

ДОСТАТОЧНО

20% действий,
которые
приносят выручку,
и 80%,
от которых
можно отказаться

Анастасия
Петрова



Анастасия Петрова
ДОСТАТОЧНО 20%
действий, которые приносят
выручку, и 80%, от
которых можно отказаться

*<https://litres.ru/74271613>
SelfPub; 2026*

Аннотация

Вы постоянно заняты, но выручка растёт медленнее, чем список задач? Возможно, проблема не в том, что вы делаете мало, а в том, что слишком много сил уходит на действия, которые почти не влияют на результат.

****«Достаточно»**** — практическая книга о том, как найти свои 20% клиентов, продуктов, каналов и решений, которые действительно приносят деньги, и отказаться от остального без чувства вины. Вы разберётесь, почему дешёвые проекты могут обходиться дороже крупных, когда контент и автоматизация превращаются в имитацию работы, как оценить реальную прибыльность клиента и где бизнес теряет время под видом развития.

Внутри — понятные примеры, таблицы, чек-листы и 30-дневный план перестройки работы. Без призывов трудиться ещё

больше. Вместо этого — компактная система, которая помогает сохранять фокус и увеличивать выручку без умножения хаоса.

Потому что рост начинается не с вопроса «Что ещё добавить?», а с вопроса «Что уже достаточно?»

Анастасия Петрова
ДОСТАТОЧНО 20%
действий, которые
приносят выручку,
и 80%, от которых
МОЖНО ОТКАЗАТЬСЯ

ДОСТАТОЧНО

20% действий, которые приносят выручку,

и 80%, от которых можно отказаться

Анастасия Петрова

Анастасия Петрова

Достаточно. 20% действий, которые приносят выручку, и 80%, от которых можно отказаться

© Анастасия Петрова, 2026

Все права защищены. Никакая часть книги не может быть воспроизведена без разрешения автора, кроме коротких цитат в обзорах и рецензиях.

Telegram: @anastaziapetrova

АННОТАЦИЯ

Предприниматели, эксперты и специалисты редко страдают от недостатка дел. Обычно проблема обратная: задач слишком много, каналов продвижения слишком много, идей тоже слишком много. День заполнен, список дел растёт, а выручка меняется гораздо медленнее, чем нагрузка.

Эта книга — о деловом минимализме без романтизации безделья. О том, как отличать работу, которая действительно создаёт деньги, от работы, которая только создаёт ощущение занятости. Как понять, какие клиенты, продукты, рекламные каналы и ежедневные действия дают основную часть результата. Как закрывать бесперспективные проекты, упрощать маркетинг, ограничивать количество задач и при этом не тормозить рост.

Здесь не будет совета «просто делегируйте всё команде» и обещания четырёхчасовой рабочей недели. Вместо этого — расчёты, диагностические вопросы, собирательные кейсы, рабочие таблицы и система решений: что начать, что продолжить, что изменить и от чего отказаться.

«Достаточно» — не про маленькие цели. Это про точность. Про умение направлять силы туда, где они возвращаются выручкой, прибылью и свободой, а не очередным бесконечным списком дел.

ВАЖНОЕ ПРИМЕЧАНИЕ

Все кейсы в книге — собирательные модели, основанные на типичных ситуациях из практики маркетинга, работы с малым бизнесом и частными специалистами. Названия проектов, обстоятельства и отдельные цифры изменены. Их задача — показать принцип и логику решения, а не представить универсальный прогноз результата.

Книга не заменяет финансовую, юридическую или налоговую консультацию. Любые решения о расходах, найме, сокращении команды и инвестициях в продвижение нужно принимать с учётом реальной экономики конкретного бизнеса.

Все расчёты в примерах округлены и нужны прежде всего для понимания логики. Они не являются обещанием конкретной доходности или универсальным нормативом для любой ниши.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ. ВЫ ДЕЛАЕТЕ НЕ МАЛО. ВЫ ДЕЛАЕТЕ СЛИШКОМ МНОГО

ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАНЯТОСТЬ НЕ РАВНА ВЫРУЧКЕ

ГЛАВА 1. КУЛЬТ ЗАНЯТОСТИ

ГЛАВА 2. НЕ ВСЕ ЗАДАЧИ ИМЕЮТ ОДИНАКОВУЮ СТОИМОСТЬ

ГЛАВА 3. СКРЫТАЯ ЦЕНА ЛИШНЕГО

ГЛАВА 4. ПОЧЕМУ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ДЕЛАТЬ ТО,

ЧТО НЕ РАБОТАЕТ

ЧАСТЬ II. КАК НАЙТИ СВОИ 20%

ГЛАВА 5. ПРИНЦИП 80/20 БЕЗ МАГИИ

ГЛАВА 6. ВАШИ 20% КЛИЕНТОВ

ГЛАВА 7. ВАШИ 20% ПРОДУКТОВ И УСЛУГ

ГЛАВА 8. ВАШИ 20% КАНАЛОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ

ГЛАВА 9. ВАШИ 20% ДЕЙСТВИЙ В ПРОДАЖАХ

ГЛАВА 10. ВАШИ 20% ПОВТОРНОЙ ВЫРУЧКИ

ЧАСТЬ III. 80%, КОТОРЫЕ МОЖНО НЕ ДЕЛАТЬ

ГЛАВА 11. МАРКЕТИНГ ДЛЯ ВИДИМОСТИ

ГЛАВА 12. КОНТЕНТ, КОТОРЫЙ СЪЕДАЕТ БИЗНЕС

ГЛАВА 13. ИНСТРУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ОБЕЩАЮТ

СЭКОНОМИТЬ ВРЕМЯ

ГЛАВА 14. КЛИЕНТЫ, ЗА КОТОРЫХ ВЫ ПЛАТИТЕ

САМИ

ГЛАВА 15. ПЕРФЕКЦИОНИЗМ КАК СТАТЬЯ РАСХОДОВ

ЧАСТЬ IV. СИСТЕМА «ДОСТАТОЧНО»

