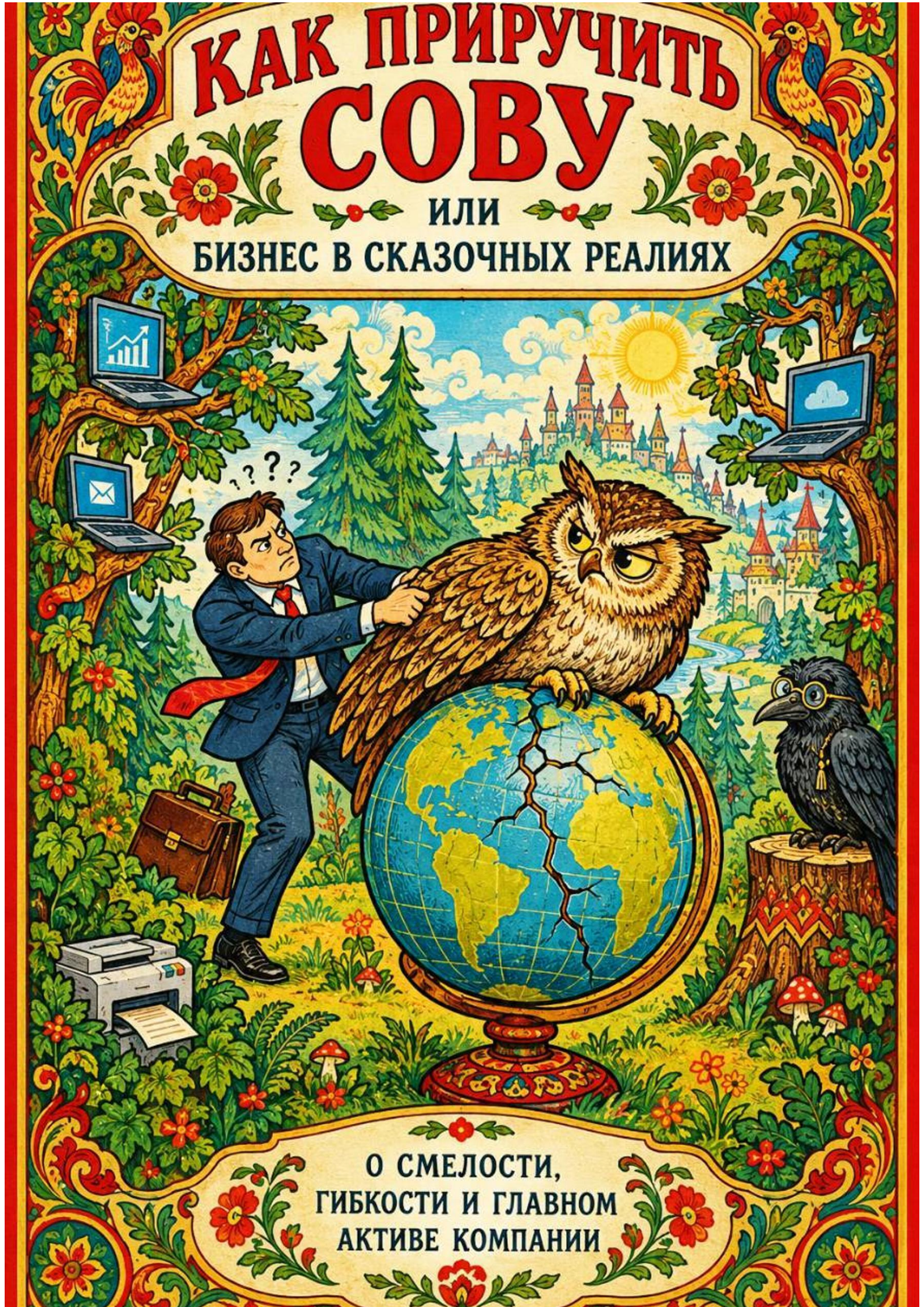
# КАК ПРИРУЧИТЬ СОВУ

## ИЛИ БИЗНЕС В СКАЗОЧНЫХ РЕАЛИЯХ



О СМЕЛОСТИ, ГИБКОСТИ И ГЛАВНОМ АКТИВЕ КОМПАНИИ

Игорь Романов

# Как приручить сову или бизнес в сказочных реалиях

«Автор»
2026

**Романов И.**

Как приручить сову или бизнес в сказочных реалиях /
И. Романов — «Автор», 2026

Ваш бизнес — это хаос? Поздравляю, вы не один. Но что, если хаос можно структурировать, а кризис — превратить в точку роста? Игорь Владимирович, бизнес-терапевт с 22 летним опытом, знает, как это сделать. Без западных шаблонов. Без «успешного успеха». С юмором и уважением к нашему менталитету.Эта книга — не учебник. Это разговор на кухне. О том, почему сотрудники «отсиживают» от звонка до звонка. Почему кредит — это удавка. Почему «серый кардинал» управляет вашим бизнесом лучше вас. И почему женщина в бизнесе — не «второй сорт», а первый класс.Здесь есть кейс про 160 книг, которые не спасли бизнес. И про 30 минут, которые спасли. Здесь есть Адизес и Друкер — с уважением, но без преклонения. И главное: здесь есть люди. Потому что бизнес — это не про цифры. Бизнес — это про душу.Если вы устали натягивать сову на глобус — эта книга для вас. Налейте чаю. И давайте лечить ваш бизнес. С юмором.

© Романов И., 2026
© Автор, 2026

# Игорь Романов
# Как приручить сову или бизнес в сказочных реалиях

**Как приручить сову или бизнес в сказочных реалиях...**

**Эпиграф:** *«Если вы не можете это измерить, значит, вы этого не до конца понимаете. Если вы этого не понимаете вы не можете этим управлять».*
*— Ицхак Адизес*

**Оглавление**

**Часть I. Менталитет: Почему западные модели не работают**

· Глава 1. «От звонка до звонка»: Почему ваш сотрудник — не робот, и слава Богу
· Глава 2. «Ментальная венерология»: Почему я антипсихолог и не натягиваю сову на глобус
· Глава 3. «Раб и Барин»: Как разрушить стереотип, что одни делают вид, что платят, а другие — что работают

