

ЕЛЕНА СТРЕЛЬЦОВА

# МОЛЕКУЛА УПРАВЛЕНИЯ

КАК РЕГУЛЯРНО ДОСТИГАТЬ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ  
И ПОЛУЧАТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ ОТ РАБОТЫ



V

элементов  
управления

Елена Стрельцова

**Молекула управления.  
Как регулярно достигать  
целей компании и получать  
удовольствие от работы**

«Издательские решения»

**Стрельцова Е.**

Молекула управления. Как регулярно достигать целей компании и получать удовольствие от работы / Е. Стрельцова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-508366-1

Если вы руководитель или собственник компании и чувствуете, что вам надоело день за днем «тушить пожары» и раздавать «волшебные пендали», то эта книга для вас. Прочитав книгу, вы сможете с помощью простых действий настроить систему управления, которая будет направлять действия сотрудников на достижение стратегических целей. Поддержание системы будет занимать у вас 8 недель в году. А остальное время вы сможете заниматься вопросами развития и интересными проектами.

ISBN 978-5-00-508366-1

© Стрельцова Е.  
© Издательские решения

## Содержание

Аннотация	6
Благодарности	7
Предисловие	8
Предисловие автора	9
Как читать книгу	11
Глава 1.	12
Конец ознакомительного фрагмента.	15

# **Молекула управления Как регулярно достигать целей компании и получать удовольствие от работы**

**Елена Стрельцова**

*Корректор Анна Абрамова*

© Елена Стрельцова, 2019

ISBN 978-5-0050-8366-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Аннотация

Если вы руководитель или собственник компании и чувствуете, что вам надоело день за днем «тушить пожары» и раздавать «волшебные палочки», то эта книга для вас.

Прочитав книгу, вы сможете с помощью простых действий настроить систему управления, которая будет направлять действия сотрудников на достижение стратегических целей. Поддержание системы будет занимать у вас 8 недель в году. А в остальное время вы сможете заниматься вопросами развития бизнеса и интересными проектами.

Автор книги – приглашенный преподаватель ВШМ СПбГУ<sup>1</sup> на программе EMBA, председатель совета директоров ЗАО «КО «Любимый Край», генеральный директор ООО «Биг-Бокс» (Оптклуб Ряды), руководитель проекта «Бизнес университет Дмитрия Костыгина».

Автор не только применяет описанную в книге систему управления, но и помогает внедрять ее в других компаниях.

Хотите узнать, на что способна ваша компания? Прочитайте книгу и проверьте метод на практике.

---

<sup>1</sup> ВШМ СПбГУ – Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета.

## Благодарности

Я благодарна своим родителям, для которых я была желанным и любимым ребенком, и поэтому выросла с уверенностью, что мне все по плечу. В результате я часто бралась за задачи, не имея ни малейшего представления о том, как я их буду решать, и приобретала бесценный опыт, которым я делюсь в этой книге.

Хочу сказать спасибо Наровлянскому Алексею Юрьевичу, который был моим первым руководителем в рыночной экономике. Он научил меня «доверять, но проверять», а не вестись на свои эмоции, и дал мне путевку в бизнес-жизнь. Я «пахала» по 18—20 часов в сутки, и должность моя называлась «Лена – Горпродторг», потому что я занималась тем, что под руку попадется, или задачами, за которые другие братья не решались.

Хочу сказать спасибо Будыко Марку Леонидовичу, который помог мне понять и принять, что, кроме идеальных решений, есть еще и хорошие, и иногда идеальные решения могут привести к худшему бизнес-результату, чем хорошие.

Я благодарна Удовиченко Ольге Михайловне, она дважды подтолкнула меня в нужном направлении. В первый раз это произошло, когда я заехала к ней на работу попить кофе и поболтать, а к концу нашей встречи я уже была слушателем программы MBA-1 в ВШМ СПбГУ. А второй раз, когда она порекомендовала меня в качестве спикера с презентацией для студентов ВШМ, и это стало моим первым публичным выступлением перед большой аудиторией. Теперь выступления – это часть моей жизни, но свое первое выступление я не забуду никогда. Кроме того, Ольга была одним из первых читателей этой книги. И после ее замечаний, я перекроила структуру и дополнила текст.