ГЛАВА 16. МИНИМАЛЬНО ДОСТАТОЧНАЯ СИСТЕМА МАРКЕТИНГА

ГЛАВА 17. НЕДЕЛЯ, КОТОРАЯ СОЗДАЁТ ВЫРУЧКУ

ГЛАВА 18. ПРИБОРНАЯ ПАНЕЛЬ ИЗ СЕМИ ЦИФР

ГЛАВА 19. НАЧАТЬ, ПРОДОЛЖИТЬ, ИЗМЕНИТЬ ИЛИ ЗАКРЫТЬ

ГЛАВА 20. РОСТ БЕЗ УМНОЖЕНИЯ ХАОСА

ЧАСТЬ V. 30 ДНЕЙ ДО СИСТЕМЫ «ДОСТАТОЧ-

НО»

ГЛАВА 21. ПЕРВАЯ НЕДЕЛЯ: УВИДЕТЬ РЕАЛЬНУЮ КАРТИНУ

ГЛАВА 22. ВТОРАЯ НЕДЕЛЯ: УБРАТЬ ЛИШНЕЕ

ГЛАВА 23. ТРЕТЬЯ НЕДЕЛЯ: УСИЛИТЬ РАБОТАЮЩИЕ 20%

ГЛАВА 24. ЧЕТВЁРТАЯ НЕДЕЛЯ: СОБРАТЬ НОВУЮ СИСТЕМУ

ПРАКТИКУМ. 12 ШАБЛОНОВ ДЛЯ РАБОТЫ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. «ДОСТАТОЧНО» — ЭТО НЕ ПОТОЛОК

ОБ АВТОРЕ

ВВЕДЕНИЕ. ВЫ ДЕЛАЕТЕ НЕ МАЛО. ВЫ ДЕЛАЕТЕ СЛИШКОМ МНОГО

Есть фраза, которую я слышу от предпринимателей и специалистов чаще остальных: «Я понимаю, что надо делать больше».

Больше публиковаться. Больше снимать видео. Чаще запускать рекламу. Больше знакомиться. Больше учиться. Больше тестировать. Быстрее отвечать клиентам. Внимательнее следить за конкурентами. Присутствовать в большем количестве социальных сетей. Постоянно дорабатывать продукт.

На первый взгляд это звучит ответственно. Человек не обвиняет рынок, не ждёт удачи и готов действовать. Но затем

мы открываем его календарь и видим, что свободных часов там уже нет. Он не сидит сложа руки. Наоборот, он давно работает на пределе. Новая задача не добавляет ему ещё один час в сутки. Она просто вытесняет что-то другое: сон, семью, отдых, текущих клиентов или действия, которые действительно могли бы принести деньги.

Проблема многих бизнесов не в пассивности. Проблема в отсутствии выбора.

Каждое новое направление кажется обязательным. Если конкуренты завели Telegram-канал, значит, и нам нужен. Если все говорят о коротких видео, надо срочно снимать. Если появилась новая нейросеть, нельзя отстать. Если один эксперт успешно продаёт через вебинары, нужно сделать вебинар. Если другой собирает заявки с Авито, надо идти на Авито. А ещё есть сайт, контекстная реклама, рассылки, партнёрства, маркетплейсы, личный бренд, мероприятия, нетворкинг и десятки сервисов для автоматизации всего перечисленного.

Так появляется бизнес, похожий на квартиру, в которую годами приносили новые вещи и ни разу ничего не выбрасывали. Формально в ней есть всё. Фактически в ней трудно двигаться.

Я работаю с маркетингом больше семи лет и за это время видела проекты самых разных масштабов. Одни теряли деньги из-за слабого трафика. Другие — из-за отдела продаж. Но была ещё одна причина, о которой говорят реже:

компания одновременно пыталась делать слишком многое и поэтому ни один процесс не доводила до состояния, когда он начинает стабильно работать.

Запустили рекламу — через неделю отвлеклись на новый сайт. Начали развивать канал — бросили, потому что понадобился квиз. Сделали квиз — не успели обработать первые заявки, потому что руководитель решил внедрить CRM. Внедрили CRM — не заполнили её, потому что команда уже готовила ребрендинг. Через три месяца у бизнеса пять незавершённых проектов, десять оплаченных сервисов и ощущение, что маркетинг требует слишком много денег.

Хотя часто маркетингу требовалось не больше. Ему требовалось меньше одновременно запущенных действий и больше внимания к нескольким важным.

Что означает «достаточно»

Слово «достаточно» легко принять за отказ от амбиций. Как будто книга предлагает смириться с маленьким бизнесом, не расти, не пробовать новое и работать вполсилы.

Я вкладываю в него другой смысл.

