

---

# Цена с опорой

Как сервисному бизнесу считать нижнюю границу, защищать маржу и повышать прайс без скидочной паники



Никита Баган

# Никита Баган

## Цена с опорой

*<https://litres.ru/74278647>*

*SelfPub; 2026*

### Аннотация

Работа есть, команда занята, а прибыль сделки исчезает в скидках, переработках и незаметном расширении объёма. Эта книга помогает владельцу сервисного бизнеса превратить цену из ощущения в проверяемую управленческую систему. Вы определите единицу услуги, посчитаете стоимость доступной мощности и маржинальный вклад, постройте ценовой коридор, зададите правила уступок и проведёте контролируемый пересмотр прайса. Все примеры расчётные, инструменты можно применить к одной ключевой услуге без сложной финансовой модели.

# Содержание

|                                                   |    |
|---------------------------------------------------|----|
| Введение                                          | 7  |
| Глава 1. Работы много, прибыли мало               | 14 |
| Четыре компании внутри одного отчёта              | 15 |
| Занятость — не доказательство полезной загрузки   | 17 |
| Выручка растёт, вклад исчезает                    | 19 |
| Пять утечек на одном заказе                       | 21 |
| От общего ощущения к одной сделке                 | 23 |
| Экспресс-диагностика пяти утечек                  | 25 |
| Как отличить цену от спроса                       | 27 |
| Как отличить цену от дорогого исполнения          | 29 |
| Среднее скрывает форму портфеля                   | 30 |
| Неоплаченный объём как скрытая скидка             | 32 |
| Цена до и после выполнения                        | 33 |
| Данные до дискуссии                               | 34 |
| Контрпример: повышение, которое ухудшает ситуацию | 36 |
| Диагноз на языке решений                          | 38 |
| Правило первой главы                              | 39 |
| Пять конкурирующих гипотез                        | 42 |
| Диагностика владельца                             | 44 |
| Отличить плохой месяц от плохой модели            | 45 |
| Диагностический разговор с командой               | 46 |

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Карта симптомов                                      | 47 |
| Итог практикума                                      | 48 |
| Глава 2. Что именно вы продаёте                      | 50 |
| Клиент покупает обещание, бизнес тратит ресурс       | 52 |
| Почему «под ключ» часто не является единицей         | 54 |
| Шесть частей паспорта услуги                         | 55 |
| Выбрать правильную единицу                           | 57 |
| Час — полезная внутренняя мера, но не всегда продукт | 58 |
| Фиксированный проект — цена за принятый риск         | 60 |
| Пакет — не три названия одной работы                 | 62 |
| Абонентская модель и иллюзия неограниченности        | 63 |
| Входные данные — часть цены                          | 64 |
| Итерация, правка и изменение решения                 | 65 |
| Критерий готовности                                  | 67 |
| Исключения без мелкого шрифта                        | 68 |
| Триггер дополнительных работ                         | 69 |
| Паспорт на одной странице                            | 70 |
| Учебный паспорт студии «Контур»                      | 71 |
| Цена ошибки в единице                                | 73 |
| Диагностика как отдельный продукт                    | 74 |
| Сегмент — часть определения услуги                   | 75 |

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| Как не превратить границы в враждебность     | 76  |
| Проверка паспорта на прошлых заказах         | 77  |
| Решение главы                                | 78  |
| Метод обратного договора                     | 80  |
| Проверка на «разумного клиента»              | 81  |
| Проверка на исполнителя                      | 82  |
| Проверка на менеджера                        | 83  |
| Измеримость без часового<br>микроменеджмента | 84  |
| Три версии одной услуги                      | 85  |
| Граница качества                             | 86  |
| Граница участия клиента                      | 87  |
| Граница коммуникации                         | 88  |
| Граница завершения и хвост                   | 89  |
| Превратить паспорт в данные                  | 90  |
| Итог практикума                              | 91  |
| Глава 3. Час, которого нет в календаре       | 93  |
| Мощность сначала, ставка потом               | 95  |
| Утилизация без магического процента          | 97  |
| Полный бюджет мощности                       | 99  |
| Расчёт для условной студии                   | 100 |
| Конец ознакомительного фрагмента.            | 102 |

# Никита Баган

## Цена с опорой

### Цена с опорой

*Как сервисному бизнесу считать нижнюю границу, защищать маржу и повышать прайс без скидочной паники*

**Никита Баган**

Управление малым бизнесом

© Никита Баган, 2026

Возрастное ограничение: 12+

Язык издания: русский

*Как сервисному бизнесу считать нижнюю границу, защищать маржу и повышать прайс без скидочной паники*

Никита Баган

# Введение

В сервисном бизнесе цена редко выглядит как система. Чаще она похожа на число, которое когда-то пришлось назвать вслух. Первый клиент спросил стоимость, владелец посмотрел на конкурентов, добавил немного за сложность и записал результат в прайс. Потом появились сотрудники, аренда, налоги, подписки, координатор, гарантийные доработки и клиенты с разной требовательностью. Число осталось почти тем же. Иногда его повышали «на инфляцию», иногда снижали ради крупного заказа, иногда меняли для нового клиента, но сохраняли старому. Через несколько лет у компании уже не одна цена, а десятки исторических договорённостей, которые никто не проектировал как единое целое.

Пока денег хватает, эта конструкция кажется рабочей. Работа приходит, календарь заполнен, люди заняты. Проблема обнаруживается не в момент продажи, а позже. Проект закончился, клиент доволен, но команда потратила на него на треть больше времени. Координатор провёл несколько дополнительных созвонов. Владелец сам исправил результат вечером, потому что срок уже нельзя было переносить. Скидка, которую дали на старте, осталась в договоре, а расширившийся объём никто не оценил. Выручка в отчёте есть. Прибыли, которая должна была остаться после всей этой суеты, нет.

Самая опасная мысль в этот момент звучит просто: «Надо поднять цены». Иногда это верно. Но повышение прайса не лечит всё. Если компания плохо определяет объём услуги, более высокая цена может лишь дать ей чуть больше времени до следующей переработки. Если люди простаивают из-за слабого спроса, новый прайс не заполнит календарь. Если собственник не знает, какие затраты меняются вместе с заказом, он может поднять цену на прибыльных работах и оставить без внимания убыточные. Если менеджер вправе отдавать скидку, а исполнитель — бесплатно расширять обещание, официальный прайс останется красивой цифрой, которая не доходит до счёта.

