. Клиент стал требовательнее, сотрудник ценит свое время и уважение, а конкурент использует технологии и системы. Бизнес, который держится только на личном героизме собственника и «работе по ситуации», обречен на стагнацию или смерть.

Эта книга — не сборник мотивационных лозунгов. Здесь нет призывов «просто поверить в себя». Это практическое руководство, основанное на реальном опыте:

Управления розничными сетями и федеральными магазинами.

Проведения более 700 собеседований и построения отделов продаж с нуля.

Внедрения SOP (стандартных операционных процедур), которые дали рост продаж на 50% за 4 месяца.

Работы с поколениями от миллениалов до зумеров.

Я видела компании, которые разваливались из-за одного неверного решения собственника, и те, которые взлетали благодаря системе. Я совершала ошибки, увольняла токсичных «звезд», защищала сотрудников во время пандемии и выстраивала процессы там, где царил полный хаос.

Я написала эту книгу, потому что устала видеть, как хорошие люди губят свой бизнес из-за незнания простых правил. Здесь не будет воды. Только факты. Только реальные кейсы (названия компаний изменены, суть сохранена). Только жесткая, но справедливая система.

Что вы получите от этой книги?

1. Понимание: Вы увидите свой бизнес со стороны. Узнаете, где у вас хаос, а где уже растет империя.

2. Инструменты: Конкретные шаги: как написать SOP, как провести собеседование, как мотивировать зумера, как уволить токсика.

3. Систему: Пошаговый план перехода от хаоса к предсказуемой прибыли.

Эта книга для тех, кто готов снять розовые очки. Кто готов признать: «Да, у меня бардак. И я хочу это исправить». Если вы готовы работать над собой и своим делом — добро пожаловать. Если вы ищете волшебную таблетку — закройте эту страницу. Таблеток не будет. Будет труд. Но результат того стоит.

Поехали.

## ГЛАВА 1

### **«Говно на палке»: Диагностика реального состояния вашего бизнеса**

Давайте начнем с неприятной, но отрезвляющей правды. Многие собственники уверены, что у них есть бизнес. Они приводят аргументы:

- *У меня открыто ИП!*
- *У меня три точки в городе!*
- *У меня оборот миллион в месяц!*
- *Я работаю по 12 часов в сутки!*

Стоп. Давайте включим холодную логику. Наличие ИП, торговой точки и даже оборота не делает вас предпринимателем-системщиком. В лучшем случае это делает вас самозанятым с элементами рабства.

Если у вас нет ни одной бумажки: ни бизнес-плана, ни должностных инструкций, ни стандартов обслуживания, ни финансовой модели (P&L), ни регламентов открытия/закрытия смены — простите за прямоту, но у вас не бизнес. У вас «говно на палке».

Да, это грубое выражение. Но оно единственное точно описывает суть явления.

«Палка» — это ваша юридическая оболочка (ИП или ООО). Формальный каркас.

Содержимое — если внутри хаос, если всё держится на вашем личном героизме, если ключевой сотрудник уволится — встанет вся работа, если вы не можете уйти в отпуск на неделю без телефона и постоянного контроля — это не актив. Это ваша личная кабала.

Бизнес — это система, которая генерирует прибыль независимо от ежедневного присутствия собственника. Всё остальное — самоэксплуатация.

Синдром «У нас нет ничего, и это гордость»

Я часто провожу первичную диагностику в компаниях, которые обращаются за помощью. Задаю простые, базовые вопросы:

- *Покажите ваши стандарты работы. Где они лежат?*
- *Где скрипты продаж? Как вы обучаете новичков говорить с клиентом?*
- *Есть ли регламент адаптации? Что делает сотрудник в первый день, неделю, месяц?*
- *Как вы контролируете склад? Где инструкция по приемке и инвентаризации?*

И в 90% случаев слышу один и тот же ответ. Часто — с ноткой гордости или снисходительной улыбки:

*«А зачем нам эти бумажки? У нас всё просто! Свои люди! Мы всё знаем! У нас нет никаких регламентов, мы работаем по ситуации, мы гибкие!»*

«Работа по ситуации» — это красивый эвфемизм слова ХАОС. Когда нет стандартов, происходит следующее:

1. Сервис лотереи. Каждый продавец продает так, как бог на душу положит. Один впаривает, другой молчит, третий хамит. Клиент получает разный опыт в разных точках одной сети. Бренд размывается.

2. Долгая адаптация. Новичок учится месяц (или полгода) методом тыка, совершая ошибки за ваш счет. Он теряет клиентов, портит товар, нервирует коллег.

3. Черный ящик склада. Товар теряется, воруется, неликвид копится годами, потому что нет четкого алгоритма учета.

4. Собственник-пожарный. Вы бегаєте по кругу, тушите то одно, то другое. Спите по 4–5 часов. Боитесь отключить телефон. Вы не управляете бизнесом, вы обслуживаете его сбой.

Это не бизнес. Это выживание. И предел такого выживания — всегда потолок личных возможностей собственника.

КЕЙС: Три директора, которые не знали, кто их кормит

Один из самых шокирующих случаев в моей практике произошел недавно. Он идеально иллюстрирует, к чему приводит отсутствие системы и аналитики.

Ситуация: Я пришла в компанию на позицию супервайзера с дальнейшим ростом до директора по развитию. Это была крупная фирма с производством в другом городе и развитой сетью представительств. Структура казалась внушительной: надо мной числилось три директора только здесь в Екатеринбурге. Казалось бы, такой штат руководителей должен гарантировать порядок, стратегию и контроль.

