


САИДМУРОД ДАВЛАТОВ
— БИЗНЕС-НАСТАВНИК —

15 ЗАПОВЕДЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ 10

ОТ
ВЛАДЕЛЬЦА
30
ПРОЦВЕТАЮЩИХ
БИЗНЕСОВ

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРИНЦИПЫ
УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСМЕНОВ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 159.9:005
ББК 88.4
Д13

Упомянутая и демонстрируемая в книге социальная сеть Instagram и Facebook запрещена на территории Российской Федерации на основании осуществления экстремистской деятельности.

Давлатов, Саидмурод.

Д13 15 заповедей руководителя : эффективные принципы управления для бизнесменов / Саидмурод Давлатов. — Москва : Эксмо, 2024. — 288 с. — (Восточные практики богатства).

ISBN 978-5-04-208636-6

Опираясь на свой богатый опыт, автор этой книги рассказывает про 15 непреложных заповедей руководителя, которые помогут вам стать выдающимся управленцем. Здесь вы найдете не только теоретические знания, но и практические стратегии, которые подойдут начинающим предпринимателям.

**УДК 159.9:005
ББК 88.4**

ISBN 978-5-04-208636-6

© Давлатов С., текст, 2024
© Шуклин А. С., обложка, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

- 05 ВВЕДЕНИЕ**
- 10 ПЕРВАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен уметь стратегически планировать
- 51 ВТОРАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен уметь формировать команду
- 90 ТРЕТЬЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен обеспечить денежный поток в компании
- 109 ЧЕТВЕРТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен правильно вкладывать деньги компании
- 131 ПЯТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен правильно организовать работу
- 151 ШЕСТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен уметь обучать, мотивировать и наказывать
- 176 СЕДЬМАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен добиться доверия со стороны партнеров и команды, потребителей и поставщиков

- 187 ВОСЬМАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен обезопасить компанию юридически и защитить активы компании
- 204 ДЕВЯТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель — не читатель, а писатель
- 216 ДЕСЯТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель ведет постоянный анализ, учет и контроль
- 227 ОДИННАДЦАТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен сохранить и приумножить опыт компании
- 244 ДВЕНАДЦАТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен принимать системные решения
- 267 ТРИНАДЦАТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен быть заинтересованным в росте своих сотрудников
- 274 ЧЕТЫРНАДЦАТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Оцифровать и сделать технологичным свой бизнес
- 279 ПЯТНАДЦАТАЯ ЗАПОВЕДЬ**
Руководитель должен воспитать наследника из команды

ВВЕДЕНИЕ

” Если человек честно живет и трудится так, что те, кто зависит от него и привязан к нему, живут лучше благодаря тому, что он живет на свете, то можно сказать, что такой человек преуспел в жизни.

(Теодор Рузвельт)

Тема этой книги важна для любого бизнесмена, управляющего компанией, большой или маленькой — не имеет значения. При этом она тесно взаимосвязана с книгами, которые я написал ранее.

Вы можете взять некоторые правила и базовые ценности из моих предыдущих книг. Их можно использовать руководителям любого звена и лучше начинать обучение с того уровня, на котором вы сейчас находитесь. Эти знания могут сделать вас миллионером — просто надо их правильно практиковать.

Я пришел к выводу, что ни в коем случае нельзя останавливаться. Неважно, идете ли вы быстро или медленно, главное — не останавливаться. Даже если вы движетесь медленным шагом, вы все равно достигнете какого-то результата. Но если затормозите, ситуация начнет тянуть вас назад.

Остановиться — значит ничего не предпринимать, а для любого дела это губительно. Итог будет плачевный: вы быстро скатитесь и снова подниматься даже до того уровня, на котором вы уже были, чрезвычайно тяжело. Это потерянные годы, растроченные силы.

Мои 15 заповедей, о которых я хочу рассказать, разработаны для руководителей моей компании. Когда в 2014 году я передавал управление бизнесом своему ученику Мелису Беркулову — очень способному парню, которым я горжусь, — я сформулировал 15 за-

- 15 ЗАПОВЕДЕЙ РУКОВОДИТЕЛЯ

поведей именно для него, чтобы он знал, на что опираться при принятии решений, и мог руководить умело и грамотно. А затем я обучал этим принципам весь руководящий состав своих компаний, а также учеников из групп наставничества.

Позже на основе этих заповедей я учил эффективному руководству и других бизнесменов.

Эффективное управление

Сохрани в своем телефоне

Для достижения высоких результатов и личного роста крайне важно быть готовым к постоянным изменениям. Понимание собственных сильных и слабых сторон, а также готовность к адаптации и изменениям играют решающую роль в достижении желаемого успеха.

Лидер-архитектор: создай систему, которая работает сама!

Руководитель создает систему, которая будет работать как при его непосредственном участии, так и в его отсутствие.

✎ Руководитель ответствен за полученный результат, его работа оценивается по итоговым достижениям.

Если кто-то чего-то не учел, что-то неправильно сделал или проявил халатность, из-за чего компания понесла убытки, отвечать за результат будет именно руководитель. Он нанял на работу сотрудника и держит его в штате, а значит, взял на себя ответственность за его действия. Если сотрудник не справился — это вина руководителя.