Хочу сказать спасибо Наталье и Георгию Адениным, собственникам компании-дистрибутора «Любимого Края» в Южно-Сахалинске. Они были первой компанией, в которой я инсталлировала свою модель. Как говорится, первый блин комом, но, получив этот опыт, я отсекала все элементы, которые не являются критичными для достижения результата, оставив только необходимый и достаточный набор, и отшлифовала сам процесс инсталляции.

Хочу поблагодарить Костыгина Дмитрия Валентиновича, который научил меня «смотреть в зеркало, а не в окно», поверил в меня и доверил мне сначала «Любимый Край», а потом «Оптклуб РЯДЫ». Модель, о которой написана эта книга, на 80% сформировалась именно за время моей работы в «Любимом Крае», с 2003 по 2014 в качестве генерального директора. Дмитрий – фанат постоянного обучения, и рядом с ним было невозможно не стать таким же фанатом.

Хочу сказать огромное спасибо управленческой команде «Любимого Края» за то, что поддерживали мои зачастую странные идеи, и потом мы вместе радовались нашим успехам и огорчались, если что-то шло не так.

А также управленческой команде «Оптклуба РЯДЫ», с которой мы продолжаем «полировать» модель и вместе искать решения, которые ее усилят.

Огромный вклад в книгу внесла Наталья Маркина, за что ей огромное спасибо! Если бы не она, то книгу было бы очень трудно читать. Она – мастер по предоставлению обратной связи, я так не умею. Ее комментарии не вызывали у меня никакого сопротивления и всегда были на пользу тексту.

И, конечно, я благодарна моему мужу – Стрельцову Сергею. Мы вместе уже 27 лет. И он – первый, на кого я выплескиваю свои идеи и эмоции. Рядом с ним я могу позволить себе быть собой, без оглядки на то, соответствует ли мое поведение образу идеального руководителя, и это бесценно!

## Предисловие

Елена Стрельцова соблазняет читателя-бизнесмена на каждой странице. Она говорит, что обязательную программу генерального директора можно выполнить за 16 недель в году, а остальное время лично вести интересные проекты и даже – не сон ли это? – уходить на 2 месяца в отпуск, не получая при этом звонков из компании. Она утверждает, что топ-менеджер способен осуществлять финансовые мечты своего акционера – скажем, повышать рентабельность капитала с 2% до почти 50% – и получать от этого удовольствие. Автор знает, как сочетать долгосрочные стратегические цели с ежедневными рутинными процессами и запланированным финансовым результатом. Она уверена, что повышение ценности для клиента и снижение затрат компании должны происходить одновременно, а не по принципу «или-или», как мы наивно полагали.

Елена Стрельцова не только подробно описывает, как воплотить соблазны в жизнь – в ее изложении задачи-мечты кажутся легко выполнимыми. «Это же просто!», «ведь это логично...», «вы заполните эту карту за одну минуту...», – периодически утверждает автор. Управление по «Молекуле управления» – увлекательный командный спорт, в котором чем сложнее турнир, тем выше шансы на выигрыш, ведь спортсмены лучше готовятся... Конечно, прочесть книгу – легче, чем построить фирму, да и время для российского бизнеса пришло непростое: есть такие ломы, против которых в арсенале менеджера нет приемов. Тем не менее, управленцы-практики оценят «Молекулу управления» не только в качестве руководства к действию, полезного для того, кто сам многое умеет и готов наращивать навыки, но и как источник оптимизма – уверенности в том, что правильные мысли и действия так дают правильный результат.

Елена Кром,  
шеф-редактор РБК Петербург

## Предисловие автора

Модель системы управления появилась в результате размышлений на тему «Как сделать так, чтобы компания раз за разом достигала поставленных целей, и получать удовольствие от работы». Мне было некомфортно объяснять акционерам, почему у нас что-то не получилось. И я искала способ, который позволит отвечать за свои слова: если я отправляю акционерами прогноз, то вероятность его исполнения должна быть достаточно высокой.