«Достаточно» — это точка, в которой действие уже решает задачу. Всё, что идёт после неё, может улучшать результат, но улучшение должно оправдывать цену.

Иногда достаточно одного сильного оффера вместо десяти расплывчатых. Двух каналов привлечения вместо семи. Пяти понятных цифр вместо отчёта на сорок страниц. Трёх квалификационных вопросов вместо анкеты, которую никто

не заканчивает. Двух хороших клиентов вместо восьми тех, кто постоянно задерживает оплату и требует срочных правок.

Достаточность не равна посредственности. Хирургу недостаточно «примерно правильно» провести операцию. Бухгалтеру недостаточно почти верно рассчитать налог. Но предпринимателю не всегда нужен идеальный логотип, прежде чем он проверит спрос. Маркетологу не всегда нужно тридцать креативов, если уже найдены три разных и внятных гипотезы. Эксперту не обязательно ежедневно публиковать контент, если два качественных материала в неделю приводят нужных клиентов.

Ключевой вопрос этой книги не «как делать меньше любой ценой?», а «какой объём действий достаточен для нужного результата?».

Почему занятость так легко спутать с ростом

Выручка приходит не сразу после каждого полезного действия. Сегодня вы улучшили предложение, а клиент купил через две недели. Сегодня вернулись к бывшей базе, а рекомендация пришла через месяц. Между работой и результатом есть задержка. Из-за неё мозгу проще оценивать не эффект, а количество выполненного.

Отправила двадцать сообщений — молодец. Провела четыре созвона — день прошёл не зря. Сделала десять сторис — занималась продвижением. Настроила новый сервис — развивала бизнес.

Но можно отправить двадцать сообщений людям, которые никогда не станут клиентами. Провести четыре бесплатных созвона без квалификации. Сделать десять сторис без понятного предложения. Потратить день на сервис, который автоматизирует действие, не нужное бизнесу.

Занятость видна сразу. Ценность приходится считать.

Поэтому эта книга построена не вокруг мотивации, а вокруг диагностики. Мы будем смотреть на клиентов, продукты, каналы, задачи и проекты через несколько простых вопросов:

1. Какой результат это действие должно дать?
2. Есть ли доказательства, что оно его даёт?
3. Сколько денег и времени оно забирает полностью, а не только по счёту подрядчика?
4. Что мы не делаем, пока заняты этим?
5. Можно ли получить тот же результат проще?
6. Что произойдёт, если мы прекратим это делать на месяц?

Последний вопрос особенно полезен. В бизнесе много действий, которые продолжаются не потому, что нужны, а потому, что никто не решился их остановить.

Принцип 80/20 — не магическая формула

В названии книги есть соотношение 20/80. Не нужно воспринимать его буквально. В одном проекте 15% клиентов создадут 70% прибыли. В другом два рекламных объявления принесут половину продаж. В третьем один продукт бу-

дет кормить всю остальную линейку.

Смысл не в том, чтобы любой ценой найти ровно двадцать процентов. Смысл в концентрации результата. Деньги, клиенты и рост почти никогда не распределяются равномерно между всеми действиями.

Если вы тратите одинаковое внимание на сильное и слабое, слабое начинает управлять вашим календарём.

В первой книге, «Анатомии выручки», мы разбирали всю цепочку: от рекламы и цены лида до продаж, повторных покупок и прибыли. Теперь задача другая. Не построить ещё более сложную систему, а посмотреть на существующую и оставить в ней то, что действительно работает.

Эта книга будет полезна, даже если у вас пока нет команды, CRM и большого рекламного бюджета. Иногда наиболее важный выбор происходит на уровне одного человека: брать ли нового дешёвого клиента, запускать ли ещё один проект, продолжать ли вести канал, который не даёт обращений, и тратить ли вечер на идеальную презентацию, когда коммерческое предложение уже можно отправить.

Как работать с книгой

Не читайте её только как набор идей. После каждой части будут вопросы и упражнения. Некоторые покажутся простыми: выписать клиентов, посчитать часы, отменить подписку, выбрать три главные задачи недели. Но именно простые действия чаще всего откладываются, потому что рядом всегда есть более интересная новая идея.

Вам понадобится таблица или обычная тетрадь. Создайте четыре раздела:

- клиенты и деньги;
- продукты и услуги;
- маркетинг и продажи;
- задачи и время.

Мы будем постепенно заполнять их. В конце у вас появится не абстрактное понимание, что «надо сфокусироваться», а конкретная система: что оставить, что усилить, что сократить и что прекратить.

Начнём с неприятной, но освобождающей мысли.

Возможно, вам не нужно становиться ещё продуктивнее.

Возможно, вам нужно перестать одинаково серьёзно относиться ко всему, что попадает в ваш список дел.

ЧАСТЬ I. ПОЧЕМУ ЗАНЯТОСТЬ НЕ РАВНА ВЫРУЧКЕ

ГЛАВА 1. КУЛЬТ ЗАНЯТОСТИ

У занятости хорошая репутация. Человек, который постоянно спешит, кажется востребованным. Предприниматель, отвечающий на сообщения в полночь, выглядит вовлечённым. Специалист с расписанием без свободных окон — успешным.

При этом можно быть занятым с утра до ночи и годами оставаться примерно на одном уровне дохода.

Это не редкое исключение. Это логичный результат системы, в которой человек измеряет работу усталостью.