Судьба любой компании зависит от руководителя. Так же, как судьба страны зависит от президента. Например, Ли Куан Ю превратил Сингапур из нищей страны, население которой в основном составляли малограмотные китайцы, малайцы и индусы, в процветающее государство. И это при том, что в стране нет природных ресурсов, не было промышленности и производства. Даже пресную воду и песок они были вынуждены импортировать.

В 2019 году Сингапур вошел в тройку самых развитых стран мира с показателем ВВП на душу населения \$65 000, а это даже больше, чем в США.

Можно отметить также шейха Заид ибн Султана. За время своего правления он превратил Абу-Даби из небольшого пыльного городка в богатый цветущий мегаполис, создал Объединенные Арабские Эмираты и вывел его из разряда бедных государств в топ-10 богатейших и развитых стран мира.

В бизнесе многое зависит от личности руководителя: будет ли компания процветать или погрязнет в долгах и в конце концов обанкротится. Фундамент любого бизнеса — это его руководитель.

Слабый руководитель всегда оправдывает незавидное состояние дел неблагоприятными обстоятельствами, пассивностью сотруд-

ников, финансовой нестабильностью рынка. Он ждет, когда придут инвесторы или наступит подходящая конъюнктура.

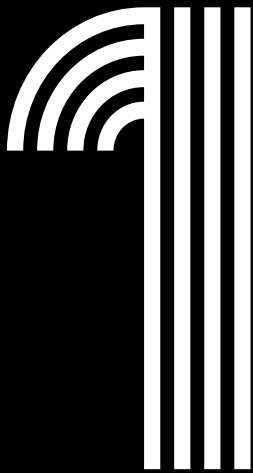
Сильный руководитель старается, чтобы компания генерировала деньги сама, развивалась самостоятельно, без внешней помощи.

✦ Чем больше компания нуждается в привлечении денежных средств извне, тем сложнее она развивается. Чем больше инвесторов вкладывается в компанию, тем труднее сделать ее прибыльной.

Например, если вы постоянно помогаете кому-то из своих родственников деньгами, скажем, младшему брату или племяннику, — он никогда не научится сам зарабатывать. Но, если вы перестанете ему давать деньги, он, используя свои способности и имеющиеся возможности, быстрее научится добывать трудом необходимые средства на жизнь. Может быть, первые полгода или год ему будет тяжело, но чтобы чего-то добиться, нужно преодолеть неизбежные трудности. Это аксиома жизни.

Этот кейс применим и к компании. Если заменить сильного руководителя процветающей фирмы на слабого, через некоторое время эта фирма перестанет процветать и может даже разориться. И наоборот, поставьте сильного руководителя во главу компании, которая находится на грани краха, и он вытащит ее из этого состояния, сделает предприятие прибыльным и успешным.

В этой книге я хочу рассказать, как стать эффективным руководителем. Все заповеди и правила являются неотъемлемой частью вашего будущего, их надо обязательно практиковать и использовать в работе. Они актуальны сейчас и будут актуальны через пять, 10 и даже 50 лет.



ПЕРВАЯ ЗАПОВЕДЬ

Руководитель должен уметь
стратегически планировать

ОБОСНОВАНИЕ

” Будущее должно быть заложено в настоящем. Это называется планом. Без него ничто в мире не может быть хорошим.

(Георг Лихтенберг)

Если у вас нет своей стратегии, вы — часть чужой стратегии.

(Элвин Тоффлер)

Как вывести компанию на новый уровень вне зависимости от состояния, в котором она находится сейчас? Самое главное, что должен уметь руководитель, — это стратегически планировать. У него должно быть видение, чтобы ответить на этот важный вопрос.

Не имеет значения, успешна ли компания или неуспешна, работает с прибылью или терпит убытки. Руководитель должен знать, как выполнить задачу, у него должно быть четкое видение действий, которые приведут к нужному результату.

Почему первая заповедь говорит об умении стратегически планировать? Потому что, если нет стратегии, значит, нет видения. Если нет видения, значит, нет плана. А если нет плана, значит, не будет и результата. Все здесь тесно взаимосвязано.

Я недавно задумался над одним фактом: Октябрьская революция произошла в 1917 году, в результате к власти пришли большевики, создавшие в 1922 году новое государство под названием СССР — Союз Советских Социалистических Республик.

К моменту нападения Германии на СССР государство существовало всего 19 лет, тем не менее держава выиграла мировую войну,

разгромив Германию и ее сателлитов. Конечно, были заслуги и союзников, но основной вклад в победу внес Советский Союз.

После войны огромная часть страны лежала в руинах, многие промышленные предприятия были разрушены, колхозы разорены, не хватало продовольствия, люди жили впроголодь. Несмотря на это, СССР сумел за короткий срок восстановить экономику, создать ядерное оружие, первым запустить искусственный спутник земли, а затем совершить первый полет человека в космос, обогнав США, на территорию которой не упала ни одна бомба, — самую богатую страну мира, ставшую таковой после Второй мировой войны.

