

Практическое руководство для предпринимателей

ПЛАН ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА

Система стабилизации
бизнеса за 90 дней

21 практический инструмент
антикризисного управления

МАКСИМ ДЕРЯБИН

Максим Дерябин
План выхода из
кризиса. Стабилизация
бизнеса за 90 дней. 21
практический инструмент
антикризисного управления

*<https://litres.ru/73850114>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Деньги утекают быстрее, чем приходят. Горизонт планирования сузился до конца недели. Кассовые разрывы стали нормой. Привычные методы управления больше не работают.

Эта книга — пошаговая инструкция по спасению бизнеса. 21 практический инструмент антикризисного управления, собранный из 15 лет руководства промышленными предприятиями, запуска производств и прохождения реальных кризисов.

Вы узнаете, как за 90 дней:

– остановить финансовое кровотечение и восстановить контроль над денежными потоками;

- рассчитать истинную себестоимость и убрать скрытые убытки;
- вернуть дебиторскую задолженность и договориться с кредиторами;
- пересобрать команду под новые реалии без потери ключевых сотрудников;
- встроить качество и повысить производительность.

Отдельные разделы посвящены профилактике бизнеса: финансовой подушке, ритмам диагностики и созданию системы, которая работает без вашего постоянного вмешательства.

Содержание

Предисловие автора	6
Введение	11
Глава 1. Диагностика: а кризис ли это вообще?	15
Шаг 1. Перейти в антикризисный режим: признать наличие кризиса и создать кризисный штаб	25
Шаг 2. Выстроить финансовую прозрачность: отделить кассовый разрыв от прибыли «на бумаге»	31
Шаг 3. Запустить финансовый пульт управления: прогноз денег на 30 дней вперёд	42
Шаг 4: рассчитать истинную себестоимость: всё, что не посчитано, съедает вашу прибыль	53
Шаг 5. Поставить на паузу всё то, что не приносит деньги прямо сейчас	66
Шаг 6. Ввести режим жёсткого контроля, когда любые непредусмотренные расходы требуют согласования	79
Конец ознакомительного фрагмента.	86

Максим Дерябин

План выхода из кризиса. Стабилизация бизнеса за 90 дней. 21 практический инструмент антикризисного управления

© Дерябин Максим, 2026

© Оформление. ЛитРес: Самиздат, 2026

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена, распространена или использована в любой форме и любыми средствами, электронными или механическими, включая фотокопирование, запись или размещение в информационно-телекоммуникационных сетях, без письменного разрешения правообладателя.

Данное издание предназначено только для личного использования. Любое коммерческое использование материалов книги без согласия автора запрещено и преследуется по закону.

Предисловие автора

Более пятнадцати лет я управляю промышленными предприятиями. Заводы, цеха, производства... результат здесь измеряется не в презентациях, а в тоннах, метрах, штуках и выполненных обязательствах. За это долгое время я прошёл, кажется, через все мыслимые кризисы: уход ключевых клиентов и сильных сотрудников, коллапс цепочек поставок, колебания курсов валют, пандемия, законодательные изменения... всё это порой практически перечёркивало годы работы.

Однако самый главный кризис в моей жизни случился ещё раньше.

В 2008 году я потерял свой бизнес. Но не из-за мирового кризиса, хотя в то время было модно винить именно в нём всё происходящее. Нет, причина была совсем в другом. Я пытался списать всё на внешние обстоятельства: кризис, партнёров, рынок... Но когда пыль от обрушившегося здания бизнеса осела, пришлось признаться самому себе: дело было во мне. В том, как я строил компанию, как распоряжался деньгами, чего не хотел видеть.

Из «успешного предпринимателя» я в одночасье превратился в человека, которому нечего было терять. В итоге мне довелось торговать на рынке и работать грузчиком. Но это был честный труд, который помог мне выжить, сохранить се-

бя и, как потом выяснилось, дал мне то понимание жизни, которое не купишь ни за какие деньги.

Этот опыт был горьким, но весьма и весьма ценным. Урок, которому не учат в бизнес-школах: когда падает не график в отчёте, а твоя реальная жизнь.

Потом начался длинный и непростой этап. Я устроился наёмным менеджером, сознательно вернувшись в ту сферу, где потерпел поражение, чтобы системно разобраться в собственных же ошибках. Именно этот опыт стал прочным мостом в новую жизнь.

Через год мне уже поручили первый проект по строительству и запуску промышленного производства с нуля. На данном пути мне пришлось примерить десятки ролей, от технолога и мастера до кадровика и снабженца, сталкиваясь со всевозможными сложностями и вникая в каждый процесс изнутри.

Последующие 15 лет управления промышленными предприятиями стали для меня настоящей школой ведения бизнеса в жёстких условиях. Любой, кто управляет производством, знает такую реальность: кассовые разрывы, когда деньги нужны уже здесь и сейчас, а они заморожены в запасах или «дебиторке»; уход ключевых клиентов, которые годами кормили бизнес; падение рынков, когда объёмы рушатся за месяц, а вам нужно мгновенно перестраиваться; пандемия, перекроившая целые отрасли за неделю; курсовые разницы, способные за одну ночь превратить рентабельный за-

каз в убыточный; аварии, останавливающие цеха, когда счёт идёт не на дни, а на часы; потеря сильных сотрудников в самый неподходящий момент... Я прошёл через всё это. И прожил каждый такой случай не как сторонний наблюдатель, а как человек, который каждый день принимает решения под давлением реальных обстоятельств и, что крайне важно, несёт за них ответственность.

Так что книга, которую вы сейчас читаете — не пособие от профессора бизнес-школы. Это проверенная методология, сформированная на основе личного опыта, потерь и многолетней практики.

Если бы тогда, в 2008 году, кто-то вложил мне в голову простые принципы, о которых будет написано далее, то я, вполне возможно, уберёг бы себя от катастрофы. Но у меня не было такого советчика. О каких простых принципах я говорю? Например, что деньги компании и личные деньги собственника должны быть жёстко разделены; что планирование денежного потока — это не бюрократия, а кислородная маска; что высокая кредитная нагрузка — это не крылья, а якорь, тянущий в пропасть; что бизнес цикличен и к спаду нужно готовить подушку безопасности заранее. И так далее.

Кризис, будь то внешний удар или внутренний управленческий просчёт, всегда бьёт по важнейшему аспекту бизнеса: финансовой устойчивости. Разбор причин, конечно, всегда важен, но это уже следующий этап. Когда на корабле пробойна, первым делом начинают откачивать воду, а не спорить

о том, кто и почему пробил борт.

Это издание — ваша скорая помощь и пошаговая инструкция по спасению бизнеса. Вся система разбита на четыре логических этапа, которые рекомендуется проходить последовательно, как медицинский протокол: сначала стабилизация, затем интенсивная терапия, потом восстановление и лишь в конце — укрепление.

Приведённую здесь систему можно использовать по-разному: как экстренный план в кризис или как плановую проверку бизнеса в спокойное время. Если у вас сейчас нет серьёзных проблем, выполнение шагов из книги станет лучшим аудитом: вы увидите скрытые слабые места и устраните их до того, как они превратятся в реальную угрозу. Именно таким образом формируется запас прочности и предотвращаются будущие кризисы.

Все примеры в книге обезличены (либо названия изменены), поскольку деловая этика и конфиденциальность превыше всего. Но при этом каждая ситуация взята из реальной управленческой практики: производство, логистика, продажи, операционное управление. Я говорю на вашем языке, потому что сам отлично понимаю реальность, о которой пишу: дебиторская задолженность, просроченные обязательства, складские неликвиды, кассовые разрывы, напряжение и паника в коллективе.

Система, которую я предлагаю, не является волшебством. Это работа по чёткому плану, а не действия вслепую.

Вы можете начать с первого шага прямо сейчас.

Забудьте обо всём остальном. Ваша задача номер один — выжить сейчас или обеспечить устойчивость перед будущими кризисами, которые рано или поздно всё равно произойдут. И вам обязательно нужно стать сильнее, чем вы были до этого.

С уважением,

Автор, прошедший этот путь

Дерябин Максим

Введение

Если вы читаете эти строки, то можно допустить, что привычные методы управления для вас больше не работают. Деньги утекают быстрее, чем приходят, а горизонт планирования сузился буквально до конца недели... Эта книга представляет из себя готовый план, как переломить такую ситуацию. Она написана для предпринимателей, собственников бизнеса и руководителей, которые столкнулись с кризисом операционной эффективности.

В издании нет отвлечённых громоздких теорий. Кейсы и примеры — реальные, взятые из разных сфер бизнеса. Они подобраны таким образом, чтобы вы могли узнать в них себя, свою компанию, свои управленческие решения. Несмотря на различия отраслей и ситуаций, изложенные в книге принципы универсальны и применимы в любом бизнесе, где есть деньги, обязательства, команда и необходимость в выстраивании порядка. Используйте её как пошаговый алгоритм действий в кризис или как ежегодный (а лучше — ежеквартальный) стресс-тест для аудита устойчивости вашей компании.

Изложенные здесь принципы соответствуют мировым стандартам антикризисного управления, вот только переведены они на понятный язык конкретных еженедельных задач.

Специалист в финансах, операционном управлении или другой узкой сфере (маркетинге, продажах, качестве и т. д.) вправе сказать, что «его тема» раскрыта в книге лишь на 10–15 %. Он будет абсолютно прав. Каждый из шагов можно изучать значительно глубже, но уже за рамками данной книги. Её цель иная: дать читателю не глубину, а порядок и инструменты для немедленного принятия необходимых управленческих решений.

Стоит сразу обозначить: эта книга — не панацея от всех бед. По ней нужно много работать, думать и принимать порой непростые решения. И она не обещает лёгких путей, но даёт чёткий маршрут через хаос. Это системный план. Всё начинается с финансов и операций — того, что обычно болит сильнее всего. Далее последовательно разбираются все ключевые зоны бизнеса: контроль качества, работа с командой, перезагрузка продаж, стратегическое планирование... Такой подход разработан для того, чтобы лечить не симптомы, а «организм» компании в целом. Книга не является и руководством по действиям в условиях глобальных геополитических кризисов, форс-мажоров. Однако базовые принципы контроля и приоритезации остаются актуальными в том числе и в этих обстоятельствах.

Дело в том, что кризис — это не случайность, а крайне показательный сигнал, когда требуется комплексная диагностика системы. Такая диагностика с предельной ясностью укажет на накопленные дисбалансы, слабые места и устарев-

шие подходы.

