

БЕСПЛАТНЫЙ ЛОНГРИД

Как выйти из операционки за 4 недели

Пошаговый план для собственника, на котором держится весь бизнес. Без теории из книг: ровно то, что я сделал в своём агентстве и что делают мои клиенты.

8 лет

в своём бизнесе

500+

консультаций

16

потоков наставничества

Однажды я выставил свою машину на продажу

Не потому что захотел новую. Потому что нечем было платить зарплату.

В 2018 году я открыл маркетинговое агентство. До этого семь лет в найме вёл IT-проекты федеральных сетей: «Бристоль», GANT, ZASPORT, «Первый БИТ». Начинал с 30 000 рублей, дорос до 250–300 тысяч. Думал, с таким опытом в своём бизнесе будет легко.

Было не легко. Партнёр ушёл и забрал три крупных проекта. Остались сотрудники, офис и кассовый разрыв в 700 000 рублей в месяц. Мы с женой работали по шестнадцать часов в день без выходных. Я просыпался с одной мыслью: нужны деньги. Боялся, что клиентов не будет. И одновременно боялся, что клиентов станет много и я не вытяну.

Продажники уволились, CRM нет, база клиентов не ведётся. Вокруг незаменимые сотрудники, которые диктуют свои правила. И полное непонимание, зарабатываю я вообще или нет.

И тогда до меня дошло: нет смысла работать больше. Нужно делать только то, что будет работать без тебя.

ДМИТРИЙ ЛАРИОНОВ

Дальше был не героический рывок, а скучная работа: описать, кто за что отвечает, договориться, за что платим, вынести знания из своей головы на бумагу и найти первого человека, которому можно отдать рутину. Четыре шага. Их я и разложу.

Сегодня в агентстве 25 человек, 40+ проектов на ежемесячном сопровождении и 450 выполненных кейсов. Я не привязан к офису. Это не про удачу. Это про то, что я перестал делать то, что держится только на мне.

Сначала проверь, про тебя ли это

Отметь пункты, которые узнаёшь. Три и больше — ты и есть узкое горлышко своего бизнеса.

- ☐ Все решения проходят через тебя, даже мелкие
- ☐ Уехать в отпуск на неделю страшно: без тебя встанет
- ☐ Сотрудники приходят с вопросами, ответ на которые знаешь только ты
- ☐ Ты не можешь назвать точную цифру своей прибыли за прошлый месяц
- ☐ Нанимал людей, но легче не стало: теперь ты ещё и за ними следишь
- ☐ Работаешь больше всех в компании и зарабатываешь непропорционально мало

ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ ЛОНГРИДА

Операционка — это не «много работы». Это отсутствие системы, при котором любая работа возвращается к тебе. Выход не в том, чтобы работать эффективнее. Выход в том, чтобы работа перестала к тебе возвращаться.

Оргструктура и роли

Пока не видно, кто за что отвечает, отвечаешь за всё ты.

Большинство собственников рисуют оргструктуру как схему должностей: директор, менеджер, дизайнер. Это бесполезно. Должность не говорит, за какой **результат** человек отвечает.

Начни не с людей, а с функций. Выпиши всё, что вообще происходит в компании за месяц: продажи, ведение клиента, производство, найм, деньги, маркетинг, закупки. Не должности. Действия.

Теперь напротив каждой функции честно напиши, кто её реально делает сегодня. Не кто должен, а кто делает. Ты увидишь свою фамилию в семи строчках из десяти. Это и есть карта твоей операционки.

Заполни прямо здесь

ФУНКЦИЯ	КТО ДЕЛАЕТ СЕЙЧАС	РЕЗУЛЬТАТ ФУНКЦИИ	КОМУ ПЕРЕДАТЬ
Продажи новым клиентам			
Ведение текущих клиентов			
Производство / услуга			
Найм и адаптация			
Деньги и отчётность			
Маркетинг и заявки			

Колонка «Результат функции» — самая важная. Не «звонить клиентам», а «клиент оплатил счёт». Не «делать рекламу», а «пришло N заявок дешевле M рублей».