Когда я поняла, что мой рабочий день больше 8 часов, я посмотрела на список своих дел, и у меня возник вопрос: «А чем я должна заниматься?» Ответ я нашла в обзоре заработных плат, где перечислен набор основных функций и его стоимость. Очень отрезвляет, когда видишь свои функции именно в сочетании с их стоимостью на рынке труда (рис. 1. Функции генерального директора), то есть сравниваешь то, за что тебе платят, с тем, чем ты реально занимаешься. Если я выполняю менее квалифицированную работу, которая стоит меньше, получается, что я обманываю акционеров.

Сравните свой список задач с функциями генерального директора: скорее всего, он сильно отличается от того, чем вы должны заниматься.



Рисунок 1. Функции генерального директора

Не менее интересным является вопрос «Чем я не должна заниматься?». Ведь я набрала в компанию людей, которые должны выполнять свои функции, за это они получают вознаграждение. А если вместо того чтобы выполнять свои функции, они бегают ко мне «по поводу и без повода», зачем я плачу им за то, что они якобы их выполняют?

Тут мы подошли к одной очень важной вещи – к тому, какие убеждения лежат в основе поведения руководителя.

Есть два подхода:

1. Все хотят работать хорошо.
2. Все хотят работать плохо.

От того, с какого ракурса руководитель смотрит на компанию, зависит, какую систему управления он строит. Система, построенная для 2% «уродов», будет оскорбительной для 98% нормальных людей.

Если руководитель исходит из того, что все хотят работать плохо, то его роль в том, чтобы не допустить этого. Он будет проверять каждый шаг сотрудников. Обкладывая разными правилами и штрафами. Причины ошибок сотрудников он будет видеть в том, что они безответственные или специально так сделали, чтобы навредить компании. Когда нормальный человек сталкивается с таким отношением со стороны руководителя, он обижается. А если это происходит регулярно, он уходит из компании. И процент «уродов» в компании становится выше среднего. Как мы к человеку относимся, так он себя и ведет.

Я же убеждена, что «все хотят работать хорошо». Когда сотрудники, вместо того чтобы хорошо выполнять свои функции, «бегают» ко мне, причина во мне, а не в них. Получается, что это я так выстроила систему, что они почему-то не могут делать то, что должны. А раз я выстроила, то мне и вносить изменения.

В результате этих размышлений в течение следующих 10 лет (2003—2012 гг.) постепенно сложилась модель управления, о которой я расскажу. После того как я ее выстроила, моя «обязательная программа» стала занимать 16 недель в году (рис. 2. Календарь генерального директора):

ЯНВАРЬ							ФЕВРАЛЬ							МАРТ							АПРЕЛЬ										
нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
1								5								9								14							
2								6								10	x	x	x	x	x			15							
3								7								11	x	x	x	x				16							
4								8								12								17							
5								9								13								18							
МАЙ							ИЮНЬ							ИЮЛЬ							АВГУСТ										
нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
18								22								27								31							
19								23								28								32							
20								24	x	x	x	x	x			29								33							
21								25	x	x	x	x	x			30								34							
22								26								31								35							
СЕНТЯБРЬ							ОКТАБРЬ							НОЯБРЬ							ДЕКАБРЬ										
нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
35								40								44								48							
36								41	x	x	x	x	x			45	x	x	x	x				49							
37	x	x	x	x	x			42	x	x	x	x	x			46	x	x	x	x				50	x	x	x	x			
38	x	x	x	x	x			43	x	x	x	x	x			47	x	x	x	x				51	x	x	x	x			
39								44	x	x	x	x	x			48	x	x	x	x				52							
40																								53							

Рисунок 2. Календарь генерального директора

Она полностью покрывает набор основных функций генерального директора, о котором идет речь в обзоре ранка заработных плат (рис. 1. Функции генерального директора).

Остальные 36 недель в году занимает «произвольная программа». Обычно я беру на себя ответственность за реализацию одного или двух проектов. Ну и время от времени мне в голову приходят какие-то идеи, которые я считаю полезными для компании, и у меня достаточно времени на их реализацию. Руководители, которые используют мою систему, говорят: «Мы не стали работать меньше, но содержание работы изменилось кардинально».