При этом следует учесть, что Советский Союз объединял множество народов с разным менталитетом, религиозными верованиями и уровнем экономического и общественно-политического развития.

Независимые республики, образовавшиеся после распада Советского Союза, существуют уже больше 30 лет, но почти ни одна из них весомых достижений не добилась. Они только начинают вставать на ноги и с большим трудом находят свой путь развития, несмотря на достаточно хорошие стартовые позиции.

Задумавшись над этим историческим фактом, я понял, почему Советский Союз выиграл в этой тяжелейшей войне: благодаря правильной и тщательно продуманной стратегии. Можно сказать, у Сталина был план, как выиграть войну. И он ее выиграл.

И это несмотря на то, что по численности, оснащенности и подготовленности армия Германии имела в начале войны значительное преимущество над Советским Союзом.

Это похоже на компанию, в которой работает 15 и более сотрудников разных национальностей, профессий, с различными характерами. А вам как руководителю надо сделать компанию успешной и добиться высоких результатов.

Если у руководителя такой компании нет плана, она непременно обанкротится. А если управленец говорит, что план у него в голове,

это значит, что он надеется на удачное стечение обстоятельств, на «авось», гадает на кофейной гуще и думает: «Авось сбудется?»

Необходимость стратегии обоснована также наличием конкуренции. Невозможно обойти конкурентов без долгосрочного, тщательно разработанного плана действий. А конкуренция, причем жесткая, существует во всех сферах экономической деятельности.

✦ Стратегия — это выбор пути для достижения цели и выполнения поставленной задачи: как с минимальными ресурсами добиваться максимального результата в сложившейся ситуации.

Поэтому не имеет значения, прибыльная компания или убыточная, погрязла ли она в долгах, есть команда или нет, на каком уровне она находится. Сильный руководитель, имея четко выверенную стратегию, сможет обеспечить ее развитие и проведет от точки А до точки Б, как и было запланировано.

Даже если существует сильная конкуренция, а в компании кризис, даже если продукция оставляет желать лучшего и сказывается недофинансирование, определив стратегию, руководитель преодолеет все эти препятствия на пути к цели. Хочет он того или нет, он обязан иметь стратегию. Без нее его ждет крах.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ

Фундамент эффективного планирования — это стратегическое мышление. Развить его помогает решение математических задач. Чтобы успешно пройти задание, надо вспоминать различные формулы, перебирать их и логически рассуждать. Далее определить, какая из них подходит, применить ее и справиться с задачей. При этом одно и то же упражнение вы можете решить несколькими способами, что важно для развития мышления.

Мы становимся успешными не потому, что много работаем, а потому, что умеем принимать правильные стратегические решения. Наши успехи в большей степени зависят не от работы, а от качества решений, которые мы принимаем каждый день.

Еще стратегическое мышление развивают шахматы. Большинство бизнесменов проигрывают из-за того, что планируют только свои действия. Они не учитывают изменение макроэкономической ситуации, не пытаются предвидеть действия конкурентов.

Чем отличается стратегия от плана? Этот вопрос я часто задаю на тренингах. В плане вы расписываете только свои шаги, не учитываете, что на рынке вы не одни. Вокруг очень много конкурентов, некоторые из которых на рынке уже давно, и новых каждый день становится все больше и больше.

В стратегии вы учитываете все: поведение конкурентов, изменение рынка, кризисные проявления, появление товаров-заменителей, макроэкономические факторы, которые могут повлиять на ваш бизнес.

В шахматах надо просчитывать все возможные ходы соперника, учитывать изменение ситуации и возможные угрозы, планировать действия на несколько ходов вперед и постоянно думать о том, как укрепить свою позицию.

✦ В стратегии важны действия, которые определяют судьбу вашей компании: либо она поднимется на новый уровень, либо потерпит крах.

Развивайте стратегическое мышление, решая сложные математические задачи и играя в шахматы на нескольких досках одновременно, чтобы ваш мозг научился анализировать разные позиции и находить правильные решения.

Запомните: владелец бизнеса должен быть стратегом, другого выхода просто нет. Иначе он обанкротится. Без вариантов.

Я это понял за долгие годы в предпринимательстве, когда мне приходилось поднимать бизнес, сотрудничать с партнерами, помогать другим бизнесменам реализовывать проекты.

Мне всю жизнь приходилось бороться, потому что я поднимался вверх с низших ступеней, преодолевая все трудности на своем пути.

На каждом этапе, когда чувствуешь, что не хватает ресурсов, нужна хорошая стратегия. Этот вывод помогал мне выходить из сложных ситуаций и постепенно подниматься на новый уровень. Стратегическое мышление поможет вам делать последовательные шаги. В противном случае хаотичность действий может быстро привести вас к банкротству. В случае нехватки ресурсов вы должны находить их, используя стратегию.

Есть хорошая притча про черепаху, слона и бегемота. Я прочитал ее в китайских исторических рассказах.



Однажды слон, встретив черепаху, грозно протрубил: «Прочь с дороги, слабое существо! Я могу наступить на тебя!» Черепаха не испугалась и осталась на месте. Слон на нее наступил, но не смог раздавить. В этот момент у черепахи родилась стратегия, как заставить слона уважать ее.