«Я сегодня очень устала» как отчёт о результате

После тяжёлого дня мы часто оцениваем себя не по тому, что изменилось, а по тому, насколько было трудно. Если устали — значит, старались. Если было легко — появляется подозрение, что сделали недостаточно.

В найме эта логика частично поддерживается внешней системой: рабочие часы, задачи руководителя, присутствие на встречах. В собственном бизнесе она становится опаснее. Здесь никто не гарантирует, что восемь занятых часов направлены на деньги.

Можно четыре часа исправлять оформление страницы, которая получает двадцать посещений в месяц. Можно долго сравнивать сервисы рассылок, хотя база состоит из сорока контактов. Можно ежедневно вести социальную сеть, где аудитория любит читать, но никогда не покупает. Всё это требует сил. Поэтому мозгу трудно признать, что работа была малополезной.

Но рынок не платит за степень усталости. Он платит за ценность, решение и способность довести клиента до результата.

Тревожная продуктивность

Иногда постоянная работа — не способ приблизиться к цели, а способ не чувствовать тревогу.

Когда доход нестабилен, хочется делать хоть что-нибудь. Отправить ещё пять откликов. Переписать описание услуги. Посмотреть урок. Проверить статистику. Найти новую пло-

щадку. Эти действия дают короткое чувство контроля.

Особенно привлекательны задачи с понятным завершением. Поменять аватар можно за час и поставить галочку. Увеличить средний чек сложнее: нужно пересобрать предложение, провести разговоры с клиентами, выдержать отказы и проверить новую цену. Поэтому человек выбирает аватар. Не потому, что глупый. Потому что аватар безопаснее.

Тревожная продуктивность почти всегда состоит из мелких действий, которые можно быстро завершить и показать самому себе как доказательство: «Я не стою на месте».

Проверка проста. Спросите себя: если бы мне гарантировали, что доход следующего месяца не снизится, продолжила бы я делать эту задачу прямо сейчас?

Если ответ «нет», возможно, задача нужна не бизнесу, а тревоге.

Почему свободное окно пугает

Предприниматель может мечтать о свободном времени, а когда оно появляется — немедленно заполнять его новой работой.

На это есть несколько причин.

Во-первых, свободное время не имеет очевидной денежной ценности. Час работы над задачей кажется инвестицией. Час без работы — расходом.

Во-вторых, в бизнесе всегда существует неопределённость. Даже в хороший месяц нет полной гарантии, что следующий будет таким же. Работа становится способом зара-

нее защититься от будущего провала.

В-третьих, у многих людей идентичность связана с полезностью. «Я тот человек, который справляется». Отказаться от части задач означает признать ограничения. А ограничения воспринимаются как слабость.

Но у свободного времени есть функция. В нём человек замечает ошибки, принимает решения, восстанавливает внимание и видит систему целиком. Руководитель, который занят каждой мелочью, не управляет бизнесом — он работает внутри него на самой перегруженной должности.

Занятость владельца заражает команду

Если руководитель гордится постоянной спешкой, команда быстро учится показывать занятость вместо результата.

Появляются длинные переписки, лишние созвоны, отчёты ради отчётов. Сотрудник боится закончить задачу раньше, потому что тогда получит ещё одну. Поэтому работа растягивается. Решения принимаются медленно, но все выглядят очень загруженными.

Культура занятости узнаётся по фразам:

«Давайте добавим это в процесс»;

«Нужно ещё согласовать»;

«Соберём дополнительную таблицу»;

«Пока не идеально, рано запускать»;

«Надо быть во всех каналах»;

«Мы всегда так делали».

Культура результата задаёт другие вопросы:

«Какое решение мы примем по этой таблице?»;
«Что произойдёт, если этот этап убрать?»;
«Кто один отвечает за итог?»;
«Как быстро мы можем проверить гипотезу?»;
«Как выглядит достаточный результат?».

Собирательный кейс: специалист, у которого нет свободных часов

Марина оказывает услуги по продвижению. У неё восемь клиентов. В календаре нет пустых дней, а доход держится на уровне, который она уже переросла.

Мы посчитали время. Два клиента приносили почти половину выручки и занимали около четверти рабочей недели. Ещё три давали стабильную оплату и не требовали постоянного внимания. Оставшиеся три проекта занимали больше трети времени, регулярно присылали срочные правки и вместе приносили меньше одного крупного клиента.

Марина считала, что ей нужно найти ещё два проекта. На самом деле ей нужно было пересмотреть условия трёх существующих.

Она повысила стоимость, ограничила количество правок и отказалась от одного клиента, который не согласился с новыми правилами. Освободившиеся часы направила не на поиск максимального количества заказов, а на подготовку более дорогого пакетного предложения и возвращение к бывшим клиентам.

Через два месяца проектов стало семь, рабочих часов —

меньше, а доход вырос.

Не потому, что Марина нашла секрет продуктивности. Она перестала считать каждый занятый час одинаково ценным.

Диагностика: работаете ли вы на результат

Ответьте «да» или «нет».