Чтобы протестировать жизнеспособность своей модели, я уходила в отпуск на 2 месяца, и мне ни разу не позвонили с работы. А когда я вернулась из отпуска, увидела, что компания работает как надо и не нужно срочно «тушить пожары», которые вспыхнули, пока меня не было.

Я стала подписывать документы следующим годом, а не текущим. Мысленно я живу в будущем, а то, что происходит прямо сейчас, – это уже прошлое. Мне не нужно кидаться на каждую проблему, потому что я знаю, что все вопросы будут решены и без моего участия.

Если такой результат вам интересен, то книга будет вам полезна.

## Как читать книгу

Читать книгу нужно последовательно, главу за главой. В каждой следующей главе материал накладывается на тот, о котором шла речь в предыдущих главах. И к концу книги весь «клубочек» должен размотаться и все элементы – встать на свои места в общей конструкции. И если в начале книги что-то будет не совсем понятно, есть высокая вероятность, что к концу все прояснится.

В главе 1 мы поговорим о том, является ли каждая компания уникальной на 100% или все-таки есть какие-то общие закономерности в развитии всех компаний, которые позволяют сформировать универсальную модель – «молекулу управления».

В главе 2 я расскажу, из каких элементов состоит эта универсальная «молекула управления» и при каких условиях такая модель будет работать.

В главах 3—5 я подробно разберу каждый элемент. В главе 3 я предложу пошаговую технологию для формулировки стратегических целей компании. В главе 4 я расскажу, как нужно настраивать систему, чтобы подогнать ее под стратегию. А в главе 5 я опишу процесс формирования и актуализации плана действий, который обеспечит достижение стратегических целей, которые были сформулированы в главе 3.

Через всю книгу идет сквозной упрощенный пример, который иллюстрирует технологию.

В главе 6 я подведу итоги, но упакую их в упрощенный план-график реализации проекта по разворачиванию системы управления за 10 недель интенсивной работы управленческой команды.

В главе 7 я расскажу про процедуру, функция которой – обеспечивать целостность системы, – Годовой цикл анализа и планирования.

Все, о чем я написала, кажется мне простым. Мне понятно, как это сделать в конкретной компании. Я опираюсь на известные концепции, и новое в моей модели – только то, как я их соединила между собой. Но сделать проще, чем объяснить, как нужно делать и почему. У вас наверняка возникнут вопросы, и я готова на них ответить.

Елена Стрельцова

[E.Streltsova@ryady.ru](mailto:E.Streltsova@ryady.ru)

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100009366438093>

## Глава 1. Всему свое время!

Для того чтобы назначить лечение, сначала ставят диагноз. Когда я слышу рекламу средства от насморка, которое устраняет симптомы, мне смешно. Хотите ли вы, чтобы «лечение» вашей компании устранило симптомы, а не причины ваших проблем? Лично я – нет. Но часто происходит именно так.

Как-то раз ко мне обратился руководитель компании: «У нас проблема с продажами!» После диагностики выяснилось, что проблема с закупками. Это же логично, если закупки не отрабатывают как надо, то с продажами будет проблема. «Косяки» в любом месте компании в конце концов приведут к проблемам с продажами.

Диагностика нужна для того, чтобы понять, что происходит в компании на самом деле, и предложить решение, которое устранил причины, а не симптомы проблем.

### Как же понять, в чем проблема и что делать?

Ответ я нашла у Ицхака Адизеса, который придумал концепцию управления жизненным циклом корпорации. Он не первый увидел аналогию между развитием компании и взрослением человека, но именно его концепция является наиболее известной и обширной. В основе концепции управления жизненным циклом корпорации Адизеса лежит отношение к изменениям. Изменения неизбежны, они являются источником как возможностей, так и проблем. Как и люди, компании по мере развития сталкиваются с трудностями, учатся с ними справляться и... сталкиваются с другими трудностями. И это нормальное положение вещей. Когда вы учитесь ездить на велосипеде, вам сначала сложно, но через некоторое время вы уже можете ехать, не держась за руль. А когда вы учитесь водить автомобиль, вам предстоит справиться с другим уровнем сложности, и снова через некоторое время вы уже едете на «автопилоте».