Наша с вами задача — не заглушать подобные сигналы точечными мерами или отрицанием наличия проблем, но провести честный системный разбор и устранить глубинные причины сбоев. Именно такие ситуации, требующие концентрации и жёстких решений, чаще всего становятся точкой для фундаментального пересмотра текущей бизнес-модели. Правильным образом пройденный кризис создаёт основу для выхода на новый уровень эффективности и устойчивости. Это уровень, который в состоянии стабильности часто остаётся попросту недостижимым из-за инерции и самоуспокоенности.

Как необходимо работать с книгой? Секрет прост: воспринимайте её как директиву. И обязательно продолжайте движение, отмечая выполнение каждого шага.

21 шаг — это 21 инструмент экстренного спасения вашего бизнеса. Но жизнь не линейна, и кризис не спрашивает, готовы ли вы к следующему шагу.

Поэтому есть и важное уточнение: вы не обязаны проходить шаги строго друг за другом, как школьную программу. Некоторые из них можно и нужно осуществлять параллельно.

Так, пока финансисты считают истинную себестоимость (ШАГ 4), отдел продаж уже может начинать работу с дебиторской задолженностью (ШАГ 8). Пока вы ведёте переговоры с банком (ШАГ 7), команда уже производит ревизию

склада (ШАГ 12). Пока юрист готовит документы, вы уже можете запускать кризисный штаб (ШАГ 1). И так далее.

Так что доверьтесь своей интуиции и здравому смыслу. Данное издание — не смирительная рубашка, а набор инструментов. Берите те, которые нужны лично вам прямо сейчас, и применяйте их. Если чувствуете, что можете взяться за несколько дел одновременно — так и поступайте, это усилит эффект. Главное правило здесь только одно: не останавливаться.

Есть и ещё один важный момент. Кризис редко приходит всего однажды: в отсутствие системной профилактики он имеет свойство возвращаться. Поэтому книга не заканчивается на выходе из острой фазы. Заключительная часть посвящена тому, как закрепить результат и сделать повторное падение как модно менее вероятным. Здесь приведены инструменты для создания финансового иммунитета, регулярной самодиагностики (чтобы заметить кризис за полгода) и работы с командой — чтобы она не просто выполняла задачи, а удерживала компанию от сползания в хаос. Принципиально важно то, что профилактика вписана в логику книги не как «дополнительная глава», а как обязательный элемент полноценной антикризисной системы.

В общем, хватит говорить, уважаемый читатель. Пора делать.

Глава 1. Диагностика: а кризис ли это вообще?

Ведение бизнеса аналогично нашей жизни. Например, вы не начнёте чинить двигатель автомобиля, пока не услышите стук. Однако в бизнесе мы часто делаем вид, что стука не слышим... пока наш автомобиль просто не встанет.

Дело в том, что это не теория. У вас должен иметься чек-лист конкретных симптомов.

Если вы отметите далее три и более пунктов, то у вас не «временные трудности», а системный кризис. А значит, пора действовать. Но сначала — честный анализ.

ФИНАНСОВЫЕ СИМПТОМЫ

Эти симптомы для вас наиболее важные. Два пункта из списка — уже сигнал к действию:

- Кассовый разрыв стал нормой.
- Вы постоянно выбираете, кому платить сейчас, а для кого отложить оплату. Поступлений от клиентов хронически не хватает на текущие счета.
- Выручка падает второй квартал подряд (или же стоит на месте при растущих затратах).
- Вы списываете всё на «сезонность» или «кризис», но

плана по изменению тренда у вас в принципе нет.

- Маржинальность «ползёт» вниз.
- Объёмы вроде как есть, а чистой прибыли всё меньше.

Вы работаете на покрытие расходов, а не на развитие бизнеса.

- Растёт доля безнадёжных долгов.
- Дебиторская задолженность стареет. Появляются клиенты с задержкой 60+ дней. Вы боитесь их потерять, поэтому не давите на них.

ОПЕРАЦИОННЫЕ СИМПТОМЫ:

• Бизнес теряет эффективность. Ресурсы есть, а отдачи нет.

• KPI (ключевые показатели эффективности) не выполняются сразу по нескольким подразделениям.

• Руководители подразделений регулярно ссылаются на внешние обстоятельства, не находя внутренние причины и не исправляя их.

• На складе — залежи неликвида, а для срочных заказов нет сырья.

• Капитал заморожен в «неправильных» запасах. По факту вы финансируете склад, а не рост бизнеса.

• Команда работает в авральном режиме, а положительной динамики нет.

• Много активности, суеты, переработок, однако ключе-

вые проекты буксуют. Можно сказать, энергия есть, но вектор потерян.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИМПТОМЫ

Данные симптомы проявляются в работе команды и общей атмосфере:

- Растёт текучесть кадров (ключевые специалисты).
- Первыми уходят наиболее ценные и амбициозные сотрудники. Вы фиксируете это в отчётах, но не останавливаете процесс.
- Падает вовлечённость персонала, растёт конфликтность. Это видно по косвенным признакам: формальные отказы от выполнения задач, рост взаимных претензий между подразделениями, гробовая тишина на планёрках и т. п.
- Снижается общая операционная дисциплина.
- Нарушаются сроки сдачи отчётов, растёт количество досадных сбоев, да и в целом падает качество исполнения поручений «с первого раза».

СИМПТОМЫ В УПРАВЛЕНИИ

Это самый тревожный вид сигналов лично для вас:

- Горизонт планирования сузился.
- Вы больше не прогнозируете деятельность компании на

год вперёд. Планирование ограничивается месяцем или даже неделей. Стратегические сессии в основном сводятся к обсуждению тактики «как пережить ближайший период».

- Вы используете личные сбережения или берёте новые кредиты, чтобы закрывать кассовые дыры. При этом конца данному процессу не видно. К сожалению, это прямой путь к личному банкротству, поскольку вы уже не разделяете деньги компании и свои личные средства.

ИНСТРУМЕНТ: ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЛИСТ

Помните, что данный чек-лист — не приговор, а ориентир. Ваша основная задача здесь состоит в том, чтобы понять, насколько глубока проблема.

Для этого возьмите чистый лист бумаги. Честно ответьте «да» или «нет» на каждый из 23 пунктов выше. Подсчитайте количество ответов «да». Результаты:

- 0–4 «да». Риски есть, но ситуация пока управляемая. В таком случае данная книга послужит целям превентивного аудита и укрепления слабых мест.

- 5–8 «да». У вас операционный кризис. Есть буквально 2–3 месяца, чтобы стабилизировать ситуацию. Действовать нужно сейчас, но по чёткому плану. Следующая глава книги станет вашим первым шагом.

- 9 и более «да». Глубокий системный кризис. Действовать нужно немедленно и системно. Ваша основная задача

состоит в том, чтобы сохранить бизнес и себя лично как руководителя. Не поддавайтесь панике, не хватайтесь за первые попавшиеся решения. Сейчас спасение для вас — в строгой последовательности действий. Начните со следующей главы и следуйте шаг за шагом.

Очень важно не забывать, что отрицание — это самый дорогой кредит, который может взять предприниматель. В то же время честность перед собой — единственный актив, который никогда не теряет своей ценности.

КАРТА ПУТИ: ПОЧЕМУ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ТАК ВАЖНА

Любой кризис, любой форс-мажор требует правильной реакции. Прежде чем метаться и хаотично закрывать дыры, важно увидеть логику всего пути. Движение вслепую, как вы и сами понимаете, часто расходует последние силы и лишь усиливает в итоге хаос.

Дело в том, что в кризис выигрывает не тот, кто действует быстрее, а тот, кто действует в верной последовательности.

Данная книга выстроена как чёткий маршрут из четырёх этапов, которые вам нужно будет пройти именно в таком порядке. Каждый последующий этап возможен только после закрепления предыдущего. Попытка прыгнуть через ступеньку не просто нежелательна — она порой губительна для вас.

ЭТАП I: ФИНАНСОВАЯ СТАБИЛИЗАЦИЯ («остановить кровотечение»).

Цель: вернуть контроль над каждой копеечкой ваших средств. Обеспечить выживание бизнеса для горизонта в 3–6 месяцев.

Без этого этапа все дальнейшие действия напоминают строительство замков из песка. Сначала — финансовая гигиена.

ЭТАП II: ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ («разморозить ресурсы и сохранить ядро»).

Цель: навести порядок в бизнес-процессах, остановить внутренний хаос, сохранить ключевых сотрудников.

Без этого этапа даже появившиеся средства будут утекать в неэффективные операции, а команда просто разбежится.

ЭТАП III: ФОКУС НА КЛИЕНТЕ («укрепить основание»).

Цель: защитить и усилить главный источник — ваши отношения с текущими клиентами и стабильный cash flow, т. е. денежный поток.

Без этого этапа у вас не будет ресурсов для будущего роста. Бизнес останется пребывать в режиме тотальной экономии.

ЭТАП IV: СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА («заложить основу для будущего»).

Цель: перейти от тактического выживания к управляемому развитию. Создать компанию, устойчивую к любым но-

вым потрясениям.

Это станет наградой за дисциплину и последовательность. Поэтому не поддавайтесь искушению искать быстрые ответы в конце книги!

Ваш результат напрямую зависит от того, насколько вы доверитесь этой действенной логике. Начните с Главы 2 и сделайте первый шаг.

КРИТИЧЕСКОЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ: ОПЕРАЦИОННЫЙ ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КРИЗИС?

Важное уточнение: вся система первых трёх этапов рассчитана на операционный кризис, когда ваша бизнес-модель в принципе жизнеспособна, а проблемы кроются в её исполнении, контроле и эффективности.

Однако существует кризис стратегический, когда рынок, который вы обслуживали годами, необратимо умирает или трансформируется. Соответственно, можно иметь идеальную операционную отлаженность, но оказаться не у дел.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР: не Kodak, а ваша отрасль

Многие помнят крах Kodak с плёнкой при смене техноло-

гий в этой сфере. Но есть даже более показательный пример — Nokia в эпоху смартфонов. Компания была безупречна в операционном плане: безукоризненное качество, лучшая в мире логистика, миллионы проданных телефонов. Кризис для бизнеса был не в том, **как** он делали телефоны, а в том, **что** он делал. Рынок ушёл от «надёжных аппаратов для звонков» к «карманным компьютерам для жизни». И пока Nokia улучшала кнопки, будущее оказалось за сенсорным экраном и экосистемой приложений...