1. У меня регулярно бывают дни, когда я очень занята, но не могу назвать один важный результат дня.
2. Я часто начинаю новую задачу, не завершив предыдущую.
3. Мне тревожно, когда в календаре появляется свободное время.
4. Я оцениваю хорошую неделю по количеству сделанного, а не по изменениям в деньгах или системе.
5. Я продолжаю выполнять процессы, смысл которых не пересматривала больше полугода.
6. В моём списке дел есть задачи, которые повторяются месяцами и никогда не становятся приоритетом.
7. Я часто выбираю небольшие понятные задачи вместо одного сложного разговора или решения.
8. У меня больше активных проектов, чем я могу перечислить без подсказки.
9. Я покупаю обучение или сервисы быстрее, чем внедряю уже купленное.
10. Я редко заранее определяю, какой результат будет считаться достаточным.

Чем больше ответов «да», тем вероятнее, что ваша система награждает занятость, а не результат.

Первый шаг — не оптимизировать календарь. Первый шаг — перестать использовать усталость как доказательство пользы.

ГЛАВА 2. НЕ ВСЕ ЗАДАЧИ ИМЕЮТ ОДИНАКОВУЮ СТОИМОСТЬ

Список дел создаёт опасную иллюзию равенства. В нём рядом могут стоять:

- ответить потенциальному клиенту;
- выбрать обложку для поста;
- пересчитать цену услуги;
- оплатить сервис;
- придумать новый продукт;
- исправить опечатку на старой странице сайта.

Все пункты выглядят как строки одинаковой высоты. Но их экономическая ценность различается в десятки раз.

Четыре типа задач

Для начала разделим работу на четыре категории.

1. Задачи, создающие выручку

Они непосредственно приближают деньги:

- переговоры с квалифицированным клиентом;
- отправка коммерческого предложения;
- повторный контакт после обсуждения;
- запуск проверенной рекламной связки;
- предложение дополнительной услуги текущему клиенту;

возвращение к бывшему заказчику;

улучшение конверсии на важном этапе продаж.

Это не означает, что каждая задача немедленно заканчивается оплатой. Но между ней и выручкой есть понятная причинная связь.

2. Задачи, поддерживающие систему

Они не продают напрямую, но без них продажи остановятся:

выполнение обязательств перед клиентом;

контроль качества;

бухгалтерия;

обновление важных данных;

техническое обслуживание сайта;

анализ результатов;

планирование загрузки.

Поддерживающую работу нельзя просто выбросить. Но её важно выполнять в достаточном объёме, а не превращать в бесконечное совершенствование.

3. Задачи, которые можно передать или автоматизировать

Это повторяемые действия с понятным стандартом:

сбор данных в отчёт;

расшифровка интервью;

выставление типовых счетов;

перенос информации между системами;

подготовка вариантов изображений по шаблону;

первичная сортировка обращений.

Здесь часто совершают ошибку: передают задачу только потому, что она надоела. Но сначала стоит проверить, нужна ли она вообще. Нет смысла автоматизировать отчёт, который никто не читает.

4. Задачи, которые не нужно делать

Самая недооценённая категория.

Сюда попадают действия без владельца, решения и заметного эффекта:

отчёты, которые складываются в папку;

публикации только ради выполнения контент-плана;

встречи без повестки;

переделка материалов из-за личных вкусов, а не данных;

постоянное отслеживание метрик, на которые никто не реагирует;

участие в канале, который не приводит клиентов и не выполняет другой важной функции.

Эти задачи часто живут дольше остальных, потому что от их отмены никто не получает мгновенного бонуса. Зато их присутствие незаметно съедает рабочую неделю.

Денежная ценность часа

Предположим, специалист берёт проект за 30 000 рублей в месяц и тратит на него пятнадцать часов. Его валовая стоимость часа — 2 000 рублей.

Другой проект приносит 15 000 рублей, но требует двенадцать часов работы, ежедневных сообщений и двух срочных

созвонов. Валовая стоимость часа — 1 250 рублей, ещё до учёта налогов и времени на привлечение.

При этом час, потраченный на разговор с потенциальным клиентом с чеком 60 000 рублей, нельзя оценивать только фактом, что оплаты пока нет. Его ожидаемая ценность зависит от вероятности сделки.

Если из пяти таких разговоров один заканчивается продажей, средняя ожидаемая выручка одного разговора — 12 000 рублей. Это упрощённый расчёт, но он быстро возвращает приоритеты на место.

Не каждая задача должна оцениваться деньгами. Но если бизнес регулярно отдаёт лучшие часы задачам с минимальным влиянием на деньги, неудивительно, что рост останавливается.

Прямой и отложенный результат

Есть риск впасть в другую крайность и оставить только действия, после которых клиент сразу платит. Тогда исчезнут развитие продукта, обучение, система рекомендаций и долгосрочный контент.

Поэтому у задачи может быть два вида результата.

Прямой результат виден быстро: заявка, оплата, продление, снижение расхода.

Отложенный результат создаёт актив: кейс, поисковую страницу, базу, шаблон, навык, партнёрство, продукт, который можно продавать многократно.

Разница между полезным отложенным действием и кра-

сивой прокрастинацией — в гипотезе и сроке проверки.

«Буду вести блог, когда-нибудь он поможет» — не гипотеза.

«В течение восьми недель публикую два экспертных материала, в каждом предлагаю диагностику, отмечаю обращения и после срока решаю, продолжать ли формат» — гипотеза.

Матрица денежной ценности

Для любой регулярной задачи заполните пять строк:

1. **Результат:** что должно измениться благодаря задаче?
2. **Связь с деньгами:** прямая, отложенная или отсутствует?
3. **Полная стоимость:** сколько времени, денег и внимания она забирает?
4. **Доказательства:** какой факт подтверждает, что задача работает?
5. **Решение:** усилить, оставить, упростить, передать, остановить.

