



Гайд от Алекса Яновского

# **КАК ПРАВИЛЬНО МАСШТАБИРОВАТЬ КОМПАНИЮ**

**Масштабирование — это не “сделать больше”.**  
**Это построить фундамент, который выдержит новые этажи.**  
**Если фундамент не растёт вместе с выручкой — компания развалится.**

## **1. Сначала честно определись: ты хочешь “выжать прибыль” или “построить большую компанию”**

Большая ошибка предпринимателей: относиться к бизнесу как к мокрому полотенцу — выжимать максимум маржи здесь и сейчас. Это даёт хорошие проценты, но часто убивает рост.

Если твоя цель — масштаб, логика меняется: ты ставишь задачу увеличить продажи в 2 раза, и при этом удержать минимум 10% прибыли (или хотя бы не ухудшить экономику критично).

На этапе роста ты иногда сознательно жертвуешь частью маржи ради скорости, команды, процессов и доли рынка — но делаешь это управляемо, цифрами, а не “на эмоциях”.

Контрольный вопрос:  
ты строишь “денежную корову” или “систему, которая растёт без тебя”?  
Если второе — читаем дальше.

## **2. Масштабирование = новые этажи. Фундамент должен расти первым**

Представь дом: сейчас у тебя 2–3 этажа. Масштабирование — это 4-й, 5-й, 6-й. Но фундамент у одноэтажного дома не выдержит много этажей.

В бизнесе фундамент — это:  
люди, структура управления, финансы и учёт, процессы, стандарты качества, планирование.

Если ты просто “разгоняешь продажи”, не усиливая фундамент, ты получишь хаос: срывы сроков, рекламации, кассовые разрывы, текучку, падение качества и репутации.

Правило: перед рывком в рост — укрепи центральный офис и управление.  
Быстро растущая компания без усиления управления почти всегда ломается.

### 3. Команда: ты не масштабируешься, пока не собрал ключевых игроков

Одна из самых частых причин, почему рост не происходит: предприниматель пытается масштабироваться в одиночку.

Реальность такая: пока не соберёшь команду — масштабироваться не можешь. Тебе нужны люди, которые закрывают “дыры” и делают работу системной.

#### Минимальный костяк для роста:

- Операционный руководитель (или сильный админ/COO) — чтобы бизнес работал как часы.
- Финансы/бухгалтерия — чтобы ты видел экономику и управлял прибылью, а не гадал.
- Продажи/маркетинг — чтобы рост был управляемым, а не случайным.
- HR/рекрутинг (хотя бы частично) — потому что рост = найм, и найм должен быть конвейером.

Важный момент про стиль управления: “хищник” может дать быстрые результаты в маленьком формате, но большую компанию так не построишь. Для масштаба нужны умные, сильные, адекватные менеджеры, которых ты обучаешь и выстраиваешь в систему.

### 4. Финансовая управляемость: менеджер обязан знать P&L наизусть

Масштабирование без цифр — это ускорение в тумане.

Тебе нужно, чтобы ключевые руководители знали структуру доходов и расходов в процентах и понимали, где прибыль “утекает”.

Если человек не знает P&L — он не управляет, он “занят”.

#### Что внедрить до масштабирования:

- P&L (отчёт о прибылях и убытках) ежемесячно, лучше — еженедельно по ключевым статьям.
- ДДС (движение денег) ежедневно/еженедельно, чтобы не ловить кассовые разрывы.
- План-факт по выручке, марже, расходам, чистой прибыли.
- Юнит-экономика по продуктам/каналам (что приносит деньги, а что создаёт иллюзию оборота).

Правило: рост оборота без контроля прибыли часто заканчивается “большой компанией с нулём”.

## 5. Оргструктура: убери “я везде директор”

Если ты директор всех подразделений — это не компания, это ты и твоя усталость. Масштаб начинается там, где появляется понятная структура: кто за что отвечает, кто кому подчиняется, какие KPI, какие регулярные встречи, какие отчёты.

### Практика:

- Нарисуй оргструктуру “как есть”.
- Отметь, где ты являешься узким горлышком.
- Создай план: какие роли ты отдаёшь в течение 30/60/90 дней.
- Введи регулярный управленческий цикл (см. пункт 7).

