РЕНАТ ЗАКИЕВ

# СТРУКТУРА КОМПАНИИ СВОИМИ РУКАМИ



Пошаговое руководство для собственника и топ-менеджеров

**Ренат Закиев**

# Структура компании своими руками. Пошаговое руководство для собственника и топ-менеджеров

*https://litres.ru/74750628*
*SelfPub; 2026*

## Аннотация

Почему сотрудники несут каждый вопрос собственнику, отделы перекладывают ответственность, а новые руководители не снимают ежедневную нагрузку? Часто дело не в людях, а в организации работы.

«Структура компании своими руками» Рената Закиева — практическое руководство для собственников и топ-менеджеров. Книга помогает выделить функции бизнеса, распределить роли и полномочия, назначить ответственных за результат и наладить взаимодействие подразделений.

На примере небольшой мебельной мастерской читатель проходит путь от организационных сбоев до разработки и внедрения собственной структуры. Примеры из услуг, производства, торговли и цифрового бизнеса помогают перенести подход на свою компанию.

Короткие главы, цветные схемы, упражнения и практические листы помогут разобраться, кто за что отвечает, какие решения можно передать команде и с чего начать изменения. Без универсальных рецептов и лишней теории — с опорой на реальную работу бизнеса.

# Содержание

Введение. Кто опять всё решает? 6
ГЛАВА 1 8
История из бизнеса: логистика 10
Что проверить у себя 12
ГЛАВА 2 13
Как описать роль без длинного регламента 15
История из бизнеса: монтаж ворот 16
Совмещение без хаоса 18
Маленькое упражнение 19
Конец ознакомительного фрагмента. 20

# Ренат Закиев
# Структура компании своими руками. Пошаговое руководство для собственника и топ-менеджеров

Структура компании своими руками

*Пошаговое руководство для собственника и топ-менеджеров*

# Введение. Кто опять всё решает?

Утро собственника мебельной мастерской начинается с трёх сообщений. Менеджер уже пообещал клиенту шкаф к пятнице, но цех узнал об этом только сегодня. Монтажник приехал на объект и обнаружил, что одной детали нет. Бухгалтер спрашивает, сдан ли заказ, чтобы выставить документы. Все трое ждут ответа собственника.

Знакомо? Обычно в этот момент хочется сказать: «Наймите мне нормальных руководителей». Но сперва стоит посмотреть, почему именно эти решения попали к вам. Кто должен был подтвердить срок? Кто проверяет комплектность перед выездом? Кто сообщает о завершении заказа? Если ответа нет, новый руководитель лишь станет четвёртым участником переписки.

Структура компании — это не рисунок с фамилиями. Это договорённость о том, **какую работу делает компания, кто отвечает за результат и кому передаёт следующий шаг**. Рисунок помогает увидеть эту договорённость. Но он не может придумать её вместо вас.

Мы пройдём путь на примере «Мастерской Север» — вымышленной небольшой компании, которая делает мебель на заказ. По ходу чтения вы сможете перенести те же вопросы на свой бизнес: студию услуг, магазин, производство, агентство или сервисную фирму. Отдельно будут короткие исто-

рии реальных компаний. Их схемы здесь нарисованы заново и показывают только обсуждаемый принцип, а не внутренние документы компаний.

Перед началом запишите пять последних рабочих вопросов, на которые вы лично отвечали команде. Отметьте те, что повторяются. Возможно, перед вами уже первые пробелы вашей структуры.

# ГЛАВА 1

**Нарисовать отделы недостаточно**

У «Мастерской Север» есть собственник, менеджер по продажам, мастер в цехе и монтажная бригада. Можно нарисовать собственника сверху, а троих остальных — снизу. Получится правдивая схема подчинения. Но в пятницу клиент всё равно может остаться без шкафа.

Почему? Потому что на такой схеме не видно обещания, которое продажи дали клиенту. Не видно, что цех должен проверить срок до договора. Не видно человека, который перед выездом сверяет изделие, адрес и комплект деталей.

Сделаем первый шаг. Рядом с каждой ролью напишем не список занятий, а **продукт работы**— результат, который она передаёт дальше. Для продаж это не «звонки», а согласованный заказ с точными условиями. Для цеха — готовое и проверенное изделие. Для монтажа — установленное изделие и закрытые замечания клиента.




Посмотрите на схему. В небольшой компании на ней могут быть четыре человека, а не четыре отдела. Отдел появляется, когда у функции есть команда и свой руководитель. Пока работой занимается один человек, честнее писать «роль» или «направление». Размер прямоугольника на картинке не должен создавать иллюзию размера штата.

Теперь вопрос, который делает схему полезной: **кто отвечает за передачу между прямоугольниками?** Если менеджер передал в цех заказ без размеров, мастер вправе вернуть его? Если производство не успевает, кто сообщает новый срок клиенту? Если монтаж завершён с замечанием, кто доводит исправление до конца? Ответы не всегда требуют найма. Часто достаточно назвать ответственного, дать ему данные и разрешить действовать.

# История из бизнеса: логистика

В московской логистической компании «Комэкспо» продажам ставили план, а часть переговоров о цене и условиях сделки оставалась у логистов. Получалось, что руководитель продаж отвечал за итог, но не управлял всем коммерческим решением. Компания разобрала путь клиента и разделила задачи: продажам — работа со сделкой, логистике — организация перевозки, документы и сопровождение груза [1].