Поэтому эта книга не начинается с вопроса «сколько поставить». Она начинается с вопроса «на что должна опираться цена». Я предлагаю пять опор. Первая — понятная единица услуги с границами. Вторая — полная стоимость реалистично доступной мощности команды, а не фантазия о том, что все календарные часы можно продать. Третья — маржинальный вклад конкретной сделки. Четвёртая — ценовой коридор, который соединяет экономический пол, наблюдаемый рынок и ценность для выбранного клиента. Пятая — управляемый тест, позволяющий менять цену по фактам, а не по настроению.

Опора не делает цену вечной. Напротив, она позволяет менять её без паники. Когда вы знаете нижнюю границу, становится понятно, где переговоры ещё допустимы, а где сдел-



ка уже забирает ресурс у бизнеса. Когда вы видите вклад на ограниченный час, можно сравнивать разные виды работ. Когда описаны границы пакета, разговор о дополнительной задаче перестаёт быть спором о доброй воле. Когда тест заранее спроектирован, отказ одного клиента не превращается в доказательство того, что рынок «не принял» новую цену.

Мы будем работать прежде всего с компаниями, которые продают труд и профессиональное внимание: студиями, агентствами, бюро, ремонтными и техническими службами, бухгалтерскими и юридическими командами, внедренцами, обучающими и консалтинговыми проектами. Их услуги различаются, но экономическая трудность схожа. Главный ресурс нельзя положить на склад. Час специалиста, который не был продан сегодня, нельзя продать завтра дважды. А час, который пообещали одному клиенту бесплатно, уже нельзя использовать для другого заказа.

Это не значит, что всё надо переводить на почасовую оплату. Час нужен нам как единица мощности, а не обязательно как клиентская единица цены. Клиент может покупать фиксированный проект, пакет, визит, подписку или результат. Внутри бизнеса всё равно необходимо понимать, сколько ограниченного ресурса требует обещание, какова его стоимость и какие риски компания принимает на себя. Иначе фиксированная цена превращается в ставку на то, что проект окажется простым.

В книге будут расчётные примеры. Все названия компа-

ний и ситуации условны. Они нужны не для доказательства чудесного роста, а для проверки логики. Если условная студия «Контур» состоит из трёх специалистов, координатора и владельца, мы явно зададим зарплаты, доступное время, предполагаемую загрузку и расходы. Затем пересчитаем вывод при других допущениях. Цифры не являются отраслевыми нормами и не обещают вам такой же результат. Их задача — показать, какие данные подставить в вашу модель и где решение меняется.

Точно так же книга не заменяет бухгалтера, налогового консультанта или юриста. Управленческий расчёт цены отвечает на вопрос, что бизнесу нужно получить от сделки, чтобы выполнить обещание и сохранить устойчивость. Как оформить договор, учесть налог или распределить затраты в официальной отчётности, зависит от юрисдикции, режима и фактов конкретной компании. Здесь мы строим управленческую карту, а не универсальную инструкцию по учёту.

Лучше всего читать книгу с одной выбранной услугой. Не пытайтесь сразу пересчитать весь каталог. Возьмите работу, которая заметно влияет на выручку или съедает много времени. Подойдёт типовой проект, регулярный пакет, выезд, ежемесячное обслуживание. Сохраните один недавний заказ, который кажется представительным. По нему мы пройдем путь от границ до фактической цены. В конце у вас должна появиться не просто новая сумма, а набор решений: что именно продаём, на каких условиях, где наш пол, сколь-

ко стоит уступка, кто вправе её согласовать и какие факты заставят нас пересмотреть модель.

У цены есть эмоциональная сторона. Она особенно заметна в малом бизнесе, где владелец лично слышит возражение. Клиент говорит «дорого», и в этом коротком слове легко услышать оценку себя, команды и качества. Тогда скидка становится способом быстрее снять напряжение. Но клиент может иметь в виду разные вещи: он не понял результат, сравнивает другой объём, не располагает бюджетом, проверяет возможность торга или действительно не видит ценности. Одна автоматическая уступка отвечает на все эти разные ситуации одинаково. Это не переговоры, а отказ от диагностики.

Система цены возвращает разговор из области самооценки в область условий. Мы не спорим, хороши ли мы вообще. Мы уточняем, какой результат нужен, какой объём включён, какие риски несёт исполнитель, какой срок требуется и что можно изменить, если бюджет ограничен. Иногда честный ответ — уменьшить пакет. Иногда — изменить срок. Иногда — отказаться от сделки. Иногда — сохранить цену, потому что новый клиент приносит полезную загрузку и остаётся выше экономического пола. Сила системы не в жёсткости, а в способности различать решения.

В первой главе мы начнём с диагностики. Отделим слабую цену от дорогого исполнения, низкой загрузки, неоплаченного расширения работ и проблем со сбором денег. За-

тем определим, что именно компания продаёт. После этого посчитаем стоимость мощности и маржинальный вклад, построим ценовой коридор, сформируем пакеты, правила скидок и тест повышения. Последние главы соединят цену с полномочиями команды и регулярным управленческим циклом.

У этой последовательности есть смысл. Если начать с новой цифры, не определив объект продажи, мы получим точный ответ на расплывчатый вопрос. Если рассчитать час по календарю, не учтя непроизводительную работу, нижняя граница окажется ложной. Если посмотреть только на конкурентов, мы скопируем чужие затраты и чужую стратегию. Если объявить повышение всем сразу, не задав метрики, любой исход можно будет истолковать в пользу прежнего мнения. Опоры нужны именно потому, что каждая закрывает отдельную ошибку.

Главное правило книги можно сформулировать уже сейчас: цена услуги — не число на сайте, а цепочка управленческих решений от обещания до полученных денег. Прайс важен. Но фактическая цена проявляется после скидок, дополнений, списанного времени, переделок и задержек оплаты. Поэтому работать придётся не только с предложением, но и с исполнением.

Это более трудный путь, чем прибавить десять процентов. Зато он оставляет после себя инструмент. Пройдя его один раз на ключевой услуге, вы сможете повторить расчёт для

других продуктов, проверить гипотезы, объяснить правила команде и менять цену спокойнее. Не потому, что исчезнет неопределённость. А потому, что станет понятно, где она находится и как за неё платить.