Суть здесь проста: можно годами быть лучшим производителем карет, но если мир пересел на автомобили, то ваше операционное совершенство уже бесполезно. Соответственно, нужно не улучшать карету, а учиться делать двигатели.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КРИЗИСА

Если вы отметили 3 или более пунктов, то проблема, вероятно, не в операционном аспекте, а в стратегическом.

1. Рынок: не спад, а обвал. Устойчивое (более 3–5 лет) падение всего рынка из-за технологической или поведенческой замены, а не вследствие цикличности.

2. Клиенты: уходят не к конкурентам, а из данной категории. Ваши ключевые b2b-клиенты сами сворачивают бизнес в отрасли; ваша b2c-аудитория стареет, а молодёжь принципиально не приходит к вам.

3. Кадры: отрасль не привлекает таланты. В ваш сектор просто не идут амбициозные молодые специалисты. Соответственно, средний возраст персонала и в компании, и у конкурентов неуклонно растёт.

4. Инвестиции: так называемые умные деньги «голосуют ногами». Венчурные фонды и крупные инвесторы прекращают вкладываться в инновации вашего сектора, а все технологические прорывы происходят в смежных областях.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ ВИДИТЕ ЭТИ ПРИЗНАКИ?

Главное — не впадайте в отчаяние. Включите стратегическое мышление.

Пройти Этапы I–III данной книги — ваша первоочередная задача. Они дадут вам то, без чего любая последующая трансформация невозможна: финансовую стабильность, операционный порядок и сохранённое ядро команды. Это ваш плацдарм для манёвра.

После этого Этап IV становится для вас не итогом, а стартом. Его задача — не укрепить старую модель, но использовать созданный плацдарм для поиска новой. Это может быть, например, ребрендинг, запуск параллельного продукта, построение модели компании на базе ваших ключевых компетенций, но для нового рынка.

Иногда спасение компании заключается не в её «исправ-

лении», а в перерождении.

Что ж, теперь карта маршрута у вас в руках. Игнорировать тревожные звонки больше нельзя. Следующая глава — начало вашего пути. Приступайте без страха!

Шаг 1. Перейти в антикризисный режим: признать наличие кризиса и создать кризисный штаб

Поздравляем, вы готовы сделать первый шаг!

ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

Кризис очень похож на шторм в море. Его нельзя отменить, игнорировать или переждать. Можно только признать, что он уже здесь.

Важно то, что в этот момент руководитель либо становится капитаном корабля, либо перестаёт им быть (возможно, навсегда).

Первый шаг — честно сказать себе и команде: да, мы в шторме.

Второй — перейти в антикризисный режим управления: собрать команду, распределить роли, убрать всё лишнее.

Секрет в том, что в кризис бизнесу не нужны герои-одиночки. Нужна команда, которая понимает, что происходит, кто за что отвечает и какие решения принимаются быстро и без лишних согласований.

Если в компании нет кризисного штаба, то каждый гребёт в свою сторону. Общий результат можно себе представить.

СУТЬ ШАГА

ШАГ 1 — не обсуждение и не мотивация. Это смена режима управления.

Пока бизнес живёт в формате обычных совещаний, длинных согласований и размытых полномочий, кризис усиливается сам по себе.

В то же время антикризисный режим означает:

- наличие единого центра принятия решений;
- короткий управленческий ритм;
- приоритет скорости над комфортом.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Руководитель производственного предприятия заметил наличие совокупности ключевых симптомов кризиса: снижение выручки второй месяц подряд, рост дебиторской задолженности, регулярные кассовые разрывы, которые приходилось закрывать вручную.

Осознав, что это уже не просто отдельные сбои, но системная проблема, он срочно собрал руководителей подразделений и ключевых специалистов.

На встрече были озвучены реальные цифры: динамика выручки и фактический остаток средств на счетах предпри-

ятия.

Вывод был спокойным и откровенным: «Мы входим в кризисный период. Это шторм. Наша задача состоит в том, чтобы пройти его без потери бизнеса и команды. Для этого нам нужно перенастроить расходы и процессы. Давайте прямо сейчас определим, что можно остановить, заморозить или изменить».

В результате были приняты конкретные решения:

- заморозить на полгода запуск нового продукта и покупку оборудования;
- перевести часть производства с графика 2/2 на график 5/2 без принудительных увольнений;
- пересмотреть маркетинговый бюджет, убрав массовую активность и оставив исключительно каналы с измеримым эффектом.

В результате эффект этих действий был не только финансовым. Важно то, что команда получила ясность: что происходит, почему решения стали жёсткими и кто за них отвечает. Это предотвратило панику и позволило перейти к ежедневной эффективной работе кризисного штаба.

ПОВЕДЕНИЕ ЛИДЕРА В КРИЗИС

В кризис сотрудники во многом ориентируются не на отчёты, а на поведение руководителя.

Ключевые правила здесь следующие:

- не искать виноватых;
- не транслировать тревогу и панику;
- не метаться между решениями.

Даже если внутри его присутствует напряжение, внешне лидер обязан сохранять полное спокойствие и уверенность.

Как вы понимаете, паника руководителя мгновенно масштабируется на всю компанию. Она провоцирует слухи, снижает дисциплину, может вызвать уход ключевых сотрудников именно тогда, когда они больше всего нужны.

Эмоциональная устойчивость лидера в кризис — это не черта характера. Это управленческий инструмент сохранения бизнеса.

ТИПИЧНАЯ ОШИБКА НА ЭТОМ ЭТАПЕ

Ошибка: вы пытаетесь «переждать шторм» в одиночку или же управлять компанией в прежнем режиме.

Цена ошибки: хаос в решениях, размытая ответственность, потеря доверия... и ускорение кризиса.

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: «ЗАПУСК КРИЗИСНОГО ШТАБА»

Цель: всего за 1 день создать единый центр управления и вернуть себе контроль над ситуацией.

Действуйте:

1. Определите, кто капитан.

Кризисный штаб возглавляете либо вы лично, либо назначенный ответственный (с реальными полномочиями!).

В острой фазе собственник или генеральный директор обязан быть вовлечён напрямую.

2. Сформируйте штаб (30 минут).

3–5 человек, напрямую влияющих на деньги и операции компании: финансы, производство/операции, продажи, закупки.

3. Зафиксируйте реальность.

Озвучьте подчинённым ключевые симптомы кризиса, текущий остаток средств и ближайший критический рубеж.

4. Поставьте задачу недели.

Всего одна конкретная задача, связанная с ликвидностью или сохранением устойчивости бизнеса.

5. Введите управленческий ритм.

Установите ежедневную 15-минутную связь или сбор кризисного штаба. Только факты, решения и ответственные.

ИТОГИ ШАГА

Ваш бизнес официально переведён в антикризисный режим управления.

Появились капитан, команда и понятные правила движения в шторме.

РЕЗУЛЬТАТЫ

- назначен руководитель кризисного штаба;
- сформирована команда из 3–5 ключевых людей;
- запущен ежедневный управленческий ритм.

По сути, это фундамент всей последующей работы. Без него любые финансовые и операционные меры просто не сработают, как ни старайтесь.

Что дальше? Когда штаб создан, первое, что он должен сделать — «найти, куда на самом деле утекают деньги». Это ШАГ 2.

Шаг 2. Выстроить финансовую прозрачность: отделить кассовый разрыв от прибыли «на бумаге»

Прежде чем приступить к ШАГУ 2, следует убрать важное препятствие на вашем пути.

ВАЖНОЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ

Перед началом диагностики необходимо выделить фундаментальную ошибку, которая систематически подрывает финансовое здоровье начинающего, семейного и среднего бизнеса. Эта ошибка состоит в смешении личных и корпоративных денежных потоков.

Когда средства бесконтрольно перемещаются между вашим личным кошельком и счётом компании (на личные нужды, в качестве неоформленных «займов» или для срочного пополнения оборотных средств), вы безвозвратно теряете финансовую ясность. А ещё быстро перестаёте понимать:

- сколько на самом деле зарабатывает бизнес;
- куда в действительности уходят средства;
- живёт ли бизнес за ваш личный счёт... или вы существуете за счёт его ресурсов.

ПРОСТОЕ ПРАВИЛО

Все личные расходы должны осуществляться только с личных счетов.

Деньги из бизнеса могут поступать к вам только как официальная зарплата или дивиденды.

Игнорирование данного правила неизменно ведёт к полному хаосу в учёте, искажению отчётности и, как следствие, к принятию катастрофически неверных управленческих решений.

Проще всего сначала разделить финансы мысленно, лишь затем — на практике. Только имея чистые, не смешанные потоки и данные по ним, вы сможете приступить к решению основной проблемы: как понять, куда на самом деле утекают деньги компании, а также затем взять этот процесс под ваш тотальный контроль.

Теперь, когда базовая ошибка устранена (ни в коем случае не откладывайте этот процесс!), можно переходить к реальному анализу денег/средств.

АНАЛИЗ ДЕНЕГ

Представьте ситуацию: вам начислили достойную зарплату, но выдали только расчётный листок, а сами деньги на кар-

ту так и не перевели. По документам вы являетесь человеком с доходом, а по факту вам даже нечем заплатить за квартиру.

В бизнесе всё аналогично этому примеру. Прибыль в отчёте — это ваша «начисленная зарплата». Средства на расчётном счёте — это то, что пришло «на карту». Пока выручка не превратилась в «живые» деньги, её фактически и не существует.

Ваша задача на этой неделе состоит в том, чтобы перестать обманываться красивыми цифрами на бумаге и начать управлять тем, что у вас есть в реальности.

СУТЬ ШАГА

Основной смысл данного шага — смена приоритетов во время кризиса.

В условиях кризиса ваш главный документ — совсем не отчёт о прибылях и убытках, а отчёт о том, откуда деньги реально пришли и куда они реально ушли. Это очень разные вещи.

Сравните простые показатели: какой объём средств на всех счетах и в кассе у вас был в начале месяца и какой остался в конце месяца. Если сумма стала меньше — вы живёте в долг. Это необходимо признать, даже если по документам у вас значительная прибыль.