Реальность: Через месяц я уволилась. Не смогла работать в этом болоте. Но самое страшное было не в атмосфере (хотя она была токсичной), а в полном отсутствии управления на основе фактов. Инструкций не было. На мои запросы регламентов мне отвечали: «Ты взрослая девочка, у тебя опыт, сама всё знаешь. Работай как чувствуешь».

Но главный шок ждал меня в блоке аналитики.

Диалог, который стоил компании миллионов: Я подошла к одному из директоров и попросила простую вещь:

— *Дайте мне выгрузку из 1С за год. Мне нужно посмотреть структуру продаж. Я хочу выделить VIP-клиентов, чтобы построить с ними работу.*

Ответ был убийственным:

— *«А зачем? Мы не делаем такие отчеты. Это неэффективно. Менеджерам не нужно, супервайзерам не нужно. Мы и так всё знаем. Работай со всеми подряд.»*

У меня был шок. План на февраль составлял 28 миллионов рублей. План не выполнялся. Директора нервничали, искали виноватых, проводили бесконечные совещания. Но при этом они не знали, кто их кормит! Они управляли вслепую.

Что я сделала: взяла ситуацию в свои руки. Через менеджера офиса нашла доступ к базе, выгрузила данные за год и потратила пару часов на анализ. Результат анализа был очевиден сразу: я выделила трех VIP-клиентов, которые давали огромную долю кассы. Это были люди, которые покупали регулярно, много и дорого. И знаете что? С ними никто не работал. Никакого персонального подхода. Никакой лояльности. Никаких поздравлений. Никаких индивидуальных условий. Менеджеры общались с ними как с обычными прохожими.

Цена ошибки: Представьте: эти три человека могли в любой момент уйти к конкурентам. Достаточно было, чтобы конкурент просто позвонил и сказал: «Иван Иванович, мы видим, что

вы наш важный партнер, давайте обсудим особые условия». Всё. Компания потеряла бы миллионы выручки мгновенно. Три директора. Штат сотрудников. А они не знали своих ключевых клиентов. Потому что не было системы учета. Потому что считали, что «и так сойдет».

Вывод: Это не бизнес. Это лотерея. И в этой лотерее выигрывает тот, у кого есть система, а не тот, у кого больше директоров. Отсутствие простых регламентов (например, «Ежемесячный анализ ТОП-10 клиентов») стоило компании потенциальной потери рынка.

**ЧЕК-ЛИСТ:** Жив ли ваш бизнес? (Диагностика за 5 минут)

Пройдитесь по 5 вопросам. Честно ответьте себе «ДА» или «НЕТ».

Тест на замену Вопрос: Если вы уедете в отпуск на 2 недели без связи, бизнес продолжит работать? Ответ «ДА»: Система работает. Вы свободны. Ответ «НЕТ»: Вы — узкое горлышко. Бизнес встанет.

Тест на знания Вопрос: Если лучший сотрудник уволится, сможете ли передать функции новичку за 3 дня? Ответ «ДА»: Знания в системе. Вы защищены. Ответ «НЕТ»: Знания в голове сотрудника. Вы в заложниках.

Тест на стандарты Вопрос: Есть ли письменная инструкция, как открывать/закрывать точку? Ответ «ДА»: Стандарты есть. Качество предсказуемо. Ответ «НЕТ»: Хаос и «работа по ситуации». Сервис скачет.

Тест на аналитику Вопрос: Знаете ли вы точно, кто ваши топ-10 клиентов? Ответ «ДА»: Вы управляете данными. Ответ «НЕТ»: Вы управляете интуицией. Деньги утекают.

Тест на прибыль Вопрос: Можете ли назвать чистую прибыль за прошлый месяц прямо сейчас? Ответ «ДА»: Финансы под контролем. Ответ «НЕТ»: Финансовый туман. Вы не видите реальности.

Почему собственники боятся порядка?

Часто слышу возражение: *«Зачем нам бумажки? Мы же не бюрократы! Нам нужна гибкость!»*. За этим страхом обычно скрываются три глубокие причины. Осознайте их, чтобы преодолеть.

1. Лень и сопротивление мышлению. Написать регламент сложно. Нужно сесть, подумать, структурировать свой опыт, описать каждый шаг. Проще сказать сотруднику: *«Делай как я»* или *«Разберись сам»*. Но «как я» — это невоспроизводимая магия, а «разберись сам» — это месяцы ошибок.

2. Страх потери контроля (иллюзорный). Собственнику кажется: «Если я пропишу правила, я стану заложником. А вдруг ситуация изменится?». На деле — наоборот. Правила освобождают. Когда есть стандарт, вы не контролируете каждый чих. Вы контролируете отклонение от стандарта. Это экономит 80% вашего времени.

3. Некомпетентность в систематизации. Многие собственники — гениальные продавцы или технологи. Они чувствуют продукт. Но они плохие архитекторы бизнеса. Они просто не умеют переводить свои интуитивные действия в сухие инструкции. Им кажется, что это «убьет дух компании». Нет, это даст ему скелет, чтобы расти, а не расплзаться амёбой.

Правда в том, что без системы вы не масштабируетесь. Вы можете открыть вторую точку. Но если в первой бардак, то во второй будет двойной бардак. В третьей — тройной. Вы не клонируете успех. Вы клонируете свои проблемы. Масштабирование хаоса ведет к быстрому краху.

**ПРАКТИКУМ:** С чего начать наведение порядка?

Не пытайтесь внедрить всё за один день. Это ошибка, которая приведет к бунту сотрудников и вашему выгоранию (об этом будет отдельная глава про внедрение). Начните с малого. Прямо сегодня.

Шаг 1. Выберите один «болевым» процесс. Что отнимает у вас больше всего времени? Что чаще всего ломается?

Пример: Вечно опаздывают на открытие? Товар на складе лежит криво? Продавцы забывают предлагать акцию?

В

## **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.