# Глава 1. Работы много, прибыли мало

В конце месяца собственник условной сервисной компании открывает отчёт и видит две правды, которые плохо уживаются. Первая: команда работала на пределе. В календаре почти нет пустых мест, в мессенджерах десятки обсуждений, несколько проектов сдали ночью перед сроком. Вторая: после зарплат, подрядчиков, аренды, сервисов и налоговых обязательств остаток снова оказался слабым. Возникает раздражение. Если все так заняты, почему бизнес не становится устойчивее?

Самый быстрый ответ — «мы дёшево продаём». Он приятен своей простотой. Достаточно изменить прайс, и вроде бы та же работа принесёт больше денег. Но занятость и выручка ничего не говорят о том, какая часть сделанного труда была оплачена, сколько стоило выполнение и дошли ли выставленные суммы до счёта. Прежде чем менять цену, полезно разобрать результат на несколько утечек. Иначе компания рискует увеличить число в предложении, оставив прежней механику потерь.

## **Четыре компании внутри одного отчёта**

Представим две условные команды с одинаковой месячной выручкой — 1 800 000 рублей. В каждой работают специалисты сопоставимой квалификации. На уровне оборота они выглядят одинаково. Но первая команда получила эту сумму за двенадцать стандартных проектов, уложилась в запланированное время и почти не привлекала внешних исполнителей. Вторая выполнила девять проектов, каждый несколько раз менялся, а часть работ пришлось передать дорогим подрядчикам. Выручка одна. Экономика разная.

Теперь добавим третью команду. Она также выставила счетов на 1 800 000 рублей, но 400 000 ещё не получила, хотя уже выплатила зарплаты. Бухгалтерский и управленческий взгляд на период могут различаться, однако кассовое напряжение собственник чувствует сразу. Наконец, четвёртая команда получила все деньги и уложилась в прямые затраты, но половина специалистов простаивала в начале месяца, а затем перерабатывала в конце. Проблема здесь может быть не только в цене, но и в потоке заказов, планировании и обещанных сроках.

Один итоговый показатель смешивает эти ситуации. Поэтому фраза «прибыли мало» ещё не является диагнозом. Она описывает симптом. Чтобы принять ценовое решение,

нужно понять, какой механизм его создал.

Удобно разделить пять возможных утечек. Первая — исходная цена действительно ниже той, которая нужна при данных затратах и объёме. Вторая — услуга выполняется слишком дорого: лишние согласования, переделки, неудачная технология, дорогой подрядчик. Третья — доступная мощность продаётся недостаточно, и несколько оплаченных проектов вынуждены содержать весь простаивающий ресурс. Четвёртая — исходный объём растёт без новой цены. Пятая — компания не реализует даже согласованную сумму: выдаёт скидки, списывает часы, задерживает выставление счетов или плохо собирает дебиторскую задолженность.

Все пять утечек могут присутствовать одновременно. Но способы исправления различаются. Слабая исходная цена требует пересмотра прайса или продукта. Дорогое выполнение — изменения процесса. Низкая загрузка — работы со спросом, продажами и мощностью. Расширение объёма — границ и процедуры дополнительных работ. Плохая реализация цены — дисциплины согласования и выставления. Если лечить всё повышением, новая цена возьмёт на себя слишком много обязанностей.



# **Занятость — не доказательство полезной загрузки**

Люди могут быть заняты работой, за которую клиент не платит. Это не обвинение команды. Часто так устроено обещание. Менеджер продаёт «под ключ», не перечисляя количество вариантов и согласований. Клиент меняет вводные. Специалист старается довести результат до идеала. Координатор не фиксирует изменение, потому что боится испортить отношения. В календаре каждый час заполнен, но часть часов не связана с дополнительной выручкой.

Есть и другая занятость: внутренняя. Планирование, обучение, подбор, обслуживание систем, продажи, контроль качества и управление нужны бизнесу. Они не являются потерей сами по себе. Ошибка возникает, когда компания мысленно считает все рабочие часы продаваемыми, а цену делит на этот фантазийный объём. Тогда даже нормально организованный сервис кажется прибыльным на бумаге и слабым по факту. К этой теме мы подробно вернёмся в третьей главе.

Для диагностики достаточно начать с простого различия. Оплачиваемая работа — та, которая входит в проданный объём и приносит согласованную выручку. Неоплачиваемая работа может быть необходимой частью услуги, внутренней поддержкой бизнеса или непредусмотренным расширением. Первые две категории надо учитывать в цене. Третью —

останавливать, переоценивать или сознательно принимать как инвестицию. Пока они смешаны, занятость вводит в заблуждение.

Возьмём условный проект стоимостью 180 000 рублей. План предполагал 90 часов команды. В процессе понадобилось ещё 25 часов на новые версии и 15 часов на исправление внутренней ошибки. Всего ушло 130 часов. Если просто разделить цену на фактическое время, получим около 1385 рублей выручки на час. Но эти сорок дополнительных часов имеют разную природу. Двадцать пять возникли из изменения запроса и должны были стать предметом нового решения с клиентом. Пятнадцать связаны с качеством выполнения и не могут автоматически предъявляться заказчику. Для цены и для процесса нужны разные выводы.

Если не разделить причины, собственник может сказать: «Проектный формат невыгоден, переходим на почасовой». Но почасовая модель не исправит переделки, если клиент не должен за них платить. И не защитит от расширения объёма, если команда продолжит выполнять новые задачи без согласования часов. Модель оплаты важна, однако дисциплина границ важнее.

# Выручка растёт, вклад исчезает

В управленческом учёте полезно смотреть не только на выручку, но и на маржинальный вклад. В базовой форме это цена сделки минус затраты, которые возникают или меняются из-за этой сделки. Если проект продан за 200 000 рублей, а на него нужны 50 000 рублей внешнего производства, 20 000 материалов и 10 000 комиссии, вклад равен 120 000 рублей. Эти деньги должны покрыть постоянные расходы компании, а после их покрытия сформировать операционную прибыль.

Пока мы не углубляемся в классификацию затрат. Важна сама логика: дополнительная выручка полезна не в полном объёме. Если ради неё приходится почти столько же дополнительно тратить, бизнес получает оборот, но мало ресурса для содержания команды и развития.