**Часть II. Команда: Люди — это актив, а не инструмент**

· Глава 4. Адизес, Друкер и другие: Уважение без преклонения
· Глава 5. «Серый кардинал»: Как найти того, кто на самом деле управляет вашим бизнесом
· Глава 6. Кейс на миллион: Как я за 30 минут починил бизнес, который 160 книг не смогли спасти
· Глава 7. «Увольнение по-русски»: Как расстаться с человеком, не потеряв лицо и не потеряв деньги
· Глава 8. «Женщина в бизнесе: не второй сорт, а первый класс»
· Глава 9. «Клуб по интересам, а не каторга»: Как создать команду, которая не уходит
· Глава 10. «Деньги — не главное, но без них — никуда»: Как мотивировать по-русски

**Часть III. Деньги: Как не стать жертвой банка**

· Глава 11. «Кредит — это не друг, а удавка»: Как работать с деньгами по-русски
· Глава 12. «Инвестор — это не мешок с деньгами»: Как работать с инвестициями
· Глава 13. «Капитализация по-русски»: Почему прибыль лучше СТРОИТЬ, а не ВКЛАДЫВАТЬ
· Глава 14. «Выйти из кредитной удавки»: Как начать жить на свои

**Часть IV. Методология: Мой подход**

· Глава 15. «Методология, или Почему я не коуч, а бизнес-терапевт»

**Часть V. Будущее: Бизнес без тебя**

· Глава 16. «Бизнес без тебя»: Как построить систему, которая работает
· Глава 17. «Роботы не плачут»: Как автоматизировать бизнес, не потеряв человеческое лицо
· Глава 18. «Франшиза по-русски»: Как продать бизнес, не продав душу
· Глава 19. «Русский менеджмент выходит в мир»: Как покорять международный рынок, не потеряв себя
· Глава 20. «Наследие»: Как передать бизнес детям, не потеряв его
· Глава 21. «Вечные ценности»: Как остаться в памяти, даже когда тебя нет

*Эпилог: «Финальное слово»*
*P.S. от бизнес-терапевта*

**Вступление от автора**

Привет. Меня зовут Игорь Владимирович. Мне 51 год и я, бизнес-терапевт.
Не консультант. Не коуч. Не «гуру». Бизнес-терапевт.
Потому что я не даю советов. Я лечу бизнес. Как врач лечит пациента.
Только пациент у меня не человек, а компания.
А симптомы это текучка, воровство, хаос и «всё пропало».