Здесь важен не ярлык «продажи» или «логистика». Важна связь между ответственностью и возможностью влиять на

результат. Если от руководителя требуют продажи, он должен понимать, кто и на каких условиях принимает коммерческое решение. Источник описывает изменение функций, но не даёт оснований обещать, что от одной схемы выросла прибыль или собственники полностью перестали заниматься операционной работой.

# Что проверить у себя

Возьмите один обычный заказ. Нарисуйте его путь от первого обращения до оплаты и закрытия замечаний. На каждом переходе спросите: что передают, кто принимает, может ли получатель вернуть неполный результат? Если в одном месте ответ «как-нибудь разберутся», именно там и стоит начать разговор о структуре.

# ГЛАВА 2

**Функция — это не человек**

Владелец маленького бизнеса часто говорит: «У меня нет отдела маркетинга». Возможно. Но кто-то же рассказывает рынку о компании, поддерживает сайт или работает с рекомендациями. Значит, **маркетинговая функция** существует, даже если отдельной должности пока нет.

Четыре слова помогут не путаться. **Функция** — что компания должна делать. **Роль** — за какой результат и какие решения отвечает исполнитель. **Должность** — оформленное место в команде. **Человек** — тот, кто занимает одну или несколько ролей. На раннем этапе один человек носит несколько «шляп». По мере роста шляпы можно передавать — функции при этом не появляются из воздуха.

Предположим, менеджер «Мастерской Север» принимает заявку, выезжает на замер и согласует договор. Пока это один сотрудник. Но результаты у трёх задач разные: описание запроса, точные размеры и согласованные условия сделки. Когда клиент недоволен, ищите слабый результат, а не «плохую работу менеджера» вообще.

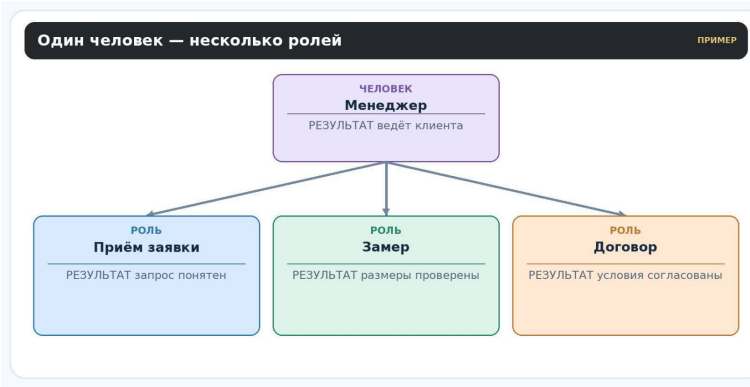



Схема показывает, как можно разделить работу, не нанимая никого немедленно. Если замеров станет слишком много, компания передаст эту роль другому специалисту. Менеджер освободит время для клиентов. Но сначала нужно описать, какие данные новый замерщик отдаёт продажам и цеху. Иначе с ростом штата вырастет число недоразумений.

# Как описать роль без длинного регламента

Напишите пять строк: что человек получает; что делает; какой готовый результат передаёт; кому передаёт; что вправе решить сам. Для подтверждения срока это может выглядеть так: «Получает спецификацию и желаемую дату. Сверяет загрузку. Возвращает продажам подтверждённую дату или другой вариант. В пределах согласованного окна меняет очередь работ самостоятельно. При конфликте крупных заказов обращается к руководителю производства».

Такое описание короткое, но по нему уже можно работать. Если пункт «вправе решить» отсутствует, каждый нестандартный заказ будет подниматься к собственнику. Если не назван получатель результата, работа может быть сделана, но не использована.

# История из бизнеса: монтаж ворот

В компании «Мастер Ворот», где работали 16 сотрудников, при разборе технической работы выделили планирование, обеспечение, производство, монтаж и сервис. Один человек руководил сразу несколькими участками. У другого сотрудника задачи приходили от двух руководителей. Схема позволила увидеть перегрузку и вопрос приоритетов [2].




Не спешите делать вывод «срочно нужен ещё один начальник». Сначала договоритесь, кто задаёт приоритет, когда два участка одновременно ждут одного человека. Затем проверьте объём работы. Только после этого решайте, доста-

точно ли нового правила или нужна отдельная роль. Публичный кейс показывает обнаруженную проблему, но не подтверждает, что все новые позиции впоследствии были заняты.

# Совмещение без хаоса

Совмещать функции — нормально. Вопрос в том, может ли человек выполнить их без постоянного конфликта. Менеджер способен вести новые продажи и сопровождать постоянных клиентов, пока объём позволяет. Но что делать, если в один час поступили важный новый запрос и жалоба действующего клиента? У него должно быть правило приоритета или руководитель, который быстро примет решение.

То же касается подрядчиков. Внешний бухгалтер может вести учёт, но кто внутри компании смотрит вперёд и планирует платежи? Рекламное агентство может приводить обращения, но кто решает, какие клиенты нужны бизнесу? У каждой внешней работы должен остаться внутренний заказчик, который принимает результат.

# Маленькое упражнение

Выберите роль, от которой чаще всего ждут «всего сразу». Разделите её на результаты. Напишите рядом имя нынешнего исполнителя и того, кто принимает каждый результат. Появились пустые места? Не превращайте их сразу в вакансии. Сначала выясните, можно ли закрыть пробел ясным правилом, перераспределением работы или подрядчиком.

# 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.