Представим два заказа. Первый стоит 120 000 рублей и требует 20 000 переменных затрат. Его вклад — 100 000. Второй стоит 250 000 рублей и требует 180 000 переменных затрат. Его вклад — 70 000. Второй заказ больше по выручке, но слабее помогает компании покрывать постоянные расходы. Если к тому же он занимает больше ограниченного времени, его привлекательность снижается ещё сильнее.

Это не означает, что второй заказ обязательно плох. Он может загружать свободную мощность, открывать новый сегмент или приносить повторные продажи. Но решение долж-

но опираться на явную причину. Фраза «крупный контракт» сама по себе не является экономическим аргументом.

Особенно легко потерять вклад через скидку. Допустим, стандартная цена услуги — 100 000 рублей, переменные затраты — 60 000. Вклад равен 40 000. Скидка в десять процентов уменьшает цену до 90 000, а вклад — до 30 000. Клиент получил скидку десять процентов от цены, а компания отдала четверть вклада. Чтобы вернуть прежние 40 000 при тех же затратах, недостаточно радоваться сохранённой выручке: нужно либо изменить объём, либо получить другие выгоды, либо принять осознанную экономическую уступку.

Это важный сдвиг. Скидка должна обсуждаться не только в процентах от прайса, но и в рублях утраченного вклада. Тогда становится видно, что маленькая уступка для клиента может быть большой уступкой для бизнеса.

# Пять утечек на одном заказе

Рассмотрим учебный заказ условной студии «Контур». Она продаёт разработку типового комплекта материалов за 240 000 рублей. При продаже менеджер даёт скидку 5 процентов, поэтому в договоре остаётся 228 000. В оценке заложено 120 часов. В процессе клиент просит дополнительный формат, два внеплановых раунда правок и срочную встречу с участием двух специалистов. Фактическое время становится 158 часов. Из-за перегрузки часть работы за 28 000 рублей передают подрядчику. Финальный счёт выставляют с опозданием, а оплата приходит через сорок пять дней.

Какая здесь ценовая проблема? Исходные 240 000 могут быть низкими, нормальными или даже высокими — данных пока мало. Но уже видны другие утечки. Скидка уменьшила согласованную цену на 12 000. Расширение объёма добавило 38 часов без новой выручки. Дорогой подрядчик появился из-за способа планирования. Позднее выставление и оплата ухудшили денежный цикл. Если завтра поднять прайс до 260 000, но оставить всё остальное, часть прибавки снова исчезнет.

Диагностика не запрещает повышать цену. Она помогает понять, какую задачу повышение должно решить. Возможно, новый экономический пол действительно выше. Но одновременно студии нужны паспорт услуги, правило дополни-

тельных работ, ограничение полномочий на скидку и более раннее выставление счёта. Цена становится частью системы.

# От общего ощущения к одной сделке

Попытка сразу понять весь бизнес часто заканчивается усталостью. У компании десятки услуг, разные люди, разные клиенты и неполные данные. Собственник открывает таблицу, видит сотни строк и снова возвращается к интуиции. Позднее начать с одной ключевой услуги и одного недавнего типового заказа.

Ключевой может быть услуга с высокой долей выручки, большой загрузкой команды, частыми скидками или заметной непредсказуемостью. Не выбирайте самый экзотический кризисный проект. Он покажет крайность, но не даст базовой модели. И не выбирайте идеальный заказ, в котором всё случайно сложилось. Нужна работа, которую вы готовы повторять.

По ней соберите четыре слоя фактов. Первый — что было обещано и за какую цену. Второй — какие прямые расходы и часы планировались. Третий — что произошло фактически: часы, подрядчики, материалы, изменения. Четвёртый — сколько денег и когда компания получила. Уже это сравнение часто показывает, где пропадает разница между прайсом и результатом.

Важно фиксировать не только итог, но и последовательность. Скидка могла появиться до договора. Дополнительная работа — после первого согласования. Подрядчик — из

за пропущенного срока. Отсрочка — как условие клиента. Когда события выстроены по времени, видно, кто принимал решения и какой информации не хватало.



# Экспресс-диагностика пяти утечек

Для выбранного заказа можно провести короткую проверку. Не пытайтесь сразу добиться бухгалтерской точности. Задача первого прохода — найти место, где нужна более глубокая работа.

Сравните прайс и согласованную цену. Разницу подпишите причиной: скидка, особый сегмент, объём, срок, старый договор или другое условие.

Сравните плановый и фактический объём. Отделите изменение запроса клиента от внутренней переделки и от необходимой, но забытой части услуги.

Выпишите затраты, появившиеся именно из-за заказа: материалы, комиссии, поездки, подрядчики, сверхурочная оплата и другие зависимые расходы.

Сопоставьте фактическую выручку с полной стандартной стоимостью выполненной работы. Разница покажет, сколько прайса не реализовано из-за уступок и неоплаченного расширения.

Отметьте дату выполнения, выставления счёта и получения денег. Цена, которую долго не удаётся собрать, создаёт отдельную нагрузку на бизнес.

Перечень короткий, но за каждой строкой стоит решение. Если прайс и договор различаются без понятной причины, нужна политика скидок. Если план и факт расходятся из-за

расплывчатого обещания, нужен паспорт услуги. Если затраты возникают непредсказуемо, их надо встроить в пакет или выделить отдельной строкой. Если деньги приходят поздно, возможно, следует изменить этапность оплаты. Не все решения являются ценой в узком смысле, но все влияют на фактически полученную цену.

# Как отличить цену от спроса

Есть ситуация, в которой повышение выглядит логичным на бумаге, но опасно в реальности: у бизнеса мало заказов и много свободной мощности. Допустим, текущая цена проекта едва покрывает требуемые расходы, однако из десяти доступных слотов продаются два. Поднять цену, не поняв причины слабого спроса, недостаточно. Возможно, рынок не понимает предложение, компания не попадает в нужный сегмент, продажи не работают или качество не вызывает доверия.

Экономический пол всё равно нужно знать. Он показывает, что текущая модель неустойчива. Но из этого не следует, что любой клиент примет сумму выше пола. Цена отвечает за извлечение ценности, а не за её создание. Если услуга не решает значимую проблему или решение неубедительно объяснено, новая цифра не заменит продукт и маркетинг.

Диагностический признак прост: если команда в основном свободна, сначала разделите проблему цены и проблему потока. Если команда стабильно перегружена, а вклад низок, ценовой вопрос становится острее. Но даже при перегрузке проверьте расширение объёма и дорогие переделки. Иногда компания заполнена именно потому, что обещает слишком много за одну цену.