Когда вы сталкиваетесь с трудностями, вносите изменения в систему, что приводит к дезинтеграции ее элементов. Не вносить изменения вы не можете, так как нужно все время подстраиваться под внешние изменения. А когда вы меняете один элемент системы, то нужно и другие элементы «подкрутить».

Например, компания, часть бизнеса которой – собственная розница, выбрала одной из стратегических целей «высокое качество товара на полке». При проверке переменной части системы вознаграждения я увидела, что есть лимит на списания, который составляет 0,5% от выручки. А все, что сверх лимита, удерживается из заработной платы продавцов. Как вы думаете, что будут делать продавцы с некачественным товаром? Думаю, ответ очевиден: всеми правдами и неправдами «спихивать» товар покупателям. Не стоит удивляться и сетовать на то, что «сотрудники недостаточно вовлечены», когда вы увидите, что с качеством товара на полке проблемы. **Все элементы вашей системы должны «дружить» между собой, а обеспечивать содружество элементов – функция №1 руководителя** (рис. 1. Функции генерального директора).

Изменения непрерывны, и чем дальше, тем быстрее крутятся эти шестеренки: внешние изменения – внутренние изменения – «подкрутка» остальных элементов системы. И это отлично! Мы с вами будем обеспечены работой до тех пор, пока наши действия будут соответствовать этапу развития компании, а бездействие не приведет к отсутствию нужных изменений, то есть к смерти компании.

Проблемы – это не хорошо и не плохо. На каждом этапе развития компании учатся справляться с какими-то проблемами, которые являются характерными – нормальными – именно

для него. Доктор Адизес на одной из своих лекций привел яркий пример: «Если ребенок писается по ночам, когда ему 2 года, это нормально. А вот если это продолжается, когда ему 22 года, это уже ненормально». Нормальные проблемы указывают на этап, на котором компания сейчас находится, и решать их нужно спокойно и системно. Если вовремя с ними не разобраться, на следующем этапе они станут аномальными, и «гомеопатия» уже не поможет, придется «Резать к чертовой матери!»»

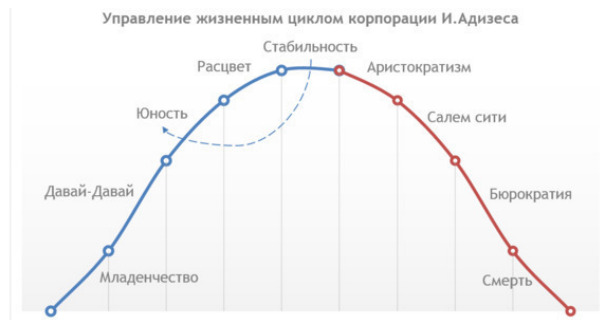


Рисунок 3. Жизненный цикл корпорации

Давайте пройдемся по этим этапам более подробно (рис. 3. Жизненный цикл корпорации) и посмотрим, какие проблемы для каких этапов являются нормальными, а какие – аномальными.

### «Младенчество»

Компания только пробует свои силы на рынке. Само название этого этапа говорит о том, что компания практически ничего не умеет и ей необходимо постоянное внимание и любовь ее создателя (рис. 4. Проблемы «Младенчества»).

В начале пути компания борется с нехваткой денег, и только 1 из 10 организаций справляется с этой проблемой и переходит на следующий этап.



Рисунок 4. Проблемы «Младенчества»

### «Давай-Давай»

Этап бурного роста. Клиентов становится все больше, появляются новые сотрудники, и собственник вдруг понимает, что уже не всех знает. К этому моменту он испытал «головокружение от успеха» и начинает пробовать свои силы в новых направлениях. Появляются интересные темы, которые требуют его внимания, а деятельность, с которой все начиналось, уже не так интересна. Но так как процессы к этому моменту еще не стандартизированы, то делегировать ничего невозможно. Попытки сделать это только убеждают его в том, что «Хочешь что-то сделать хорошо – сделай сам!» И он снова замыкает все решения на себя. Но время – ресурс

конечный. В сутках 24 часа, в неделе 7 дней, в году 52 недели. Сначала снижается скорость принятия решений, следом снижается их качество, потому что они принимаются в спешке.