Пример:

Задача: ежедневные короткие видео.

Результат: обращения на консультацию.

Связь с деньгами: предполагаемая отложенная.

Полная стоимость: семь часов в неделю плюс монтаж.

Доказательства: за три месяца два обращения, ни одной продажи.

Решение: прекратить ежедневный формат. Оставить од-

но содержательное видео в неделю на шесть недель и повторить снова.

Главное здесь — не вывод о видео. Для другого специалиста они могут быть основным каналом. Главное — способ думать.

Собирательный кейс: собственник и дизайн презентации

Руководитель небольшой B2B-компании две недели лично правил презентацию. Менял формулировки, переставлял блоки, обсуждал оттенки и просил подготовить новые варианты титульного слайда.

Презентация была важной, но не настолько. За две недели её отправили четырём потенциальным клиентам. Двое даже не открыли файл, потому что до презентации не был проведён нормальный квалификационный разговор.

В это же время руководитель откладывал повторный контакт с десятью компаниями, которые уже проявляли интерес.

После пересмотра процесса команда оставила одну профессиональную версию презентации и запретила менять дизайн без конкретной причины. Руководитель потратил освободившееся время на звонки. Две компании вернулись к переговорам.

Проблема была не в том, что презентация не нужна. Проблема была в неверном масштабе внимания.

Упражнение: стоимость вашей следующей недели
Выпишите все задачи на ближайшие семь дней и поставь-

те рядом одну букву:

Д — создаёт деньги;

С — поддерживает систему;

П — можно передать или автоматизировать;

У — можно убрать.

Затем посмотрите, какие задачи стоят в самых продуктивных часах дня. Если утро занято категорией «У», а продажи перенесены на вечер, календарь уже принял решение о вашем доходе — просто без вашего участия.

ГЛАВА 3. СКРЫТАЯ ЦЕНА ЛИШНЕГО

Лишняя задача редко выглядит опасной. Она занимает двадцать минут здесь, сорок минут там. Новый канал требует «всего пару постов». Небольшой клиент просит «буквально одну правку». Ещё один сервис стоит дешевле ужина.

Проблема становится заметной, когда мы складываем не только прямые расходы, но и всё, что они вытеснили.

Бесплатных действий не бывает

Если вы самостоятельно делаете работу, это не означает, что она бесплатна. Вы платите временем, вниманием и отказом от других возможностей.

Предприниматель может сказать: «Я не трачу деньги на контент, пишу сама». Но если на подготовку публикаций уходит восемь часов в неделю, а её рабочий час способен приносить 2 000 рублей, потенциальная стоимость контента — 64 000 рублей в месяц.

Это не значит, что контент нужно немедленно закрыть.

Возможно, он приносит больше. Но считать его бесплатным нельзя.

То же относится к бесплатным консультациям, длительным перепискам до договора, участию в мероприятиях, ведению нескольких площадок и ручным операциям.

Стоимость переключения

Самая недооценённая плата — потеря концентрации.

Человек редко переходит от одной сложной задачи к другой мгновенно. После сообщения клиента часть внимания остаётся в переписке. После проверки рекламной статистики хочется ещё раз обновить цифры. После короткого созвона требуется время, чтобы вернуться к тексту или расчёту.

Поэтому десять задач по двадцать минут не равны одной задаче на двести минут. В первом случае часть дня уходит на повторные входы в работу.

Чем больше проектов и каналов, тем выше этот невидимый налог.

Признаки, что вы платите его слишком много:
постоянно открыто больше десяти рабочих вкладок;
в течение часа вы несколько раз меняете тип деятельности;
после рабочего дня трудно назвать завершённый результат;
мелкие запросы клиентов определяют весь календарь;
важная задача переносится, хотя формально свободные часы были.

Дешёвый клиент может быть самым дорогим

Цена проекта — только одна сторона экономики. Есть ещё стоимость обслуживания.

Два клиента могут платить по 20 000 рублей, но первый присылает материалы вовремя, принимает решения и уважает границы. Второй пишет вечерами, просит срочно, меняет задачу после согласования и задерживает оплату.

На счёте они равны. В реальности нет.

Полная стоимость клиента включает:

время выполнения;

время коммуникации;

количество переделок;

задержки и простои;

стоимость привлечения;

риск неоплаты;

эмоциональное восстановление после общения;

потерянные возможности из-за занятости.

Последний пункт особенно важен. Невыгодный проект не просто мало платит. Он может не позволить взять выгодный.

Незавершённость тоже занимает место

Проект, которым вы временно не занимаетесь, не всегда перестаёт потреблять ресурс.

Незаконченный курс напоминает о себе. Черновик продукта остаётся в списке. Идея канала требует вернуться. Купленный домен нужно продлить. Человек не работает над проектом, но регулярно принимает микрорешение: сегодня

тоже не буду.

Десять проектов «на паузе» способны создавать больше напряжения, чем два активных.

Поэтому полезно различать:

активный проект — есть следующий шаг, срок и ресурс;

осознанная пауза — назначена дата пересмотра;

архив — проект закрыт, материалы сохранены, обязательств нет;

фантазия — идея нравится, но не имеет места в календаре.

Фантазии не запрещены. Их просто не нужно считать бизнесом.