Представим условную мастерскую, у которой есть мощ-

ность на сто выездов в месяц, но продаётся сорок. Себестоимость доступной мощности распределяется на меньшее число заказов, и расчётный пол растёт. Можно поднять цену оставшимся клиентам, но это способно ещё сильнее снизить спрос. Альтернатива — уменьшить постоянную мощность, улучшить поток заявок, изменить географию, создать более стандартный пакет или совместить меры. Цена здесь является частью модели, а не единственной ручкой.

# Как отличить цену от дорогого исполнения

Другая крайность — высокий спрос при неуправляемом процессе. Клиенты готовы платить, но каждый заказ проходит уникальным маршрутом. Специалисты начинают заново, данные собираются вручную, решения несколько раз проверяются владельцем. В таком бизнесе повышение может дать передышку, но лишние действия продолжают съедать ресурс.

Полезный вопрос: если завтра цена вырастет, а способ выполнения останется прежним, сколько прибавки реально останется? Если увеличение объёма, переделки и срочные подрядчики растут вместе с заказом, часть новой выручки уйдёт туда же. Тогда параллельно с ценовым решением нужен проект по стандартизации.

Это не означает, что сперва надо довести процесс до идеала, а лишь потом пересматривать цену. Идеального момента не будет. Можно установить временный пол, ограничить продажи явно убыточного формата и одновременно улучшать исполнение. Важно не путать две гипотезы. «Клиенты платят недостаточно за данное обещание» и «мы выполняем обещание слишком дорогим способом» требуют разных метрик.

# Среднее скрывает форму портфеля

Средняя маржа по компании успокаивает. Один прибыльный тип работ может закрывать несколько слабых, и общий результат выглядит приемлемо. Проблема появляется при росте: если продажи увеличивают именно слабую услугу, средняя экономика ухудшается. Компания занята больше, а денег остаётся меньше.

Поэтому диагностика должна спускаться до типа сделки. Не обязательно считать каждый заказ навсегда. Достаточно увидеть группы: стандартный проект, срочный, сложный, поддержка, разовая доработка, старый тариф. Для каждой группы полезно знать хотя бы цену, переменные затраты, ограниченный ресурс и частоту расширения объёма.

Допустим, у компании есть два пакета. Базовый приносит 80 000 рублей вклада за 40 часов, то есть 2000 рублей вклада на час ограниченного ресурса. Премиальный приносит 140 000 за 100 часов, то есть 1400 рублей на час. Премиальный выглядит крупнее и престижнее, но при полной загрузке вытесняет более сильную работу. Это не автоматический повод закрывать пакет. Возможно, он создаёт другие выгоды. Но теперь решение можно обсуждать честно.

Показатель на единицу ограниченного ресурса особенно полезен, когда календарь заполнен. В условиях свободной мощности дополнительный заказ с положительным вкладом

может быть разумным. В условиях дефицита каждый час имеет альтернативную стоимость: принимая одну работу, компания отказывается от другой. Поэтому одна и та же цена может быть приемлемой в феврале и слабой в пиковом сентябре. Система должна учитывать контекст мощности.

# Неоплаченный объём как скрытая скидка

Скидка обычно видна в договоре. Неоплаченная работа прячется в процессе. Если услуга стоила 200 000 рублей и включала сто часов, а фактически потребовала сто двадцать пять при неизменной сумме, клиент получил дополнительный объём. В терминах реализации цены это похоже на скидку, хотя никто не произносил слово.

Предположим, стандартная внутренняя стоимость часа в прайсе равна 2000 рублей. Дополнительные двадцать пять часов имеют стандартную стоимость 50 000. Значит, компания фактически выполнила работу на 250 000, но получила 200 000. Реализация цены — 80 процентов. Такой взгляд не требует выставлять клиенту счёт задним числом. Он нужен, чтобы увидеть механику и изменить будущие границы.

Не всякий перерасход является виной клиента. Если команда ошиблась в оценке, недостающий объём показывает слабость внутренней модели. Если изменился запрос, нужна процедура дополнительной работы. Если часть действий всегда возникает, но никогда не учитывается, их следует включить в стандарт. Главное — перестать называть всё одним словом «переработка». У причины должен быть владелец и следующее решение.



# Цена до и после выполнения

У сделки есть несколько цен. Прайс — публичная или внутренняя стандартная сумма. Предложение — то, что называли конкретному клиенту. Договорная цена — сумма после переговоров. Фактическая цена выполненного объёма — договорная сумма с учётом того, сколько работы реально отдали. Полученная цена — деньги, которые поступили после удержаний, возвратов и проблем со сбором.

Если смотреть только на прайс, компания может считать себя дорогой. Если смотреть на полученную цену относительно фактического объёма, выяснится, что она системно продаёт дешевле. Это различие объясняет странную ситуацию: собственник уверен, что «рынок уже не принимает наши цены», хотя бизнес никогда не проверял прайс без автоматических уступок.

Полезно нарисовать лестницу на одном заказе. Например: прайс 300 000; скидка 15 000; договор 285 000; дополнительный объём по стандарту 30 000; списанная доработка 10 000; получено 285 000. Стандартная стоимость выполненного объёма — 340 000, а реализация — примерно 84 процента. Цифра не осуждает решение. Она показывает, что официальный прайс и фактическая практика расходятся.

# Данные до дискуссии

Ценовой разговор внутри команды быстро становится спором мнений. Продажи говорят, что клиенты чувствительны. Исполнение считает, что обещаний слишком много. Финансы показывают слабую маржу. Владелец помнит несколько отказов и несколько случаев, когда цену приняли без вопросов. Все наблюдения могут быть правдой, но относятся к разным этапам сделки.

Перед обсуждением нового прайса соберите небольшую фактическую выборку. Для начала достаточно последних десяти или двадцати сопоставимых заказов, если они есть. По каждому нужны стандартная и договорная цена, причина уступки, плановый и фактический объём, переменные затраты, поступившие деньги и сегмент клиента. Если данных нет, это тоже результат диагностики: компании пока нечем управлять ценой кроме памяти.