В кризис работает незыблемое правило: у вас есть деньги только тогда, когда они уже лежат на вашем счету.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Директор среднего размера завода отгрузил крупному ритейлеру товар на 5 млн рублей с отсрочкой платежа в 60 дней. В квартальном отчёте о прибылях и убытках отражалась весьма впечатляющая прибыль. Однако через месяц пришло время платить 3 млн рублей за сырьё. Денег от ритейлера ещё не было... По документам у компании была прибыль, но платить по счетам ей было нечем.

Здесь мы видим следующую ошибку мышления: «раз в отчёте есть прибыль, значит, с деньгами всё в порядке».

Как компания исправила ситуацию: директор начал еженедельно изучать не отчёт о прибылях и убытках, а простую сводную таблицу движения средств. Первый же отчёт показал ключевую проблему: основные денежные поступления были не от новых отгрузок, а от взыскания старых долгов. Это осознание заставило руководство срочно ужесточить условия для новых клиентов и начать управлять не «бумажной прибылью», а «живыми деньгами».

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: «СОЗДАЙТЕ СВОЮ ПЕРВУЮ ДЕНЕЖНУЮ ВЕДОМОСТЬ И ПРИМИТЕ РЕШЕНИЕ»

Цель: увидеть реальное движение денег и немедленно остановить одну крупную, не являющуюся жизненно важной утечку.

КРИТИЧЕСКИ ВАЖНО

Знаете, почему далеко не всегда стандартные отчёты смогут заменить вашу таблицу?

Если у вас есть бухгалтер или финансист, вам, вероятно, предложат два основных отчёта:

1. Отчёт о прибылях и убытках (ОПУ). И вот почему он не подходит для целей данного шага:

— показывает «бумажную» прибыль (начисленную выручку, списанные затраты), но не отражает реального потока денег;

— может создавать опасную иллюзию того, что с ликвидностью и платёжеспособностью у вас всё в порядке.

2. Отчёт о движении денежных средств (ОДДС). Это правильный по сути отчёт, но:

— часто готовится с опозданием (за прошлый квартал или

месяц);

— может быть излишне сложным для понимания, со множеством корректировок и неочевидных статей, которые помешают вам увидеть суть.

Что здесь главное: даже грамотно составленный ОДДС может не дать вам личного ощущения прямого контроля и не запустить процесс немедленных действий, которые столь необходимы.

РЕШЕНИЕ ДЛЯ ЭТОГО ШАГА

Создайте свой «живой» оперативный отчёт по движению средств. Его цель — увидеть «голые» цифры прихода и расхода (как они есть в банковской выписке) и дать вам почувствовать личный контроль над каждым рублём.

Существуют два пути для получения ясности всего за 2 часа времени:

- Вариант А (рекомендованный): сделайте это **сами**.

Как? Войдите в онлайн-банк, выгрузите выписки и заполните таблицу по инструкции ниже. Помните, что это нужно не для бухгалтерской отчётности, а для вашего личного понимания и чувства контроля. Вы должны собственными глазами увидеть, как каждое управленческое решение превращается в конкретное движение средств.

- Вариант Б (допустимый): поручите ответственному сотруднику (финансисту/бухгалтеру), но с чёткой инструкци-

ей.

Сформулируйте для него задачу предельно ясно: «Мне нужен не наш стандартный ОДДС, а простая таблица всех доходов и расходов по банку за последний месяц в формате, который я дам. Без бухгалтерских корректировок, без сложных аналитических статей».

Важно: даже при делегировании вы обязаны лично проверить цифры и понять, как формируется итоговый остаток!

Уточнение: после выполнения этого шага полученные данные можно и нужно интегрировать с официальными отчётами для обеспечения корректности учёта и долгосрочного контроля. Однако на первом этапе критически важно увидеть именно реальную, а не приукрашенную картину движения средств.

Посмотрим глубже. Вам необходимо пройти три этапа:

1. Соберите данные.

Забудьте на время о бухгалтерских программах и балансах. Всё должно быть предельно просто! Сконцентрируйтесь на первичных данных за полный прошлый месяц:

- выписки по **всем** расчётным счетам компании из онлайн-банка (в PDF или Excel);
- данные по кассе (если она у вас ведётся);
- информация обо всех прочих платежах (например, по операциям по корпоративным картам).

2. Создайте и заполните денежную ведомость.

Откройте Excel, Google Таблицы или просто возьмите

обычный разлинованный лист. Создайте таблицу из 6 колонок (далее приведён пример заполнения):

Дата	Пришло (от кого)	Сумма прихода	Ушло (на что)	Сумма расхода	Остаток всего
01.10	Остаток на начало				500 000
05.10	ООО «Клиент А»	150 000			650 000
10.10			Аренда цеха	50 000	600 000
15.10	ИП Сидоров А. Б.	75 000			675 000
20.10			Зарплата	300 000	375 000
...
31.10					650 000
ИТОГО за месяц	ИТОГО за месяц	3 500 000		3 350 000	

Разберём алгоритм заполнения:

1. Вносите финансовые операции из выписок последовательно и построчно.
2. По колонке «Остаток всего» в каждой новой строке расчёт осуществляется по формуле: остаток с предыдущей строки + приход текущей строки — расход текущей строки.
3. В конце таблицы подведите итог: общую сумму прихода и общую сумму расходов за месяц.

Совет: обращайтесь внимание исключительно на дату фактического движения денег (т. е. когда они списались или зачислились), а не на дату выставленного счёта или акта.

3. Проанализируйте результат

Задайте себе всего три вопроса по готовой денежной ведомости:

1. Денег в конце месяца стало больше или меньше, чем в начале? Просто сравните первую и последнюю цифры в колонке «Остаток».

2. Найдите самую крупную статью расходов, которая **не** является критической для выживания вашего бизнеса в ближайшие 90 дней. При этом исключите из своего поиска обязательные платежи (аренда, «ключевая» зарплата, сырьё для текущих заказов, налоги).

3. По этой же статье задайте себе итоговый вопрос: «Если я полностью остановлю данные траты на ближайшие 90 дней, пострадает ли мой основной бизнес-процесс, который «кормит» меня и компанию на сегодняшний день?» Если вашим ответом будет чёткое «нет», то можете себя поздравить: вы нашли кандидата на срочную заморозку.

Такой крайне полезный анализ не только развивает аналитические навыки, но и даёт ключевое чувство финансового контроля, а также глубокое понимание приоритетов вашего бизнеса.

Важно: даже после успешной заморозки ненужных трат продолжайте ежедневно осуществлять мониторинг остатков

денежных средств, чтобы не пропустить критические для бизнеса платежи.

ИТОГИ ШАГА

Его можно сформулировать просто: «от наблюдения — к контролю».

Дело в том, что вы не просто «посмотрели на цифры». Вы создали свой первый рабочий финансовый инструмент, нашли в потоке денег уязвимость и уже приняли конкретное решение, которое оставит реальные деньги в бизнесе. То есть вы совершили переход от состояния «деньги куда-то уходят» к состоянию «я управляю тем, куда они уходят».

Строго говоря, это фундаментальная основа для всех следующих шагов. Выполняя их, вы научитесь не только реагировать на проблемы, но и планировать движение денежных средств в будущем.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Во-первых, готовая и рабочая денежная ведомость за прошлый месяц.

Во-вторых, только что возникшее, но уже устойчивое чувство личного контроля над финансами вместо постоянной или периодической паники.

В-третьих, вы действительно совершили первую хирургическую операцию по остановке «финансового кровотечения».

Что дальше? Чтобы «рана» не открылась вновь, нужны постоянные перевязки и наблюдение. Теперь, когда вы увидели, как деньги утекали от вас в прошлом, самое время построить систему, которая позволит видеть подобные угрозы заранее. В ШАГЕ 3 мы создадим ваш личный финансовый пульт/радар.

Шаг 3. Запустить финансовый пульт управления: прогноз денег на 30 дней вперёд

Всё в бизнесе должно быть управляемым. Всё, что в принципе может таковым быть. В предыдущем шаге вы осуществили «фотофиксацию»: увидели, куда реально утекали деньги. Однако этого, как вы сами понимаете, недостаточно. Управлять кризисом — значит всегда смотреть в будущее.

Представьте, что вы ведёте автомобиль. Отчёт за прошлый месяц в вашем случае — это зеркало заднего вида. Но оно бесполезно, если вы хотите заранее увидеть яму впереди.

Прогноз денежного потока является и вашим лобовым стеклом, и вашим навигатором. Он показывает поворот или обрыв, который будет через 10, 20, 30 дней. Соответственно, ваша задача состоит в том, чтобы установить этот навигатор и начать ездить по маршруту, а не судорожно стараться объехать внезапно возникающие прямо перед вами ямы.

Что имеется в виду: отчёт о движении денег (ОДДС) — это по сути ваш финансовый GPS. И прогноз ОДДС является его главной функцией. Он показывает планируемое движение «живых» денег, чтобы вы не столкнулись с кассовым разрывом.

СУТЬ ШАГА

В кризис выживает не тот, у кого было больше денег в прошлом, а тот, кто точнее видит будущее.

Финансовый пульс, или радар, — это простой прогноз прихода и расхода средств на 30 дней вперёд. Его единственная цель состоит в определении «дня X», когда на счетах «вдруг» окажется минус.

Любой кассовый разрыв должен быть обнаружен минимум за 7–10 дней до его наступления. И это время нужно для того, чтобы действовать, а не паниковать.

Вы управляете не прибылью, но денежным потоком. И прогноз превращает вас из пожарного, бегущего куда-то с ведром, в прораба, который по чертежу видит, где проложить трубу, чтобы аварии не случилось.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Основатель IT-студии подписал договор по аренде нового офиса с предоплатой за полгода. По документам компания росла, два крупных зарубежных клиента должны были заплатить.

Проблема: за неделю до начисления зарплаты и выплаты аренды выяснилось, что клиенты задерживают оплату. Денег

не хватило даже на половину объёма обязательств.

Последствия:

— паника, аврал;

— срочный и дорогой кредит с личным поручительством;

— удар по репутации перед командой и арендодателем.

Альтернатива, которой не было: если бы основатель осуществил простой прогноз, то за два месяца увидел бы на календаре «красный день» — столкновение значительных расходов с отсутствием поступлений. И у него было бы 60 дней на манёвр: договориться о переносе арендного платежа, активизировать работу с клиентами, использовать резервы и т. д. Вместо этого у бизнеса случился финансовый «сердечный приступ».

Вывод: ваш главный актив во время кризиса — не деньги, а время на реакцию. И данный шаг даст вам это время.