Собирательный кейс: пять направлений одного эксперта

Эксперт одновременно продавала консультации, небольшой курс, подписку, групповую программу и услугу сопровождения. На первый взгляд линейка выглядела развитой.

Но у каждого продукта были отдельные страницы, сообщения, материалы, способы оплаты и сценарии продаж. Аудитория путалась, что выбрать. Сама эксперт каждую неделю переключалась между обновлением курса, поиском участников группы и обслуживанием подписки.

Анализ показал, что сопровождение и консультации приносили 78% выручки. Подписка занимала много поддержки и почти не давала прибыли. Курс продавался редко, но его материалы хорошо помогали клиентам сопровождения.

Вместо пяти равных направлений собрали одну систему: консультация как вход, сопровождение как основной продукт, материалы курса как бонус и повышение ценности. Подписку закрыли, групповую программу проводили два раза в год, а не постоянно.

Выручка не упала. Упростились продажи, коммуникация и планирование.

Лишнее было не бесполезным само по себе. Оно было бесполезным в отдельном виде.

Формула полной цены задачи

Для практического расчёта используйте простую модель:

Полная цена = прямые расходы + стоимость времени + стоимость переключения + упущенная возможность.

Последние два показателя трудно измерить идеально. И не нужно. Даже приблизительная оценка лучше нуля.

Пример:

Новая площадка требует 10 000 рублей в месяц на подрядчика, четыре часа вашего времени и два часа сотрудника. При внутренней стоимости часов 2 000 и 1 000 рублей полная видимая цена — 20 000 рублей. Если из-за площадки вы откладываете работу с повторными клиентами, цена становится выше.

Теперь вопрос звучит не «дорого ли платить подрядчику 10 000?», а «даёт ли эта площадка результат, оправдывающий не менее 20 000 рублей и отвлечение команды?».

Упражнение: налог на лишнее

Выберите пять действий, которые кажутся небольшими, но повторяются каждую неделю. Для каждого запишите: сколько минут занимает одно выполнение; сколько раз повторяется за месяц; кто ещё вовлечён; что обычно прерывается ради него; какой доказанный результат оно даёт.

Умножьте время на четыре недели. Часто действие, которое воспринималось как «десять минут», превращается в полноценный рабочий день в месяц.

Лишнее редко разрушает бизнес одним крупным решением. Оно делает это маленькими списаниями, которые никто не замечает.

ГЛАВА 4. ПОЧЕМУ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО НЕ РАБОТАЕТ

Закрыть слабый проект логически просто. Эмоционально — нет.

Мы продолжаем вкладываться в неработающие направления не потому, что не видим цифр. Иногда цифры очевидны. Но вместе с проектом придётся признать, что прежнее решение было ошибочным, а потраченное время не вернётся.

«Я уже столько вложила»

Представьте проект, в который вложено 200 000 рублей. Чтобы продолжить, нужно ещё 100 000. По текущим данным вероятность окупаемости мала.

Рациональный вопрос: стоит ли будущий результат следующих 100 000 рублей?

Но человек задаёт другой: как же бросить, если уже потрачено 200 000?

Первые деньги превращаются в психологический долг. Хотя вернуть их продолжением нельзя. Можно только потерять меньше или больше в будущем.

То же происходит со временем. Если вы полгода развивали канал, трудно остановиться на седьмом месяце. Кажется, что результат мог быть совсем рядом. Но без заранее заданного срока проверки «ещё немного» способно продолжаться годами.

Проект как часть личности

Некоторые направления трудно закрыть, потому что они отвечают не только за деньги.

Человек хотел стать автором курса. Создал программу, оформил страницу, рассказал знакомым. Теперь отказ от курса воспринимается не как решение по продукту, а как отказ от образа себя.

Или предприниматель много лет называет компанию агентством полного цикла. Сократить услуги до двух сильных направлений кажется шагом назад, хотя именно это может увеличить прибыль.

Полезно разделять:

я как человек;

моя компетенция;

текущая бизнес-модель;
конкретный продукт.

Неудача продукта не доказывает отсутствие компетенции. Иногда продукт хороший, но аудитория мала. Иногда выбран не тот канал. Иногда момент неудачный. Иногда идея действительно слабая. Ни один из этих выводов не определяет ценность человека.

Мода как разрешение не выбирать

Когда все обсуждают новый инструмент, его запуск легко оправдать. Не нужно доказывать, зачем он вашему бизнесу. Достаточно сказать: «Сейчас без этого нельзя».

Так в календаре появляются новые социальные сети, нейросети, чат-боты, автоворонки и форматы контента. Каждый инструмент может быть полезен. Но массовая популярность не делает его обязательным.

Мода снимает ответственность за выбор. Если не получилось, можно сказать, что рынок изменился. Если не запустили — страшно чувствовать отставание.

Противоядие — вопрос: какую конкретную проблему нашего бизнеса решает этот инструмент лучше существующего способа?

Не «что он умеет», а «какую нашу проблему он решает».

Если ответа нет, вы покупаете не решение. Вы покупаете надежду и ощущение современности.

Страх пустоты

После закрытия проекта остаётся свободное место. И это

место может пугать сильнее, чем убыточная занятость.

Пока есть пять проектов, можно объяснять низкий доход перегрузкой. Если оставить два, придётся проверить, способны ли они вырасти. Пока ведётся три канала, всегда можно надеяться, что один скоро раскроется. Если закрыть два, основной канал окажется под более пристальным вниманием.