Не надо ждать идеальной системы учёта. Можно начать с грубой ручной таблицы и отмечать качество данных. Важно не выдавать предположение за факт. Если часы не фиксировались, так и пишите: «оценка руководителя, низкая надёжность». Если затраты смешаны, используйте диапазон. Решение, основанное на честном диапазоне, обычно лучше точной цифры, собранной из скрытых допущений.

Для каждого заказа полезно задать один вопрос: какая це-

на была бы достаточной при фактическом объёме и текущем способе выполнения? Ответ пока будет приблизительным. В следующих главах мы научимся его считать. Но уже сравнение с договорной суммой покажет размер разрыва.

## **Контрпример: повышение, которое ухудшает ситуацию**

Представим условную консультационную команду, которая продаёт аудит за 150 000 рублей. В месяц она способна выполнить восемь аудитов, но продаёт два. Переменные затраты на один аудит невелики, а основная часть расходов — зарплата уже нанятых специалистов. Собственник делит месячные расходы на два заказа и получает очень высокий экономический пол. Затем повышает цену до 250 000, чтобы каждый аудит покрывал половину месяца.

Расчёт понятен, но он закрепляет следствие низкой загрузки в цене. Если рынок не принимает новую сумму, заказов станет ещё меньше, а требуемая цена на оставшийся проект — ещё выше. Возникает спираль. Выход может включать сокращение мощности, изменение продукта, усиление продаж, работу с другим сегментом или более долгие контракты. Просто перенести весь простой на двух клиентов — не всегда жизнеспособная стратегия.

Этот контрпример не отменяет полного расчёта затрат. Он показывает границу его применения. Экономический пол сообщает, что текущая конфигурация бизнеса не выдерживает нынешний объём продаж. Но рынок не обязан оплачивать любую внутреннюю структуру. Между «нам столько нужно» и «клиент видит такую ценность» лежит управлен-

ческая работа.

# Диагноз на языке решений

После первого прохода у вас должно появиться не общее «цена плохая», а одна или несколько проверяемых формулировок. Например: «Стандартная цена типового проекта не покрывает реалистичную стоимость 140 часов». Или: «Договорная цена приемлема, но в среднем двадцать процентов объёма выполняется без дополнительного согласования». Или: «Основная утечка — скидка новым клиентам без изменения условий». Или: «Прибыльность слабая из-за сорока процентов свободной мощности, а не из-за вклада проданного заказа».

Формулировка должна указывать механизм. Тогда можно выбрать следующий шаг и метрику. Если проблема в исходной цене, строим экономический пол и коридор. Если в объёме, описываем единицу услуги и триггеры допработ. Если в скидке, считаем её стоимость во вкладе и вводим обмен. Если в загрузке, не заставляем цену маскировать проблему спроса.

Есть соблазн собрать все проблемы и начать масштабную реформу. Для малого бизнеса это часто означает, что ничего не изменится: слишком много таблиц, правил и разговоров. Лучше взять один тип услуги, установить базовый учёт и провести один цикл. Метод должен помогать принимать решения, а не превращаться в параллельную бюрократию.

# **Правило первой главы**

## **Практикум: расследование одного месяца**

Представьте, что вы впервые смотрите на компанию не как её владелец, а как исследователь. У вас нет права объяснять слабый результат словами «обычно», «все знают» и «клиенты сейчас такие». Есть только следы решений. Начните с последнего завершённого месяца и восстановите путь денег и мощности.

Сначала зафиксируйте начало периода. Сколько людей и часов было доступно? Какие постоянные обязательства существовали независимо от продаж? Какие проекты перешли из прошлого месяца? Это важно, потому что выручка и труд могут относиться к разным периодам. Проект, оплаченный авансом в июне, способен занять команду в августе. Если смотреть только на августовские поступления, он покажется бесплатным; если только на августовские часы — убыточным. Для ценовой диагностики надо связать сделку целиком.

Затем составьте карту заказов. Не начинайте с финансового итога. По каждому заказу запишите, что обещали, какую сумму назвали, какую договорились получить и что фактически сделали. Не нужно добиваться идеальной детализации. Достаточно увидеть различия между типами работ.

Условная компания «Маяк-Сервис» выполнила в месяце восемь заказов. Три были стандартными плановыми выездами, два — срочными ремонтами, один — крупной модернизацией, два — продолжением старых договоров. Общая выручка составила 1 640 000 рублей. На первый взгляд месяц хороший. Но разбор показывает, что модернизация принесла 600 000 и заняла почти половину времени старших специалистов. Два старых договора дали 240 000, хотя по новому прайсу их фактический объём стоил бы 400 000. Срочные ремонты были проданы с надбавкой, но потребовали дорогой доставки и сверхурочной работы.

Теперь общий оборот распадается на разные истории. Стандартные выезды могут быть сильным продуктом, модернизация — крупной, но слабой на узкую роль, старые договоры — источником скрытой скидки, срочность — выручкой без достаточного резерва. Увеличение средней цены на десять процентов затронет их одинаково, хотя механика различается.

Следующий шаг — восстановить план и факт. Для каждого заказа задайте две колонки: что предполагалось до старта и что произошло. В план входят часы, материалы, подрядчики, срок, число выездов и порядок оплаты. В факт — реальные значения и причины отклонения.

Не ограничивайтесь разницей. Если планировалось сорок часов, а вышло шестьдесят, подпишите двадцать дополнительных. Восемь появились из-за нового запроса клиента.



Семь — из-за ошибки диагностики. Пять — потому что нужная деталь не была доступна. У каждой причины свой следующий шаг: дополнительное соглашение, улучшение качества оценки, изменение запаса или поставщика.

После этого проверьте цену на четырёх уровнях. Прайс показывает стандарт. Договорная сумма — результат переговоров. Стандартная стоимость фактически выполненного объёма показывает, сколько продукта отдали. Полученные деньги — реализацию. Если прайс 200 000, договор 190 000, фактически выполнено на 230 000, а получено 170 000 из-за удержания, одна сделка содержит три утечки.

Расследование месяца не должно закончиться большим списком виноватых. Его результат — карта механизмов. Например: три четверти потери реализации связаны с историческими тарифами; перерасход сосредоточен в модернизациях; срочность недооценивает логистику; стандартные выезды устойчивы. Уже это даёт порядок работы.

# Пять конкурирующих гипотез

Для каждой слабой услуги сформулируйте пять объяснений, даже если одно кажется очевидным. Первая гипотеза — исходная цена ниже экономического пола. Вторая — объём плохо определён. Третья — способ выполнения слишком дорог. Четвёртая — загрузка недостаточна. Пятая — прайс не реализуется из-за уступок и сбора.