Я не всегда был таким. Начинал я на заводе, простым рабочим.
Думал: вот она, стабильность. А потом случились 90-е.
И я понял: стабильности нет. Есть люди.
И бизнес, который эти люди создают.

С тех пор я прошёл через всё. Строил с нуля автосервисы.
Запускал производство оборудования. Выводил компанию на внешнеэкономическую деятельность — с экспортом и импортом.
Был директором производства. Коммерческим директором.
Антикризисным управляющим. Директором по развитию в HoReCa.
Я вытаскивал бизнесы из кризиса. Видел, как люди воруют. Как они уходят.
Как они возвращаются. Как они горят. И как они гаснут.

И этот путь — от заводского станка до владельца нескольких бизнесов, привёл меня к антикризисному управлению.
А затем после тяжёлой болезни и к консультированию по построению эффективной системы менеджмента. На основе собственной методологии.
С ней я познакомлю вас дальше.

И за эти 22 года в бизнесе я понял одну простую истину: западные модели менеджмента у нас не работают. Не потому, что они плохие.
А потому, что они написаны для другого менталитета.
Для людей, которые верят в регламенты. В KPI. В «work-life balance».
А наш человек, он другой. Он живой. У него есть душа.
И если ты это не учитываешь значит ты проиграл.

Вот почему я написал эту книгу. Не для того, чтобы учить тебя «успешному успеху». А для того, чтобы показать: русский менеджмент существует.
И он работает.

Но только если ты ставишь человека на первое место.
А цифры, на второе.

Эта книга — для всех. Для мужчин и для женщин.
Потому что предприниматель это существо бесполое. Но я знаю, что женщине в бизнесе сложнее. И я хочу, чтобы эта книга помогла и ей.
Потому что я видел, как женщины вытаскивают бизнесы из кризиса.
И я знаю, что они — не «второй сорт». Они — «первый класс».

Я — ярый антипсихолог. Я не верю в шаблоны. Не верю в «одну таблетку для всех». Я верю в индивидуальность. В уважение. В юмор.
Потому что когда ты смеёшься над проблемой то она перестаёт быть страшной. Она становится задачей. А задачи я люблю решать.

Эта книга — не учебник. Это разговор. Как будто мы сидим с тобой на кухне, пьём чай, и я рассказываю тебе, как выжить в этом хаосе.
С юмором. С болью. С правдой.

Если ты предприниматель малого или среднего бизнеса — эта книга для тебя. Если ты устал от «западных гуру» — эта книга для тебя.
Если ты хочешь, чтобы твой бизнес был не конвейером, а клубом по интересам — эта книга для тебя.

А если ты просто хочешь посмеяться над тем, как мы все тут выживаем — тоже для тебя.

Налей себе чаю. Устройся поудобнее. И давай лечить твой бизнес. С юмором.

Игорь Владимирович,
бизнес-терапевт, Москва, 2026

## Часть I. Менталитет: Почему западные модели не работают

### Глава 1. «От звонка до звонка»: Почему ваш сотрудник — не робот, и слава Богу

Слушай, брат-предприниматель. Ты когда-нибудь смотрел на своего сотрудника и думал: «Господи, он же просто отсиживает часы»?

Я — да. И не раз.

Помню, работал я в одной компании. Приходит ко мне менеджер. Ровно в 9:00. Уходит ровно в 18:00. Всё по регламенту. Идеально. Но за эти 9 часов он не сделал ни одного звонка. Он просто делал вид, что работает. А я делал вид, что ему плачу.

И тут я понял: одни ходят на работу работать, а другие — зарабатывать. Это не одно и то же.

*Первый тип — приходит «от звонка до звонка». Он знает, что в 18:00 уйдёт.*
*Он не горит. Он выполняет функцию.*

*Второй тип — приходит зарабатывать. Он может уйти раньше, если задача решена. Или остаться до ночи, если бизнес горит.*

Почему западные модели не работают с нашими людьми? Потому что они написаны для «роботов». Для тех, кто чётко следует регламенту. А наш человек — живой. У него есть душа, характер и, простите, «русский авось».

Если ты будешь управлять им по западным лекалам, ты получишь армию «отсиживающих». А если по русскому менталитету — команду, которая горы свернёт.