Лишние действия иногда защищают нас от ясности.

Ясность требует решения. А решение может быть неприятным: поднять цену, позвонить клиенту, поменять предложение, признать отсутствие спроса, научиться продавать или временно вернуться к более простой модели.

Как закрывать проекты без ощущения поражения

Проект полезно завершать не фразой «ничего не получилось», а коротким разбором.

- 1. Что мы проверяли?**
- 2. Какой ресурс выделили?**
- 3. Какие результаты получили?**
- 4. Что сработало частично?**
- 5. Что можно использовать в других направлениях?**
- 6. Почему прекращаем сейчас?**
- 7. При каких новых условиях вернёмся?**

Так закрытие превращается в управленческое решение, а не эмоциональный приговор.

Материалы можно сохранить. Навык остаётся. Контакты остаются. Идея может вернуться позже. Но текущая версия

проекта перестаёт ежедневно требовать внимания.

Собираемый кейс: канал, который жалко бросить

Небольшая компания полтора года вела Telegram-канал. На него уходили работа автора, дизайнера и время руководителя. Подписчики читали материалы, но обращений почти не было.

Команда не закрывала канал по трём причинам: там уже накопилось две тысячи подписчиков, конкуренты активно развивали Telegram, а руководителю нравился сам формат.

После аудита выяснилось, что основная часть клиентов приходила через рекомендации и контекстную рекламу. Канал не участвовал даже в дожиге: менеджеры редко отправляли клиентам его материалы.

Канал не удалили. Его перевели из режима ежедневного медиа в библиотеку: один глубокий материал раз в две недели, кейсы и ответы на частые вопросы. Освободившийся бюджет направили на страницы услуг и системную работу с рекомендациями.

Через три месяца канал стал меньше по объёму, но полезнее в продажах. Менеджеры начали отправлять конкретные статьи клиентам. Иногда отказаться нужно не от инструмента, а от завышенного масштаба его использования.

Стоп-лист решений

Не продолжайте проект только потому, что:
уже много вложено;

будет стыдно перед знакомыми;
конкурент делает то же самое;
вы купили дорогой сервис;
подрядчику неудобно сообщить об остановке;
теоретически когда-нибудь это может сработать;
остался последний урок, модуль или этап;
вы не придумали, чем занять освободившееся время.

Продолжать стоит, когда есть данные, понятная гипотеза и ресурс на следующий тест.

Упражнение: список проектов, которые держатся на жалости

Запишите все активные и приостановленные направления. Рядом ответьте на три вопроса:

1. Начала бы я это сегодня, зная всё, что знаю сейчас?
2. Продолжила бы я это, если бы никто не узнал о закрытии?
3. Есть ли следующий проверяемый шаг или только надежда?

Если на первые два вопроса ответ «нет», а на третий — «надежда», проект, вероятно, уже завершён. Осталось только оформить это решение.

ЧАСТЬ II. КАК НАЙТИ СВОИ 20%

ГЛАВА 5. ПРИНЦИП 80/20 БЕЗ МАГИИ

Принцип 80/20 часто пересказывают как красивую формулу: двадцать процентов усилий дают восемьдесят процентов результата. После этой фразы хочется немедленно найти

правильные двадцать процентов, выбросить всё остальное и освободить половину недели.

На практике всё сложнее — и полезнее.

Соотношение редко получается ровно таким. В одном бизнесе 10% клиентов дают 65% прибыли. В другом четыре товара из двадцати обеспечивают почти всю повторную выручку. В третьем один канал приводит половину покупателей, но второй канал помогает им принять решение. Если закрыть второй только потому, что он не создаёт продажу напрямую, основной тоже начнёт работать хуже.

Поэтому принцип 80/20 — не инструкция по механическому сокращению. Это способ искать неравномерность.

Результат почти никогда не распределён ровно

Представьте десять рекламных объявлений. Они получили одинаковый бюджет, но результаты будут разными. Одно даст много кликов и мало заявок. Второе — мало кликов, но несколько продаж. Третье не сработает совсем. Два объявления окажутся основой кампании.

То же происходит с клиентами. Один покупает один раз и исчезает. Другой возвращается, приводит знакомых и спокойно принимает повышение цены. В отчёте за первый месяц они могут выглядеть одинаково. На дистанции — нет.

Неравномерность есть в:

продуктах;

клиентах;

источниках заявок;

сотрудниках;
рекламных гипотезах;
задачах;
рабочих часах;
контенте;
причинах отказов;
ошибках.

Иногда несколько причин создают почти все проблемы. Например, половина задержек может происходить из-за одного этапа согласования. Большая часть возвратов — из-за неправильного обещания в рекламе. Большая часть конфликтов — из-за двух клиентов без чётких границ.

Искать стоит не только двадцать процентов, которые дают деньги, но и малую долю причин, которые создают большинство потерь.

Почему нельзя выбирать сильные действия по ощущениям

У человека есть естественное желание считать важным то, во что он вложил больше сил.

Если вы три месяца ведёте канал, он кажется значимым. Если разработка сайта стоила дорого, сайт хочется считать главным активом. Если клиент постоянно пишет, создаётся ощущение, что он занимает большую долю бизнеса — иногда так и есть по времени, но не по прибыли.

Ощущения полезны как сигнал, но плохи как единственный источник решения.

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.