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: «ЗАПУСТИТЕ ФИНАНСОВЫЙ ПУЛЬТ И НАЙДИТЕ ПЕРВЫЙ РАЗРЫВ»

Цель: создать работающий прогноз денежного потока на 30 дней и ликвидировать ближайший выявленный кассовый разрыв.

Приступим! Перед вами две части данного процесса.

ЧАСТЬ 1: ДИАГНОСТИКА ФАКТА

Возьмите вашу таблицу-дневник из ШАГА 2. Задайте себе три новых и достаточно жёстких вопроса:

1. «Какой единственный самый крупный платёж «съел» мою прибыль?»

Найдите в расходах сумму, которая была сопоставима с вашей месячной маржой. Это главный «пожиратель», он же кандидат на жёсткий контроль или оптимизацию.

Совет: выделите эту статью в своей таблице цветом. Теперь вы её отчётливо видите.

2. «Кто мой главный донор?»

Определите клиента или направление, которое приносит наиболее крупные и/или самые стабильные платежи. Это ваше ядро. И его нужно беречь и развивать.

3. «На что я потратил больше, чем заработал?»

Если итоговый остаток за месяц меньше начального, вывод очевиден: вы жили в долг. Выпишите, на какие именно «необязательные» статьи ушли эти заёмные (или резервные) деньги.

ЧАСТЬ 2: ПРОГНОЗ И УПРАВЛЕНИЕ — ГЛАВНОЕ ДЕЙСТВИЕ НЕДЕЛИ

1. Создайте «Календарь поступлений и платежей на 30 дней».

Для этого откройте новый лист в файле и создайте таблицу по шаблону ниже.

2. Заполните столбцы «Что нужно оплатить (кому)» и «Сумма расхода».

Внесите **всё**, что никак нельзя не заплатить в ближайшие 30 дней без наступления катастрофы: ближайшая зарплата, арендные платежи, платежи по кредитам, оплата критически необходимого сырья и т. п. Дата и сумма должны быть точными!

Совет: выделяйте цветом самые крупные и критические платежи, чтобы они сразу бросались вам в глаза.

3. Заполните столбцы «Что приходит (от кого)» и «Сумма поступления».

Внесите информацию только о тех средствах, в получении которых вы уверены не менее чем на 90 %. Ориентируйтесь на подписанные акты, выставленные счета с чёткими сроками.

Всегда будьте пессимистичны! Не включайте в прогноз «возможные» средства и средства, по которым «почти договорились».

4. Найдите «день X» — дату кассового разрыва.

Рассчитывайте «Остаток на счетах» для каждого дня по простому правилу: Остаток сегодня = Остаток вчера + Приход сегодня — Расход сегодня.

Это покажет вам, в какой день баланс уйдёт в минус или опустится ниже минимально допустимого уровня. Этот уровень вы определяете самостоятельно. Например, сумма следующей зарплаты. Соответственно, это и будет ваша главная угроза.

5. Разработайте план ликвидации разрыва.

Здесь у вас есть два рычага: ускорить «приток» или же замедлить «отток», а также использовать резерв в случае необходимости. Составьте конкретный список действий на следующие 3–5 дней (далее приведён пример):

— ускорить приток: «клиенту А: позвонить, предложить скидку в 3 % за оплату в течение 2 дней»;

— замедлить отток: «поставщику Б: запросить отсрочку по 50 % платежа на 14 дней»;

— использовать резерв: «перевести часть средств с депозита на расчётный счёт к 20-му числу».

ВАШ БОНУС: ШАБЛОН «КАЛЕНДАРЬ ПОСТУПЛЕНИЙ И ПЛАТЕЖЕЙ НА 30 ДНЕЙ»

Скопируйте данную таблицу в Excel или Google Таблицы. Ваша задача на сегодня — заполнить её и найти свой «день

X».

Дата	Что приходит (от кого)	Сумма поступления	Что нужно оплатить (кому)	Сумма расхода	Остаток на счетах
01.02	Остаток на счетах				500 000
02.02	ООО «Клиент А»	200 000			700 000
03.02			Аренда офиса	150 000	550 000
04.02					550 000
05.02	ООО «Клиент Б»	100 000			650 000
06.02			Зарплата	400 000	250 000
07.02			Налоги	100 000	150 000
...
31.10					650 000
ИТОГО за месяц	ИТОГО за месяц	2 500 000		2 200 000	300 000

Пояснения к таблице:

1. Дата: день движения средств.

2. Что приходит (от кого): реальные, подтверждённые поступления.

3. Сумма поступления: сколько реально поступило средств.

4. Что нужно оплатить (кому): обязательные платежи, та-

кие как аренда, зарплата, налоги, поставщики и т. п.

5. Сумма расхода: сколько реально потрачено.

6. Остаток на счетах: сколько осталось после всех операций.

Если остаток отрицательный — это и есть ваш «день X».

Как работать с шаблоном:

1. В строку с сегодняшней датой внесите фактический остаток на всех счетах.

2. Распишите все ваши будущие операции. Рассчитывайте остаток на каждый день по правилу, указанному выше. Это покажет вам динамику, что очень полезно для анализа.

3. Ваша цель — не допустить, чтобы значение в столбце «Остаток на счетах» стало отрицательным. Как только видите минус — это «день X», то есть ваша точка приложения сил.

ИТОГИ ШАГА И ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

Итог здесь очень простой: вы больше не гадаете, что будет дальше. Вы управляете реальностью, причём действуете на опережение.

Ваши измеримые результаты к концу этой недели:

- Готовая таблица-прогноз денежного потока на 30 дней вперёд.

- Выявленная дата «дня X», то есть ближайшего кассового разрыва.

- Конкретный план действий из 3–5 пунктов по ликвидации разрыва (например: «договориться с ООО «СтройМаш» об отсрочке 100 000 # до 25.11»).

Можно сказать, что вы превратили финансы из источника паники в инструмент управления. И теперь вы видите угрозы заранее, имея возможность обезвредить их до «взрыва».

Ваше следующее действие наступает прямо СЕЙЧАС.

Итак, откройте таблицу. Внесите сегодняшний остаток и три ближайших платежа. Посмотрите, что показывает расчётный остаток через 10 дней.

Чувствуете? Контроль начинается не с плана, а с первого шага. Важно то, что вы уже сделали его.

А что делать, если **таблица сразу показала минус?**

Не поддавайтесь панике. Если вы видите отрицательный остаток для такого короткого периода — это не ошибка. Ведь это фактически процесс реанимации, а не планирования.

Как необходимо действовать:

- Сократите горизонт до недели. Всё, что дальше 7–10 дней, удалите. Эти цифры сейчас только создают ложные надежды.

- Проведите «красный ценз». Оставьте в поступлениях только то, что подтверждено платёжкой или вашими личными деньгами. Всё, что основано на обещаниях и договорённостях, вынесите в отдельный список. Это будет ваш план по сбору денег, но в таблице данные суммы сейчас никак не

участвуют.

- Воспринимайте «минус» именно как сумму дефицита. Помните, что после «чистки» таблица показывает не дату катастрофы, а реальную сумму денег, которую нужно найти любой ценой прямо сейчас.

- Бросьте все усилия на решение этой задачи. Спросите себя: «Где сегодня я возьму эту сумму?»

- Как только закрыли дыру — возвращайтесь к горизонту в 30 дней. Однако первый шаг — не план, а честный ответ на вопрос: «Сколько мне нужно найти денег, чтобы дожить до завтра?»

Теперь ШАГ 3 завершён. Финансовый пульт у вас в руках.

Что дальше? Деньги, казалось бы, под контролем. Но кризис бьёт не только по счетам, но и по процессам, «замораживая» ресурсы в неэффективных операциях. Так что ваш следующий шаг — аудит ваших главных процессов и договоров, чтобы найти скрытые резервы.

(ПРИМЕЧАНИЕ)

Для работы вашего финансиста или для получения стратегического видения (не для ежедневного выполнения):

После того как вы освоите календарь поступлений и платежей, а также научитесь прогнозировать ближайшие кассовые разрывы, в конце месяца можно сделать итоговый ана-

лиз денежных потоков по трём видам деятельности:

1. Операционная деятельность — деньги от клиентов и на текущие расходы. В устойчивом бизнесе этот поток должен быть положительным!

2. Инвестиционная деятельность — покупка и продажа активов (оборудование, технологии, права). Отрицательные значения здесь допустимы, только если это связано с ростом бизнеса.

3. Финансовая деятельность — кредиты, займы, вклады владельца. Показывает, за счёт каких источников бизнес закрывает разрывы и финансирует своё развитие.

Подобный ежемесячный анализ покажет вам истинное состояние бизнеса и даст стратегическое видение ситуации: бизнес зарабатывает сам, развивается или лишь выживает за счёт внешних вливаний.

Шаг 4: рассчитать истинную себестоимость: всё, что не посчитано, съедает вашу прибыль

Пришло время перейти к следующему шагу, где вы поймёте, какая у вас себестоимость в реальности, а не на бумаге.

ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

Многие предприниматели уверены в том, что точно знают, сколько стоит их продукция. На самом же деле часто они учитывают только материалы и зарплату сотрудников... Но настоящая себестоимость — это гораздо больше: аренда, налоги, амортизация оборудования, зарплата менеджеров, логистика, маркетинг, банковские комиссии и многое другое. Любые мелочи могут съесть прибыль.

Чтобы это понять, достаточно вспомнить анекдот:

— Заяц, чем занимаешься?

— Бизнесом. Грибы покупаю по 10 рублей, продаю по 9.

— Так ведь убыток!

— Зато оборотка какая!

Смешно? Да. Но многие компании действительно живут в иллюзии прибыли: на бумаге всё хорошо, а реальные деньги утекают сквозь пальцы. Ценообразование «как у конку-

рента» или «затраты + 20 %» — это не стратегия, а игра в рулетку с вроде бы незаряженным пистолетом, который почему-то всё же стреляет. Без учёта **всех** издержек вы годами можете продавать себе в убыток, думая, что «работаете на перспективу». В кризис же такое поведение — гарантированный путь на дно.