**Как это работает на практике?**

1. Убери контроль «от звонка до звонка». Дай задачу и спроси: «Сколько тебе нужно времени?» Если он скажет «два дня», а ты знаешь, что это делается за час — не спорь. Спроси: «А если за час? Что мешает?» В 90% случаев он скажет: «Да я просто привык, что мне никто не ставит сроки».
2. Разрушь стереотип «Раб и Барин». Если ты платишь человеку «за еду», он и будет работать «за еду». Если платишь за результат и уважение — он горы свернёт.
3. Дай ему чувство принадлежности. Наш человек работает не за KPI.

Он работает за «крутость». За то, чтобы им гордились. За то, чтобы его уважали.

Домашнее задание: выпиши всех сотрудников. Напротив каждого поставь галочку: он работает или зарабатывает? Он горит или отсиживает? А теперь подумай: что ты готов сделать, чтобы это изменить?

Бизнес-анекдот

Приходит ко мне как-то владелец сети кафе. Говорит:

— Игорь, у меня проблема. Менеджер приходит ровно в 9:00, уходит ровно в 18:00. Всё по регламенту. Но продаж — ноль.

Я спрашиваю:

— А ты пробовал с ним поговорить?

— Пробовал. Говорю: «Ты чего не работаешь?» А он: «Я работаю! Я же на месте!»

Я говорю:

— А ты пробовал убрать его с места?

Он:

— В смысле?

Я:

— Дай ему задачу, которую нельзя выполнить, сидя на месте. И посмотри, что будет.

Через неделю звонит:

— Игорь, он уволился!

— А продажи?

— Выросли на 30%!

Вот что такое работать, а не отсиживать.

## Глава 2. «Ментальная венерология»: Почему я антипсихолог и не натягиваю сову на глобус

Слушай, брат-предприниматель. Ты когда-нибудь ходил к психологу?
Я — нет. И знаешь почему? Потому что я ярый антипсихолог.

Не потому, что не верю в психологию. А потому, что не верю в шаблоны.
Нельзя натягивать сову западных стандартов на глобус нашего менталитета. Каждый человек — индивид. Если лечить всех одной таблеткой, получишь не команду, а стадо.

В западных книжках пишут: «Будь эмпатичным лидером. Слушай сотрудника». И это правильно.
Но наш человек — не такой. Если ты будешь слишком эмпатичным, он сядет тебе на шею и ножки свесит. А если слишком жёстким — уйдёт в запой или уволится.

И вот тут начинается ментальная венерология. Бизнес — это организм.
Иногда он болеет. И обычно чем? Неправильными связями, токсичными партнёрами и системным хаосом.

Я не консультант. Я — бизнес-терапевт. Провожу операционный аудит. Назначаю «витамины роста». Лично сопровождаю трансформацию до выхода на плановые показатели.

### Почему старые модели не работают?

Помнишь «кнут и пряник»? Мол, не платишь премию — сотрудник не работает. Платишь — работает. Это бред. Наш человек работает не за KPI.
Он работает за идею. За крутость. За принадлежность к клану.

Пример. Приходит ко мне владелец санатория на Черноморском побережье: «Игорь, в межсезонье пусто. Люди не едут».
Я говорю: «А ты пробовал не снижать цены, а создавать продукт?» — «Какой?» — «А ты знаешь, что рядом живут пенсионеры? Они тоже хотят отдыхать не по путёвки от ФСС.
Сделай для них программу не Серебряный возраст, а Активное долголетие.
Не просто койка-стол-кровать, а забота и внимание.
Через полгода звонит: «Игорь, у меня загрузка 70% в ноябре!»

Вот что такое очеловечивание бизнеса. Ты не продаёшь услугу — ты продаёшь отношение. Наш человек это чувствует. Он не купит «номер», если ты не вложил в него душу.

Домашнее задание: возьми самого «проблемного» сотрудника. Напиши: «Что для него важно?» (Деньги? Уважение? Свобода? Статус?) А теперь подумай: ты даёшь ему это? Или натягиваешь свои ожидания, забывая, что он — индивид?

Бизнес-анекдот

Приходит ко мне как-то предприниматель. Говорит:

— Игорь, я прочитал книгу по менеджменту. Внедрил. Не работает.

Я спрашиваю:

— А что ты внедрил?

— Ну, там написано: «Создайте команду мечты».

— А что такое «команда мечты»?