Затем для каждой назовите факт, который мог бы её опровергнуть. Если проблема в низкой цене, проекты должны оставаться слабыми даже при нормальном объёме и без скидки. Если в процессе, стандартная цена может быть достаточной в хорошо выполненных случаях. Если в загрузке, проданные сделки имеют положительный вклад, но их недостаточно для бюджета. Если в реализации, прайс выглядит устойчивым, а договор и факт заметно ниже.

Такой подход защищает от любимого объяснения. Владелец, склонный обвинять продажи, увидит процесс. Производство, уверенное в своей эффективности, увидит перерасход. Финансы, смотрящие только на среднее, увидят продуктивную форму.

Условное агентство считает, что рынок не принимает цену 300 000 рублей. Из двадцати предложений только восемь стали договорами, средняя сумма 270 000. Но половина проигранных предложений была неквалифицированной: клиен-

там нужен был другой продукт. Из восьми побед пять получили скидку ещё до возражения. В выполнении средний объём вырос на 18 процентов. Формулировка «рынок не принимает 300» не подтверждена: компания почти не проверяла эту цену в сопоставимом сегменте и стандартном объёме.

# Диагностика владельца

Есть утечка, которую трудно увидеть в таблице: собственник компенсирует систему своим временем. Он сам продаёт, проверяет, исправляет и удерживает клиента. В календаре сотрудников проект выглядит уложившимся, потому что вечер владельца не учтён.

На одну неделю зафиксируйте собственные действия по выбранной услуге. Не ради контроля минут, а чтобы увидеть роли. Сколько времени ушло на оценку, координацию, экспертную проверку, конфликт и доработку? Что из этого должно стать стандартной функцией, что можно делегировать, что возникло из плохой границы?

Если прибыль существует только до оценки времени владельца, цена или процесс требуют изменения. Это не означает начислить себе огромную условную ставку. Достаточно понять стоимость замещения и объём обязательной роли.

## **Отличить плохой месяц от плохой модели**

Один месяц может быть аномальным: болезнь ключевого человека, крупная гарантийная проблема, задержка клиента. Нельзя объявлять прайс ошибочным по исключению. Но исключение способно выявить отсутствие резерва.

Сравните три периода или несколько сопоставимых проектов. Если механизм повторяется, это модель. Если нет, оцените вероятность и цену риска. Редкий дорогой случай может требовать гарантии, страхового резерва или ограничения ответственности, даже если среднее приемлемо.

Допустим, девять проектов укладываются в сто часов, а один требует двести из-за редкой интеграции. Среднее 110 скрывает хвост. Решение может быть не поднять цену всем на десять процентов, а выделить интеграцию триггером и диагностировать её до фиксации.

# Диагностический разговор с командой

Покажите команде один заказ без вывода. Попросите продажи восстановить обещание, исполнение — ресурс, финансы — деньги. Пусть каждый назовёт момент, когда цена изменилась. Разница в рассказах является данными.

Не начинайте с фразы «проект убыточен из-за вас». Тогда люди будут защищаться. Вопрос звучит иначе: «Как система позволила этому произойти и какой сигнал мы пропустили?» Возможно, менеджер не видел мощности, специалист не знал цену, а владелец пообещал исключение.

В конце выберите одну точку изменения. Например, любой новый согласующий после старта становится триггером. Или скидка видна руководителю проекта. Или счёт выставляется в день принятия этапа. Маленькое правило создаёт данные для следующего месяца.

# Карта симптомов

Симптомы можно читать как подсказки. Частые скидки до обсуждения указывают на слабость продажной дисциплины. Постоянные срочные подрядчики — на планирование или недооценённую срочность. Большое число «маленьких» правок — на границы. Высокая занятость при низкой выручке на час — на реализацию. Хороший вклад сделок при слабом результате периода — на загрузку или постоянный бюджет.

Один симптом не доказывает причину. Он определяет следующий вопрос. Карта нужна, чтобы не прыгать прямо к лекарству.

# Итог практикума

После расследования у вас должны остаться выбранная услуга, один типовый заказ, пять конкурирующих гипотез, главный механизм и следующее измерение. Если итог звучит «всё плохо и надо поднять цены», расследование ещё не закончено.

Хороший диагноз конкретен: «В стандартном пакете исходная цена выдерживает плановый объём, но реализация падает до 82 процентов из-за дополнительного согласующего и бесплатного второго раунда. На следующих пяти проектах вводим единый список обратной связи и триггер смены согласующего». Теперь цена связана с действием.

Цена — только один множитель результата. Нельзя объявлять слабую прибыль ценовой проблемой, пока не разделены исходная сумма, стоимость исполнения, загрузка мощности, изменение объёма и реализация согласованной цены. Но и ждать абсолютной точности не нужно. Достаточно выбрать типовый заказ, собрать факты и назвать главную утечку.

Это правило снимает ложную срочность. Вам не обязательно завтра переписывать прайс целиком. Сначала надо увидеть объект, на котором цена работает. Что именно получил клиент? Где заканчивается обещание? Какие действия являются стандартом, а какие — новым объёмом? Без этих границ любое число будет плавать вместе с ожиданиями.



В следующей главе мы разберём единицу услуги. Это менее эффектная тема, чем повышение цены, но именно здесь прячется большая часть будущей маржи. Пока компания продаёт «помощь», «сопровождение» или «работу под ключ» без измеримых границ, клиент и команда каждый раз покупают разные вещи по одной и той же цене.

## Глава 2. Что именно вы продаёте

В прайсе условного сервисного бюро есть строка «сопровождение проекта». Клиент читает её как обещание быть рядом до результата. Менеджер понимает под ней ответы на вопросы и две встречи. Исполнитель считает, что речь идёт о работе по исходному техническому заданию. Владелец мысленно закладывает двадцать часов в месяц. Никто не обманывает другого. Просто одна короткая строка содержит четыре разных продукта.

Когда ожидания расходятся, цена первой оказывается под ударом. Клиент просит то, что, по его мнению, уже включено. Исполнитель видит новый объём. Менеджер боится вернуться с доплатой: ведь в договоре действительно написано «сопровождение». Владелец узнаёт о конфликте ближе к сроку и выбирает между отношениями и маржой. Обычно выигрывает срочность, а стоимость неопределённости остаётся внутри бизнеса.