## 6. Стандартизация:

### продукт и качество должны быть повторяемыми

Масштабирование — это тиражирование. Тиражируется только то, что описано и измеряется.

Если качество держится на твоём личном контроле — ты не масштабируешься, ты расширяешь свою занятость.

### Что стандартизировать:

- ▶ продукт/услугу (что именно клиент получает);
- ▶ сроки и этапы;
- ▶ чек-листы качества;
- ▶ скрипты продаж/коммуникаций;
- ▶ обучение новичков (онбординг);
- ▶ правила принятия решений (кто что решает и в каких лимитах).

## 7. Управленческий ритм:

### совещания должны давать решения, а не “поговорили”

Рост ломается там, где нет дисциплины управления.

Тебе нужен ритм: ежедневные/еженедельные короткие встречи по цифрам и задачам + ежемесячная стратегическая сессия.

Скелет системы совещаний:

1. Ежедневно (15 минут): ключевые показатели, блокеры, приоритет дня.
2. Еженедельно (60–90 минут): план-факт, продажи, производство/операции, финансы, найм, решения.
3. Ежемесячно (2–4 часа): итоги месяца, корректировка целей, проекты, структура, люди.

Правило: каждое совещание заканчивается списком решений: кто делает, что делает, к какому сроку, какой результат.

## 8. Масштабирование продаж: сначала модель, потом ускорение

Нельзя “ввалить в маркетинг”, если не отстроены продукт, сервис и выполнение. Иначе ты купишь себе проблемы.

Сначала докажи, что модель работает: стабильная конверсия, понятный САС, понятная маржа, повторяемость результата. Потом — ускоряй.

**Порядок действий:**

- Упакуй оффер (что продаёшь и почему это выгодно).
- Настрой воронку (лиды → встречи/звонки → сделки → повторные продажи).
- Введи CRM и дисциплину.
- Обучи продавцов.
- Только после этого масштабируй трафик/отдел продаж.

## 9. Риск и рост:

### большая компания строится через управляемый риск

Чтобы построить большую компанию, нужно рисковать — и иногда не один раз. Но риск должен быть управляемым: тестами, пилотами, лимитами бюджета, контрольными точками.

**Как рисковать правильно:**

- запускай пилот на 1 регионе/1 продукте/1 канале;
- ставь KPI пилота (выручка, маржа, сроки, качество);
- фиксируй “стоп-условия” (когда закрываем, если не летит);
- масштабируй только то, что доказало эффективность.

## 10. План масштабирования на 90 дней (чёткий и рабочий)

Тебе нужен не “план на год”, а управляемый рывок на 3 месяца.

### Дни 1–15: диагностика и фундамент

- Сводишь P&L, ДДС, план-факт.
- Рисуешь оргструктуру и фиксируешь узкие места.
- Определяешь 3 главных ограничения роста (обычно: люди, выполнение, лиды).
- Назначаешь владельцев процессов (продажи/операции/финансы).

### Дни 16–45: команда и процессы

- Нанимаешь/усиливаешь ключевые роли (операции, финансы, продажи).
- Внедряешь управленческий ритм встреч.
- Описываешь стандарты качества и ключевые регламенты.
- Настраиваешь CRM/учёт/отчётность.

### Дни 46–90: ускорение

- Ставишь цель: x2 по продажам (или другой конкретный рост) с минимальной плановой прибылью.
- Запускаешь 1–2 канала привлечения, которые можно масштабировать.
- Увеличиваешь мощности выполнения (люди, смены, логистика, подрядчики).
- Еженедельно корректируешь по цифрам, не по ощущениям.

## 11. Главные ошибки масштабирования (и как их избежать)

- 1) Растить продажи быстрее, чем управление → сначала фундамент, потом газ.
- 2) Экономить на ключевых людях → без сильных менеджеров ты упираешься в себя.
- 3) Не знать экономику → оборот растёт, денег нет.
- 4) Делать всё самому → ты становишься потолком компании.
- 5) Отсутствие стандартов → качество падает, бренд рушится.

Финальная формула масштабирования

Масштаб = (управление + люди + цифры + стандарты) × ускорение продаж

Если первая часть слабая — ускорение убивает бизнес. Если первая часть сильная — ускорение делает тебя лидером рынка.