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Нарисовать красивую схему на будущее, с отделами, которых нет. Оргструктура описывает то, что есть сегодня, и показывает, куда двигаться. Пустые квадратики не работают.

РЕЗУЛЬТАТ НЕДЕЛИ

Ты видишь на одном листе, сколько функций замкнуто на тебя, и какие из них снимаются с тебя первыми. Обычно это две-три, и их можно отдать уже на следующей неделе.

KPI и мотивация

Если человеку не за что отвечать цифрой, он отвечает твоим временем.

KPI — не про контроль. Это про то, чтобы сотрудник сам понимал, хорошо он сработал или нет, без твоего ежедневного мнения. Пока такой цифры нет, единственный судья в компании — ты. И тебя дёргают каждый день.

Правило простое: у каждой роли из шага 1 должна быть **одна главная цифра**, на которую человек реально влияет. Не пять. Одна главная и одна-две поддерживающих.

Как собрать KPI, который работает

- 1. Возьми результат функции из таблицы шага 1.
- 2. Найди цифру, которая этот результат измеряет.
- 3. Проверь: человек влияет на неё сам? Если нет, цифра не его.
- 4. Привяжи к деньгам: оклад + бонус за достижение. Без бонуса это просто отчётность.

РОЛЬ	ГЛАВНАЯ ЦИФРА	ПЛАН НА МЕСЯЦ	БОНУС ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Ставить KPI на то, чем человек не управляет. Менеджеру по продажам нельзя ставить «выручка компании»: на неё влияют маркетинг, производство и цена. Ему ставится конверсия и сумма его сделок.

ПРОВЕРКА НА ЧЕСТНОСТЬ

Если по итогам месяца ты смотришь на цифру и всё равно решаешь «ну, он старался, дам бонус» — KPI не работает. Цифра должна принимать решение вместо тебя.

РЕЗУЛЬТАТ НЕДЕЛИ

Команда начинает работать на результат, а не отсиживать часы. А ты перестаёшь быть единственным человеком, который знает, кто сегодня сработал хорошо.

Регламенты и база знаний

Пока процесс живёт в твоей голове, ты будешь его пересказывать каждому новому человеку.

Мне трижды говорили на обучении: хватит заниматься ерундой, начинай описывать процессы. Я кивал и делал криво-косо. Потом ушёл партнёр, уволились продавники, и выяснилось: как мы продаём, знали только они. Восстанавливал с нуля. За это и поплатился.

Не пытайся описать всю компанию. Возьми три процесса, которые чаще всего возвращаются к тебе вопросами. Обычно это: как продаём, как ведём клиента, как принимаем нового сотрудника.

Скелет регламента: шесть пунктов

1. **Зачем этот процесс.** Одно предложение: какой результат на выходе.
2. **Кто отвечает.** Одна фамилия. Не отдел.
3. **Когда запускается.** Триггер: «пришла заявка», «клиент оплатил».
4. **Шаги.** По пунктам, глаголами. Что сделать, где зафиксировать.
5. **Эталон.** Пример, как выглядит хорошо сделанная работа.
6. **Где лежат файлы.** Ссылка. Не «спроси у Маши».

КАК НАПИСАТЬ РЕГЛАМЕНТ ЗА ЧАС, А НЕ ЗА МЕСЯЦ

Не садись писать. Включи запись экрана и просто сделай процесс вслух, комментируя каждый шаг. Отдай запись сотруднику: пусть он превратит её в текст по шести пунктам выше. Ты потратишь час, а не выходные. И это заодно проверка: если он не смог написать, значит и делать не сможет.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Написать регламент и положить в папку, которую никто не откроет. Регламент живёт только если: на него ссылаются при обучении новичка, по нему разбирают ошибку, и его правит тот, кто по нему работает.