Если вам кажется, что данная проблема едва ли может быть критической, вам точно стоит посмотреть на два примера, которые будут приведены далее.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Цех по металлообработке брал заказы по стоимости, покрывавшей материалы и зарплату рабочим. Владелец радовался: «Клиент платит 100 рублей, у меня уходит 80 — и вот мои 20 рублей маржи!». К сожалению, он не учитывал:

- Амортизацию станков: станок стоит 2 млн # и служит 5 лет. Это 33 300 # в месяц.
- Электроэнергию цеха: мощные двигатели потребляли энергии на 15 000 # в месяц.
- Зарплату мастера и технолога: 90 000 # в месяц.
- Аренду и коммунальные платежи: 120 000 # в месяц.
- Налоги с ФОТ, страховые взносы.

Когда же эти «невидимые» затраты были распределены по всем заказам месяца, то оказалось, что истинная себестоимость заказа — не 80, а 107 рублей! То есть каждый про-

ект был убыточным на 7 %. Компания функционировала не с прибылью, а просто пожирая оборотные средства и новые авансы, при этом медленно скатываясь в долговую яму. Осознание ситуации стало шоком, но именно оно позволило пересчитать цены, отказаться от заведомо убыточных заказов и начать выкарабкиваться из непростой ситуации.

ДРУГОЙ ПРИМЕР

И снова цех, на этот раз производственный. Выпускает деревянные табуреты — простой, понятный для анализа товар. Исходные данные здесь такие:

- Площадь цеха 200 м², стоимость аренды 90 000 руб./мес.
- Персонал: директор, мастер, 5 столяров, уборщица (на 0,5 ставки).
- Выпуск продукции: 1 900 табуретов в месяц.
- Цена продажи единицы продукции: 1 000 руб./шт.

Вот как рассчитывалась себестоимость на данном предприятии:

Статья	Сумма на 1 шт.
Материалы (древесина, крепёж, лак)	350 руб.
Сдельная зарплата столяров	210 руб.
Итого себестоимость	560 руб.
Цена продажи	1 000 руб.
Прибыль	440 руб. (44%)

Собственно говоря, просто отличный результат! 44 % маржи — это же просто мечта. Можно расти и расти...

А что на самом деле? Давайте посчитаем, и начнём с прямых расходов:

Статья расходов	Расчёт «на глаз», руб.	Детальный аудит, руб.	Как получили результат
1. Прямые расходы			
Материалы	350	350	норма расхода на 1 табурет
Упаковка (коробка, скотч, стяжки)	0	30	комплект упаковки
Сдельная зарплата столяров	210	210	5 чел. × 80 000 руб. / 1 900
Итого прямых расходов	560	590	

Расхождение пока не такое серьёзное, не так ли? Но мы

продолжаем:

Статья расходов	Расчёт «на глаз», руб.	Детальный аудит, руб.	Как получили результат
2. Общие расходы	(в месяц)	(в месяц)	на 1 шт.
Аренда цеха	0	90 000	47,4
Амортизация оборудования	0	20 000	10,5
Электрознергия	0	50 000	26,3
Коммунальные услуги (вода, отопление, вывоз мусора, уборка территории)	0	18 000	9,5
Зарплата мастера	0	100 000	52,6
Страховые взносы с зарплаты мастера (30%)	0	30 000	15,8
Страховые взносы с зарплаты столяров (30%)	0	120 000	63,2
Зарплата директора	0	150 000	78,9
Страховые взносы с зарплаты директора (30%)	0	45 000	23,7
Зарплата уборщицы (0,5 ставки)	0	15 000	7,9
Страховые взносы с зарплаты уборщицы (30%)	0	4 500	2,4
Бухгалтер (аутсорс)	0	15 000	7,9
Логистика (доставка клиентам)	0	40 000	21,1
Маркетинг и реклама	0	30 000	15,8
Банковские комиссии (эквайринг 1,5%)	0	28 500	15,0
Хозяйственные расходы	0	10 000	5,3
Итого общих расходов	0	766 000	403,2

«Отличный результат», который абсолютно не был учтён на предприятии. Общий итог выглядит следующим образом:

Статья расходов	Расчёт «на глаз», руб.	Детальный аудит, руб.	Как получили результат
3. ИТОГ			
Полная себестоимость 1 шт.	560	993,2	590 + 403,2
Цена продажи	1 000	1 000	
Прибыль на 1 шт.	+440	+6,8	

Собственно говоря, вывод здесь элементарный: предприниматель был убеждён, что зарабатывает 440 рублей с каждого табурета. А на самом деле прибыль составляла всего 6,8 рубля — то есть в 65 раз меньше!

Интересно посмотреть, на что же в итоге в первую очередь уходили деньги:

Что «съело» прибыль	Сумма на 1 шт.
Страховые взносы со всех зарплат	105 руб.
Зарплата управленцев (мастер + директор)	131 руб.
«Незначительные» расходы (упаковка + коммунальные платежи + уборка)	40 руб.
Аренда, электричество, амортизация	84 руб.
Логистика, маркетинг, банк	52 руб.
Всего «невидимых» расходов	+412 руб.

Осуществляя подобный анализ, вы всегда получите наглядную картину того, из чего же на самом деле выстраивается себестоимость продукта.

Обратите внимание: зарплата столяров в данном случае сдельная, поэтому она включена в прямые расходы (210 руб. на табурет). А вот страховые взносы с неё (30 %) — это ещё 63 руб. на каждый табурет, и они «всплыли» только при расчёте общих расходов. Именно поэтому так важно считать всё вместе, а не только прямые затраты. Те же налоги, как вы понимаете, никуда не исчезают — они просто становятся невидимыми, если не включать их в расчёт себестоимости продукции.

Для тех, кто любит точность:

Показатель	Расчёт, руб.
Всего расходов в месяц	$(590 \times 1\,900) + 766\,000 = 1\,887\,000$
Выручка в месяц	$1\,000 \times 1\,900 = 1\,900\,000$
Прибыль в месяц	$1\,900\,000 - 1\,887\,000 = 13\,000$
Прибыль на 1 шт.	$13\,000 / 1\,900 = 6,8$

Как видите, всё сходится.

Следует указать некоторые примечания к приведённым таблицам:

1. Помните, что это пример. Таблица приведена для демонстрации методологии расчёта полной себестоимости. Да, цифры условны, но они приближены к рыночным реалиям компании — производственного цеха.

2. По зарплате. Все суммы указаны как полные расходы работодателя (фонд оплаты труда до вычета НДФЛ). Страховые взносы (30 %) выделены здесь отдельно.

3. О распределении. В примере все общие расходы распределены на весь объём выпуска продукции (1 900 шт.), так как цех выпускает только один товар — табуреты. Если же у вас, допустим, в линейке несколько продуктов, то выбирайте базу распределения (по выручке, площади, времени работы оборудования).

4. По налогам. Налог на прибыль (или УСН) в примере

не показан. Его можно добавить в расчёт отдельно, так как ставка данного налога зависит от вашей системы налогообложения.

5. По доставке. В рассмотренном примере доставка включена в себестоимость (40 000 руб./мес.). Если в случае вашего бизнеса доставка оплачивается клиентом отдельно, то просто исключите её из расчёта себестоимости.

ОБЩЕЕ УТОЧНЕНИЕ

Обратите внимание: это не просто два отвлечённых примера — это система.

Очень важно и то, что здесь не нужно «изобретать велосипед». За таким подходом стоит классический метод управления затратами по полной себестоимости. Его принцип прост: каждый продукт должен «поглощать» свою долю **всех** затрат компании, от материалов до арендных платежей и зарплаты управленцев. Только так вы увидите реальную рентабельность, а не её иллюзию, которая вам «приятна».

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: «ДЕТАЛЬНЫЙ АУДИТ» ДЛЯ ОДНОГО КЛЮЧЕВОГО ПРОДУКТА

Не откладывайте работу с данным инструментом. Возьми-

те ваш самый ходовой товар или услугу (то, что приносит основную выручку) и посчитайте его истинную стоимость «от и до». Это очень сильно поможет вам в дальнейшем.

Для этого осуществите действия по несложному алгоритму:

1. Запишите все прямые затраты на единицу продукта (то, что можно точно на него отнести):

— сырьё и материалы, которые уходят на каждую единицу;

— комплектующие;

— сдельная оплата труда рабочих, если она зависит от объёма;

— упаковка, которая используется только для данного товара;

— и прочее.

2. Запишите все общие затраты компании за месяц.

3. Теперь общие затраты нужно «справедливо разделить» на количество произведённых единиц товара (именно это чаще всего забывают сделать!):

— Арендные и коммунальные платежи: разделите общую сумму пропорционально площади, которую занимает производство и хранение этого продукта.

— Амортизация оборудования: стоимость оборудования/срок службы. Если оборудование производит разные продукты, разделите пропорционально времени его использования под ваш продукт.

— Зарплата АУП (администрации, бухгалтерии, отдела продаж): оклады директора, менеджера и т. д. Разделите на общее количество выпущенных единиц или пропорционально выручке от продукта.

— Маркетинг и реклама: доля бюджета, направленная на продвижение именно этой позиции. В случае общего брендинга разделите пропорционально выручке.

— Логистика (если это общие затраты на доставку), налоги (кроме НДС), банковское обслуживание, офисные расходы.

У вас может возникнуть вопрос: как лучше разделять общие затраты? Выберите наиболее логичный для вас способ:

— пропорционально выручке от продукта;

— пропорционально занимаемой площади на складе или в цеху;

— пропорционально времени работы оборудования.

4. Сложите всё и получите вашу реальную себестоимость.

5. Сравните с вашей ценой и сделайте необходимые выводы.

Всё вместе займёт у вас едва ли более 5–10 минут. Зато какой результат!

Важно: не стремитесь к идеальной точности. Ориентировочный расчёт с погрешностью 10–15 % уже откроет вам глаза на проблемные зоны.

А теперь приходит время принять важное решение:

Если цена выше себестоимости — вы понимаете свою реальную маржу.

Если цена ниже или равна себестоимости — к сожалению, вы работаете в убыток. И ваша срочная задача теперь состоит в том, чтобы либо поднять цену, обосновав ценность продукта для клиента, либо отказаться от такого продукта или же заказа, чтобы высвободить ресурсы для действительно прибыльных направлений деятельности.

Данный расчёт переводит управление с уровня интуиции на уровень фактов. Теперь вы принимаете решения, основанные на цифрах, а не на догадках и мнении.

ИТОГИ ШАГА

Что дальше? А дальше следует шаг, который напрямую связан с текущим: необходимо поставить на паузу те процессы, которые не генерируют прибыль в данный момент.