— Ну... это когда все горят.

— А у тебя кто работает?

— Ну... у меня 5 человек. Из них 2 — не горят.

— А ты пробовал их зажечь?

— А как?

— Ну, для начала — спроси, чего они хотят. Может, они не хотят гореть. Может, они хотят зарабатывать.

И тут он задумался. Потому что «команда мечты» — это не про то, что все горят. Это про то, что все на своём месте.

## Глава 3. «Раб и Барин»: Как разрушить стереотип, что одни делают вид, что платят, а другие — что работают

Слушай, брат-предприниматель. Ты когда-нибудь чувствовал себя барином? Сидишь в кабинете, смотришь на сотрудников: «Я тут кормлю вас, а вы...»
А теперь честно: ты когда-нибудь чувствовал себя рабом?
Смотришь на начальника: «Я тут горбачусь, а он...»

Я — да. И не раз.

И тут я понял главную проблему нашего менталитета. У нас до сих пор живёт стереотип: «Одни делают вид, что платят, а другие — что работают».
И самое смешное — это не про деньги. Это про уважение.

Пример. Приходит предприниматель: «Игорь, у меня текучка. Плачу хорошие деньги, а люди уходят». Я спрашиваю: «А ты им говоришь «спасибо»?»

— «В смысле? Я же им плачу. За что спасибо?» И вот тут — точка.

**Почему «Раб и Барин» не работает?**

Потому что наш человек — не раб. Он — соучастник. Если ты относишься к нему как к винтику, он и будет винтиком. Будет отсиживать «от звонка до звонка» и ждать пятницы. А если как к партнёру — он горы свернёт.

Правда, потом может потребовать повышения. Но это уже другая история.

В моей практике был случай. Работал я в «Бест-Групп» коммерческим директором. Был у меня менеджер — назовём его Вася.

Приходил в 9, уходил в 18. Делал звонки. Но продаж — ноль.

Я его вызвал: «Вася, в чём дело?» — «Игорь Владимирович, я звоню!

Я работаю!» — «А результат где?» — «Ну, я же стараюсь...»

И тут я понял: он не работает. Он делает вид. Потому что привык, что главное — отсидеть. А за результат отвечает кто-то другой.

Что я сделал? Не уволил. Дал ему зону ответственности. Настоящую.

Чтобы он почувствовал: это его бизнес. Его результат. Его провал.

Через месяц он принёс план по расширению рынка сбыта. Через полгода вывел отдел на новые показатели. Потому что перестал быть «рабом».

Стал соучастником.

Домашнее задание: возьми самого «проблемного» сотрудника. Спроси: «Что для тебя важно?» Не «чего ты хочешь?», а «что для тебя важно?» А теперь подумай: ты даёшь ему это?

Бизнес-анекдот

Приходит ко мне как-то владелец бизнеса. Говорит:

— Игорь, у меня текучка. Люди уходят. Я плачу им хорошие деньги, а они всё равно уходят.

Я спрашиваю:

— А ты им говоришь «спасибо»?

— В смысле? Я же им плачу. За что спасибо?

— А ты пробовал?

— Ну... нет.

— Попробуй. Просто скажи «спасибо». И посмотри, что будет.

Через несколько месяцев звонит:

— Игорь, текучка упала в два раза!

— А что ты сделал?

— Я начал говорить «спасибо». И знаешь, что самое смешное? Они начали говорить «спасибо» в ответ. И работать лучше.

Вот что такое уважение. Не деньги. Уважение.

## Часть II. Команда: Люди — это актив, а не инструмент

### Глава 4. Адизес, Друкер и другие: Уважение без преклонения

Слушай, брат-предприниматель. Ты когда-нибудь читал книги по менеджменту? Я — да. Много. И знаешь, что понял? Все эти гуру — гении. Но они писали для своего мира.

Питер Друкер — отец современного менеджмента. Говорил: «Управление — это искусство делать вещи правильно». Правильно. Но он писал для американских корпораций, где есть регламенты, KPI и HR-отделы. А у нас?

В компании из 5 человек «HR-отдел» — это сам владелец, который ещё и бухгалтер, и юрист, и психолог.

Майкл Портер — гуру стратегии. Говорил: «Выбирай нишу и будь в ней лучшим». Верно. Но он не учитывал, что в наших реалиях ниша может измениться за один день.

# 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.