РЕЗУЛЬТАТ НЕДЕЛИ

Три ключевых процесса вынуты из твоей головы. Новый сотрудник встраивается за одну-две недели, а не за полгода. И ты больше не единственная точка знаний в компании.

Найм ассистента

Первый человек, которого нужно нанять, — не менеджер по продажам. Это тот, кто заберёт рутину.

Собственники тянут с ассистентом, потому что кажется: проще сделать самому. И правда проще — один раз. Но ты делаешь это каждый день, а объяснить нужно однажды.

Возьми таблицу из шага 1. Найди строчки, где стоит твоя фамилия, но результат не требует именно тебя: счета, документы, календарь, отчёты, переписка, закупки, публикация контента. Это и есть первое ТЗ для ассистента. Ты уже знаешь, что отдаёшь, и по каким регламентам из шага 3.

Воронка найма на одну неделю

1. **Понедельник.** Опиши портрет: какие задачи, какой результат, какие качества и как ты проверишь их наличие. Не «ответственный», а «как я пойму, что он ответственный».
2. **Вторник.** Вакансия и рассылка. Ищи на объём: 50 откликов, а не 5.
3. **Среда.** Анкета всем откликнувшимся. Кто не заполнил, отсеялся сам. Это уже тест.
4. **Четверг.** Короткие созвоны по 15 минут. Одни и те же вопросы всем.
5. **Пятница.** Оплачиваемое тестовое на 2–3 часа. Реальная задача, а не абстрактная.
6. **Выход.** Первую неделю ассистент работает по регламентам и сдаёт результат ежедневно.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА

Нанять «помощника вообще», без списка задач и без регламентов. Через месяц ты будешь тратить время ещё и на него. Ассистент приходит на готовое: вот задачи, вот как они делаются, вот что считается результатом.

РЕЗУЛЬТАТ НЕДЕЛИ

У тебя минус пять-десять часов рутины в неделю. И, что важнее, доказательство: работу можно отдать, и мир не рухнул. Дальше делегирование идёт само.

Что у тебя будет на руках

Не ощущение перемен, а конкретные артефакты.

- **Карта функций** — видно, что замкнуто на тебя и в каком порядке это снимать.
- **Оргструктура по результатам** — каждый знает, за какой итог отвечает.
- **KPI и мотивация** — цифра принимает решение вместо тебя.
- **Три регламента и база знаний** — процессы вне твоей головы.
- **Ассистент** — рутина уходит, время возвращается.

Это не «выход из операционки навсегда» за месяц. Это перелом: бизнес перестаёт держаться на твоём личном присутствии. Дальше та же логика разворачивается на продажи, маркетинг и производство.

ЧЕСТНО ПРО СРОКИ

Четыре недели — это срок собрать основу, если ты выделяешь на неё час-полтора в день и не бросаешь на второй неделе. Полный выход из операционки — вопрос дисциплины внедрения, а не скорости чтения. Система строится именно за эти недели, но живёт она потом.

Ты можешь работать 24/7 и не вырасти. Или построить систему и забыть про операционку.

ДМИТРИЙ ЛАРИОНОВ

Если из всего лонгрида ты сделаешь один шаг — сделай первый. Возьми лист, выпиши функции и честно напиши, кто их делает. Всё остальное вырастает из этой таблицы.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Разберём твой бизнес лично

Лонгрид даёт план. Но у каждого бизнеса своё узкое место, и по тексту его не всегда видно. Если хочешь, разберём твою ситуацию на бесплатной диагностике: 30 минут, один на один со мной.

- Посмотрим, где ты теряешь деньги и время
- Определим, что снимать с себя первым
- Распишем план на 1–2 месяца под твой бизнес

Даже если мы не продолжим работать вместе, план останется у тебя.

Записаться: larionovmarketing.ru/diagnostika · Telegram: [@larionov_maximus](https://t.me/larionov_maximus)

Провожу не больше 3 встреч в неделю. Отвечу в течение суток, чтобы согласовать удобное время.