Шаг 5. Поставить на паузу всё то, что не приносит деньги прямо сейчас

Иногда бизнесу требуется сбросить балласт, который ему мешает — хотя бы временно.

ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

Представьте, что ваш бизнес — это воздушный шар, который попал в шторм и начинает терять высоту. Чтобы не разбиться, пилот сбрасывает за борт хотя и ценный, но тяжёлый груз. Аналогия здесь простая: ваши планы на будущее, новые проекты, разработки — всё это такой же груз. А как же... но подождите возражать. Безусловно, они важны, но в кризис нередко тянут вас вниз. Единственный способ выровнять полёт состоит в том, чтобы временно избавиться от этого груза, то есть заморозить всё то, что не приносит «живых» денег в ближайшие 90 дней.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Владелец небольшой мебельной фабрики полгода вкладывал значительные средства в разработку новой линейки корпусной офисной мебели. Это был его стратегический «про-

ект будущего». Основной доход в этот период по-прежнему приносило производство кухонь на заказ.

Когда в экономике начался спад и заказы на кухни сократились, владелец, следуя ШАГАМ 2 и 3, составил чёткий финансовый прогноз. Картина оказалась пугающей: при текущем уровне затрат, включая финансирование нового проекта, через два месяца денег не хватило бы даже на выплату зарплаты работникам основного цеха. Необходимо было срочно что-то менять.

Было принято непростое, но необходимое решение: дорогостоящую разработку новой линейки заморозили. Дизайнера и двух плотников, занятых в проекте, перевели на иные задачи, приносящие деньги прямо сейчас: работу с существующей клиентской базой, сервисное обслуживание и ускоренное выполнение текущих заказов на кухни.

Таким образом ежемесячные траты в размере порядка 400 000 рублей были прекращены. Эти высвобожденные ресурсы позволили предприятию стабилизировать положение и пережить острую фазу кризиса. К разработке новой линейки компания успешно вернулась через 10 месяцев, когда её финансовое состояние стабилизировалось.

ДРУГИЕ ПРИМЕРЫ ИЗ РАЗНЫХ СФЕР БИЗНЕСА

На самом деле та же самая логика работает везде, вне за-

висимости от того, продаёте ли вы товары или услуги.

1) Сфера услуг (салон красоты): владелица салона вложилась в дорогой обучающий курс для мастеров, приобретённый у топ-стилиста, надеясь поднять средний чек через полгода. Когда поток клиентов упал, она поняла, что деньги нужны на аренду помещения уже сейчас. Курс заморозили (т. е. перенесли на следующий сезон), а мастерам вместо учёбы дали дополнительные смены, чтобы закрыть окна в расписании и удержать текущих посетителей. Экономия бюджета составила 250 000 руб.

2) Торговля (оптовая компания): директор оптовой компании заказал разработку сложного мобильного приложения для клиентов, чтобы «быть современнее». Разработка шла уже полгода и съедала по 150 000 руб. ежемесячно. Анализ показал, что 95 % заказов по-прежнему поступает через телефон и мессенджеры. Проект заморозили, а освободившиеся деньги направили на закупку наиболее ходового товара, которого вечно не хватало. Продажи выросли уже в следующем месяце за счёт наличия этого товара.

3) Онлайн-проект (инфобизнес): автор курсов решил запустить собственную онлайн-школу с платформой и приложением. Когда продажи основного продукта просели, он остановил разработку платформы, купил недорогой шаблон и сконцентрировался на «живых» вебинарах. Результат: бизнес устоял, а через 4 месяца, когда денежный поток стабилизировался, предприниматель вернулся к доработке плат-

формы.

Хорошо, но почему в таком случае зачастую столь трудно «сбросить балласт»?

Наверняка, читая эти примеры, вы поймали себя на мысли: «Как же так? Они ведь уже полгода вкладывались! Столько сил, денег, времени... и всё заморозить? А вдруг ещё немного — и проект выстрелил бы?».

Такая мысль — главный враг выживания в кризис.

В психологии это называется «ошибкой невозвратных затрат». Механизм прост: чем больше мы вложили в проект (денег, времени, души), тем труднее нам признать, что он сегодня вовсе и не нужен. Кажется, что если мы его заморозим, то все инвестиции пропадут зря. И мы продолжаем вкладывать средства дальше, надеясь «отыграться» и оправдать уже потраченное.

Представьте: вы купили билет в кинотеатр за 1000 рублей, фильм оказался скучным, но вы сидите до конца сеанса. Почему? Потому что жалко денег. В итоге вы теряете не только 1000 рублей, но и два часа жизни, которые могли бы провести иначе, с пользой или удовольствием.

В бизнесе то же самое, только масштаб потерь иногда — судьба компании.

Парадокс кризиса состоит в следующем: чтобы спасти бизнес, вам придётся признать, что часть ваших прошлых усилий и денег потеряна безвозвратно. И это нормально. Это не поражение, а плата за опыт. Единственный вопрос, кото-

рый должен вас волновать сейчас — это не «сколько я уже вложил», а «сколько я ещё потеряю, если не остановлюсь прямо сегодня».

Помните: тот миллион, который вы уже потратили, например, на разработку, — его больше нет. Он не вернётся, даже если вы завершите проект. А вот следующие 2–3 миллиона, которые вы можете потерять, если продолжите финансирование в убыток основной деятельности, — их спасти ещё можно. Выбор между «потерян 1 млн» и «потерян 1 млн + ещё 3 млн» всегда должен быть очевидным.

СУТЬ ШАГА

В кризис одна из ваших основных задач состоит в управлении ликвидностью, то есть способностью платить по счетам здесь и сейчас. В связи с этим любой проект или активность, которые требуют наличия средств сегодня, однако не гарантируют их возврата в ближайшие 90 дней, становятся для вас опасной обузой. Их временная заморозка — вовсе не признак слабости или отказа от дальнейшего развития. Напротив, это акт финансовой дисциплины, который останавливает «кровотечение» и направляет все ограниченные ресурсы на поддержание жизнеспособности основного бизнеса.

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: КАК ПРОВЕСТИ ИНВЕНТАРИЗАЦИЮ (ТРИ ПРОСТЫХ СПОСОБА)

Проблема большинства собственников состоит в том, что их проекты не записаны. То есть они живут в голове в виде «мыслей на будущее» или «задач для команды». Первый шаг к паузе — записать их. Сделайте это любым удобным способом:

1) Способ 1. Хронологический (прокрутите полгода-год назад).

Возьмите календарь (телефон, ежедневник) и пройдите по последним 6–12 месяцам. Выпишите всё, на что вы тратили время и деньги, кроме текущих продаж. Ответьте на вопросы:

- Какие встречи проводили?
- Какие задачи ставили команде?
- Какие счета оплачивали (кроме регулярных)?
- Какие обсуждения длились дольше часа?

Если вы это обсуждали — значит, это проект. Или по крайней мере начало проекта.

2) Способ 2. Структурный (пройдите по отделам).

Посмотрите на каждое направление бизнеса и спросите себя:

- Маркетинг: мы запускаем что-то новое (новый канал,

новый продукт, новую рекламу)?

- Продажи: мы внедряем что-то новое (CRM, скрипты, обучение)?

- Производство/продукт: мы разрабатываем что-то новое (новую линейку, новый курс, новую услугу)?

- Ресурсы/основные средства: происходит ли закупка нового оборудования (станков, машин, серверов)? Идёт ли ремонт или строительство помещений?

- Управление: мы меняем что-то (нанимаем дорогого топ-менеджера, внедряем систему учета, переезжаем)?

3) Способ 3. Финансовый (наиболее честный!).

Откройте банковский счёт или управленческий учёт за последние 3–6 месяцев. Найдите все траты, которые не являются:

- зарплатой основного персонала;
- арендой, оплатой электричества и других коммунальных расходов;
- закупкой товаров для текущих продаж;
- налогами.

Всё остальное в большинстве своём можно отнести к проектам. Дизайнеру заплатили? Проект. Курс купили? Проект. На выставку съездили? Проект. Софт новый купили? Проект.

РЕЗУЛЬТАТ ИНВЕНТАРИЗАЦИИ

После этого у вас появится список. Обычно у предпринимателя выходит от 5 до 15 пунктов, о которых он даже и не думал как о «проектах». И когда вы увидите их все в одном месте, у вас вполне случится лёгкий шок: «На что же я размениваюсь?». Далее необходимо осуществить следующее:

1. Пройдитесь по каждому пункту из получившегося списка и задайте себе главный вопрос: «Эта активность гарантированно принесёт деньги на расчётный счёт в течение ближайших 90 дней?».

Список у вас уже есть, вы только что его составили одним из трёх способов. Не нужно ничего придумывать, просто берите каждый пункт и честно отвечайте: принесёт он деньги здесь и сейчас или нет.

2. Задайте себе другой решающий вопрос по каждому пункту из списка: «Если я полностью остановлю это на три месяца, перестану вкладывать время и деньги, остановится ли моё главное, доходное дело?».

3. Примите и оформите решение. Если ваши ответы «нет», то каждый проект-кандидат следует поставить на паузу. Не оставляйте решение на уровне размышлений! Проведите короткое совещание с командой, издайте распоряжение или записку: «Проект [название] приостанавливается с [дата]. Ресурсы перенаправляются на [конкретная доходная

задача]». Важно то, что такое решение создаёт точку невозврата и одновременно дисциплинирует.

4. Не усложняйте. Ваша цель — не построить идеальную матрицу приоритетов, а быстро и эффективно перекрыть утечки. Фокус здесь должен быть на действии, а не на идеальном анализе. Небольшая шпаргалка для вас (где чаще всего прячется балласт):

Сфера	Типичные кандидаты на «заморозку»	Ваш выбор
Маркетинг	Дорогие имиджевые видео, наружная реклама, спонсорство, ведение блога с нулевыми продажами, непрофильные выставки.	
Разработка	Создание нового сайта / приложения (если старый исправно работает), исследования новых рынков без чёткого срока окупаемости.	
Персонал	Введение новых штатных единиц «на вырост», дорогие корпоративы, оплата курсов английского для всего офиса.	
Активы	Покупка оборудования «про запас», преждевременный переезд в офис большего размера, дорогой ремонт «для статуса».	
Управление	Внедрение сложных ERP-систем в ближайшие полгода, ежемесячные стратсессии в дорогих отелях.	

ВАЖНОЕ УТОЧНЕНИЕ

Но что делать, когда рынок меняется?