Ставка делается исключительно на «подвиг». Работать в таком режиме сотрудники если и готовы, то недолго. И компания начинает терять тех, кто без проблем может найти работу в других компаниях. Как вы понимаете, это лучшие.

А следом и финансовые результаты компании становятся хуже. И все это на фоне «выгорания» собственника, который сначала черпает недостающее время за счет семьи, потом за счет сна, и в конце концов сложившаяся ситуация никого не устраивает: «Верхи не могут, а низы не хотят». И компания берет курс на следующий этап развития.

На этапе «Давай-Давай» компания активно растет, наращивая сбыт и увеличивая долю рынка (рис. 5. Проблемы «Давай-Давай!>). Если в этот момент начать налаживать бизнес-процессы, это будет тормозить рост. Представьте, что вы начали описывать бизнес-процессы в то время, когда в компании все меняется буквально на ходу. Сотрудники шутят: «Ушел в отпуск на 2 недели, а возвращаешься как будто в другую компанию». Пока вы описывали какой-то бизнес-процесс, уже все изменилось, и регламент нужно переписывать, чтобы он был актуальным. В таких условиях это слишком трудоемкий процесс, да и приоритеты у компании на данном этапе другие. Если регламенты неактуальные, сотрудники очень быстро перестают обращать на них внимание, и когда наступит время ими заняться с пользой для компании, у них будет богатый негативный опыт. Второй раз вдохновить сотрудников на регламентирование деятельности будет уже сложнее. Уже при одном упоминании бизнес-процессов они будут закрывать глаза. Если образно, сначала нужно дать сотрудникам «протоптать тропинки» и только потом их «бетонировать», вместо того чтобы сначала проложить геометрически правильные дорожки, а потом натывать знаков «По газонам не ходить!» и штрафовать за нарушение.

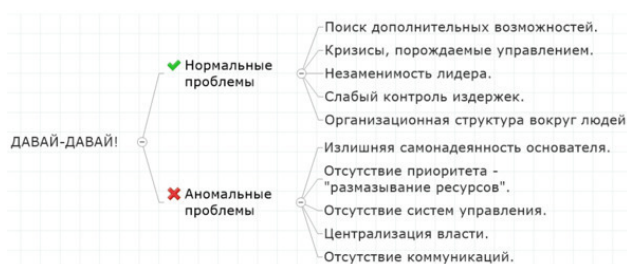


Рисунок 5. Проблемы «Давай-Давай!»

Лучше всего понимаешь, как это происходит, когда вспоминаешь свой опыт. Вспомните, какие компании или периоды в жизни компании приходят вам в голову, когда вы читаете описание каждого этапа и «картинка оживает». Вы сможете дополнить ее деталями, с которыми столкнулись именно вы.

Этапы «Младенчество» и «Давай-Давай» я прошла, работая в Ассоциации предприятий розничной торговли «Горпродторг», и было это в «лихие 90-е». Весь рынок в России проходил тогда такие же этапы, что многократно усиливало проявления, описанные выше.

Я могла поймать машину и по дороге на работу «завербовать» водителя. Приехав в квартиру, которая служила офисом, я просто приводила его в общую комнату, представляла, и его тут же «припахивали». Работы было всегда больше, чем людей.

Поручения раздавались практически без связи с тем, чем обычно занимался сотрудник. Кто под руку попался, тому и поручили, и никого не беспокоило, что он может не знать, как выполнить это поручение. Часто бывало, что никто в компании не знал, как что-то делать, ну и какая тогда разница, кому поручать? Так и жили, работая по 18 часов в сутки, без выходных и отпусков. Кстати, мой личный рекорд рабочего дня – 4 суток. Когда на пятые сутки я уезжала из офиса, коллеги сделали мне комплимент: «Да, Ленка, агония тебе идет».

## **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.