Заметьте, никто не говорит о том, чтобы полностью отказаться от развития. Необходимо приостановить лишь те проекты, которые сегодня не приносят прибыли и не являются критическими для выживания.

Однако есть одно исключение. Иногда сам рынок перестраивается столь быстро, что пауза здесь подобна смерти.

Представьте: вы сидите в опустевшем офисе и ждёте, когда клиент сам придёт к вам за товаром, а ваши конкуренты уже перестроили логистику и везут заказы на дом. В этом случае замораживать изменения — значит убивать бизнес.

Чтобы не попасть в такую ловушку, прежде чем ставить проект на паузу, задайте себе не один, а два принципиальных вопроса.

КАК НЕ ОШИБИТЬСЯ С ПАУЗОЙ: АЛГОРИТМ ДЕЙСТВИЙ

Ещё раз и немного более наглядно.

Шаг 1. Задайте себе основной вопрос: «Этот проект принесет живые деньги в ближайшие 90 дней?»

Ответ «да» → проект не трогаем. Это ваш спасательный круг.

Ответ «нет» → переходим к шагу 2.

Шаг 2. Задайте проверочный вопрос: «Если мы остановим проект на 3 месяца, рынок уйдет безвозвратно?»

Ответ «да» → проект нужно завершить, но в щадящем ре-

жиге. Ищите, как сделать дешевле: своими силами, урезанная версия, дешёвый аналог и т. п.

Ответ «нет» → смело ставим на паузу. Проект никуда не денется и подождёт, пока вы не стабилизируете бизнес.

ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ (ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД)

Производитель стройматериалов заметил, что мелкие клиенты (строительные бригады) перестали приезжать на склад за товаром и начали заказывать доставку у конкурентов. У компании уже был запланирован проект «Запуск интернет-магазина с доставкой» через полгода. Сначала предполагалось, что это «проект будущего». И его как бы можно заморозить, верно?

Но сработал второй вопрос, сформулированный следующим образом: «Если мы не запустим доставку сейчас, клиенты уйдут к конкурентам навсегда?» Ответ был прост: «Да».

Решение: не замораживать полностью, а урезать бюджет. Вместо дорогой IT-платформы запустили приём заказов через мессенджеры, а также наняли двух курьеров с личными машинами на почасовую оплату. Затраты — 80 000 руб. вместо планировавшихся 500 000 руб. В итоге бизнес сохранил клиентов.

Главный принцип здесь такой: пауза — это инструмент

концентрации ресурсов, а не бегство от реальности. Если рынок уходит из-под ног, развиваться точно нужно именно сейчас. Но делать это хирургически точно, без лишних затрат.

Важное уточнение: то, о чём говорилось в этом шаге, — не теория и не перестраховка. Мировая история знает сотни случаев, когда компании, которые вовремя не остановили убыточный проект, не заморозили стройку, не продали неликвидный актив и продолжали вкладывать деньги в туманные перспективы, — просто исчезали. Иногда это занимало годы, иногда — месяцы. Но финал, к сожалению, был один и тот же: банкротство, уволенные сотрудники, потерянные состояния. Не повторяйте эти ошибки, дайте себе шанс остановиться вовремя.

ИТОГИ ШАГА

Вы не просто сокращаете расходы: вы проводите хирургическую операцию по перераспределению наиболее дефицитных ресурсов кризиса (денег, времени и внимания) с гипотетического будущего на гарантированное настоящее. Таким образом вы приобретаете для своего бизнеса самые ценные активы: время для манёвра и финансовую стабильность. Именно они гарантируют вашей компании выживание.

Что дальше? Мы продолжим «бить» по расходам до тех пор, пока действительно не оптимизируем их.

Шаг 6. Ввести режим жёсткого контроля, когда любые непредусмотренные расходы требуют согласования

Пришло время узнать, как проще всего остановить спонтанные расходы. На этом шаге вам поможет правило двух вопросов для любой покупки сверх установленного вами лимита.

ПРОСТЫМИ СЛОВАМИ

Ваш утверждённый еженедельный финансовый прогноз (ШАГ 3) теперь становится единственным законным основанием для любой выплаты. Если какой-то траты/расхода нет в утверждённом прогнозе на ближайшую неделю, то для компании её фактически и не существует. Цель данного шага состоит в том, чтобы установить для вашего бизнеса единый центр абсолютного финансового контроля. Таким образом вы переводите управление из реактивного режима «тушения пожаров» в проактивный режим «профилактики возгораний».

Любые расходы, не утверждённые собственником или его

доверенным лицом (например, финансовым директором), теперь являются нарушением правил кризисного режима.

РЕАЛЬНЫЙ ПРИМЕР ИЗ ПРАКТИКИ

Владелец сети из четырёх кафе после общего сокращения затрат (ШАГ 5) недооценил мелкие траты бизнеса. Управляющие и закупщики продолжали спонтанные решения: «стильный» декор, дизайнерская бумага для меню, подписки на неочевидные сервисы и т. п. Каждый чек — 5–15 тысяч рублей, вроде бы незначительная сумма. Итог за месяц: «невидимая» утечка оборотных средств превысила 400 000 рублей, что свело на нет эффект от предыдущих мер экономии.

Решение: была введена система, которая будет описана ниже. Через две недели, анализируя внутренние запросы, директор увидел заявку на покупку новой кофемашины за 250 000 рублей «для улучшения клиентского опыта». Применяя «правило двух вопросов», он выяснил, что текущее оборудование нормально работало, и также прямой связи с ростом выручки от планируемой покупки не было. В покупке, естественно, было отказано.

Эта сумма денег была разумно распределена:

1. 150 000 рублей отправили в финансовый резерв для гарантированной оплаты ближайшего платежа по аренде.
2. 100 000 рублей направили на срочную акцию для бари-

ста с целью увеличения среднего чека.

Итог месяца: акция дала прирост выручки в 180 000 рублей. Вместе с сохранёнными 150 000 рублей в резерве общий положительный эффект для кассы составил 330 000 рублей. Таким образом грамотный контроль превратил потенциальную утечку в двойной результат: финансовую безопасность и измеримый рост.

ВТОРОЙ ПРИМЕР

На производственном предприятии руководитель внедрил новое правило. За первую неделю журнал согласований заполнился десятками запросов: «нужен новый принтер в отдел», «заказать фирменные ручки», «подписка на отраслевой журнал», «покупка премиум-версии мессенджера». Применение «правила двух вопросов» помогло отказать в 32 из 42 таких запросов. Оказалось, что принтер можно было починить, ручки заменить на обычные, а в случае мессенджера использовать бесплатный аналог. За месяц это сэкономило более 300 000 рублей — ту сумму, которая ушла на срочную закупку сырья для выгодного заказа. Команда наглядно увидела, как «мелочи» съедают бюджет целого цеха.

ВАШ ИНСТРУМЕНТ НА ЭТОЙ НЕДЕЛЕ: ВНЕДРИТЬ «ПРАВИЛО ДВУХ ВОПРОСОВ»

Цель: полностью исключить спонтанные, необоснованные расходы в течение 7 дней.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Введите обязательное правило.

Формулировка правила: «С [дата] все расходы, не внесённые в текущую версию еженедельного финансового прогноза, требуют обязательного предварительного согласования у [должность/ФИО]. Все решения принимаются на основе «правила двух вопросов». Ответственность за соблюдение режима несут сотрудники, инициирующие траты, и руководители подразделений».

Действие: ознакомьте с этим правилом под подпись всех сотрудников, имеющих доступ к деньгам.

2. Внедрите «правило двух вопросов».

Любой запрос на незапланированную трату должен быть письменно зафиксирован через e-mail, чат, систему управления задачами или CRM/ERP.

Вопрос 1 (про доход): «Насколько точно и в какие конкретные сроки эта трата увеличит приток денег от клиентов»

или же сократит другие издержки?»

Пример верного ответа: «Покупка лицензионного ПО за 70 000 руб. автоматизирует формирование отчётов, что освободит 20 часов работы бухгалтера в месяц. Эти часы направим на работу с дебиторской задолженностью, что поможет вернуть минимум 200 000 руб. в течение месяца».

Вопрос 2 (про риски бездействия): «Что конкретно и как дорого будет стоить бизнесу, если отложим эту трату на 21 день?»

Неверные ответы (основание для отказа): «Будет неудобно», «Снизится мотивация», «Так принято в отрасли» и т. п.

Верный ответ (основание для согласования): «Без этой запчасти станок встанет через 10 дней, что приведёт к простоя цеха, срыву заказа на 1,5 млн руб. и штрафу».

Важное правило для вас как лидера состоит в следующем: если вы как руководитель не можете за 2 минуты сформулировать чёткие ответы на эти два вопроса по своей же инициативе — трату следует отложить минимум на 24 часа. Это защитит вас от импульсивных решений в условиях стресса, которые почти всегда неизбежны.

3. Ведите журнал согласований.

Журнал можно вести в Excel/Google Sheets, CRM/ERP или даже через корпоративный чат/мессенджер.

Журнал должен храниться у собственника или финансового директора, с доступом для всех участников процесса.

Рекомендуемые столбцы для журнала: «Дата запроса»,

«Кто запросил», «На что», «Сумма», «Внесено в прогноз (да/нет)», «Ответ на вопрос 1», «Ответ на вопрос 2», «Решение (да/нет)», «Кто согласовал».

Журнал должен просматриваться ежедневно, чтобы можно было проверять соблюдение правил, выявлять шаблонные ошибки и обучать сотрудников.

4. Пересмотрите лимиты по корпоративным картам.

Немедленно установите персональные дневные/месячные лимиты, достаточные именно для оперативных хозяйственных нужд (например, 5 000–15 000 руб. в день).

Любая операция сверх лимита обязательно согласуется до её совершения по нашему «правилу двух вопросов».

5. Проведите инструктаж.

Объясните команде, что всё это не контроль ради контроля, а концентрация ресурсов на главных задачах.

Задача каждого сотрудника: мыслить через призму прямой отдачи каждой траты.

ИТОГИ ШАГА

Вы заменяете культуру «отчитаться потом» на культуру «согласовать сначала» для своей команды. Это мгновенно прекращает фоновую трату денег и одновременно учит сотрудников оценивать отдачу от каждой инвестиции.

ВАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

- Введено и доведено до команды обязательное правило о персональном согласовании трат.
- Все сотрудники, имеющие доступ к финансам, знают и применяют «правило двух вопросов».

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.