Нельзя надёжно рассчитать цену того, что каждый раз означает разное. Поэтому первая опора — не формула, а единица услуги. Это наблюдаемый объект продажи с понятным входом, выходом, включённым объёмом, исключениями и условием завершения. Единица может быть часом, визитом, отчётом, этапом, пакетом, проектом или периодом поддержки. Важно не название, а способность двух сторон

Одинаково ответить на вопрос: что именно меняется за эту цену?

# Клиент покупает обещание, бизнес тратит ресурс

Сервисная компания живёт между двумя языками. Клиент думает результатом: устранённая неисправность, готовая отчётность, запущенная кампания, спроектированное помещение, настроенная система. Бизнес выполняет действия: собирает данные, диагностирует, согласует, проектирует, исправляет, проверяет. Цена должна соединить обещание с ресурсом, не превращая коммерческое предложение в табель часов.

Если говорить только языком действий, клиенту трудно понять ценность. «Сорок часов специалиста» ничего не гарантируют о результате. Если говорить только языком результата, компания может принять неограниченный риск. «Настроим работу отдела» звучит убедительно, но включает слишком много факторов, которыми исполнитель не управляет. Хорошая единица фиксирует управляемый результат и ограничивает путь к нему.

Например, вместо «настройка управленческого учёта» можно продавать этап диагностики: сбор определённого набора данных, две рабочие встречи, описание текущей модели, перечень разрывов и согласованный план следующего этапа. Клиент покупает полезный выход, а команда понимает объём. Полная трансформация остаётся большим обеща-

нием, но делится на решения, которые можно оценить.

Это не попытка сделать услугу беднее. Граница защищает качество. Когда пакет бесконечен, специалист вынужден выбирать, чему уделить внимание, но клиент не знает об этом выборе. Когда объём явен, стороны могут осознанно добавить работу, срок или уровень проверки.

# Почему «под ключ» часто не является единицей

Фраза «под ключ» продаёт спокойствие. Клиент слышит: мне не придётся разбираться в деталях. У этой ценности есть место. Проблема возникает, когда спокойствие подменяет описание результата. Ключ от чего именно должен оказаться у клиента? Какие исходные данные он предоставляет? Сколько объектов, пользователей, вариантов и согласующих участвует? Что считается готовностью?

Условная студия предлагает «бренд под ключ». Для одного клиента это логотип, базовые цвета и несколько шаблонов. Для другого — исследование, стратегия, система коммуникации, десятки носителей, сопровождение регистрации и контроль подрядчиков. Одна цена не может честно описывать оба объёма. Если студия ориентируется на средний проект, простой клиент субсидирует сложного, а сложный почти наверняка создаёт переработку.

Фразу можно сохранить как коммерческое обещание, но под ней нужен паспорт. Он не обязан занимать десять страниц. Достаточно назвать комплект результата, число этапов, количество включённых итераций, формат взаимодействия, срок при соблюдении входных условий и признаки нового объёма. «Под ключ» тогда описывает удобство, а не безграничность.

# Шесть частей паспорта услуги

Я предлагаю описывать единицу через шесть частей. Первая — вход. Что клиент должен предоставить и в каком состоянии? Если вход задерживается или меняется, что происходит со сроком? Вторая — выход. Какой проверяемый результат передаёт компания? Третья — включённый объём: количество объектов, вариантов, встреч, пользователей, документов, выездов или иной значимой единицы.

Четвёртая часть — исключения. Не мелкий юридический шрифт, а основные соседние работы, которые часто ошибочно принимают за включённые. Пятая — процесс принятия: кто со стороны клиента согласует, сколько времени занимает обратная связь, как фиксируется решение. Шестая — триггер дополнительных работ: наблюдаемое событие, после которого меняются цена, срок или оба параметра.

Возьмём условный пакет технического обслуживания оборудования. Вход: перечень единиц, доступ в согласованное окно и журнал неисправностей. Выход: диагностика, регламентные операции и отчёт по каждой единице. Объём: до двадцати единиц в одной локации, один плановый выезд. Исключения: аварийный ремонт, запасные части, работы на высоте, дополнительная локация. Принятие: ответственный сотрудник подписывает акт в день визита. Триггер: обнаруженная неисправность, требующая более часа ремонта или

новых деталей.

Уже это описание помогает цене. Компания может посчитать типовой выезд, увидеть, какие переменные затраты включены, и установить стоимость дополнительной единицы. Клиент может сравнить предложения по объёму, а не только по итоговой сумме.



# Выбрать правильную единицу

Слишком крупная единица скрывает различия. Слишком мелкая создаёт тяжёлый учёт и заставляет клиента покупать внутренние действия. Поэтому выбор — это компромисс между управляемостью и понятностью.

Если работа повторяема и коротка, единицей может быть визит или операция. Если результат зависит от нескольких связанных действий, лучше пакет. Если неопределённость высока, полезно выделить диагностику как отдельную единицу, а основную работу оценивать после неё. Если клиенту нужен постоянный доступ к мощности, подходит абонентский период с лимитом, очередностью и правилами переноса. Если объём невозможно предсказать, почасовая модель может быть честнее, но она всё равно требует описания того, какие часы считаются работой и кто их подтверждает.

Проверить выбор можно тремя вопросами. Может ли менеджер объяснить единицу без устных дополнений? Может ли исполнитель после завершения доказать, что обещание выполнено? Может ли финансовая модель связать единицу с затратами и ограниченным ресурсом? Если хотя бы один ответ отрицательный, единица либо размыта, либо выбрана на неудобном уровне.

# **Час — полезная внутренняя мера, но не всегда продукт**

Почасовая цена кажется самой точной: сколько потратили, столько выставили. Она хорошо переносит неопределённость объёма на клиента. Но создаёт другие трудности. Клиенту сложно заранее понять бюджет. Эффективный исполнитель формально зарабатывает меньше за быстрое решение. Возникают споры о том, какое время было необходимым. А компания может перестать искать стандарт, потому что лишние часы оплачиваются.

Поэтому час часто лучше использовать внутри для оценки мощности, а снаружи продавать ограниченный результат. Например, бухгалтерская фирма может знать стоимость часа специалиста, но предлагать ежемесячный пакет для определённого числа операций и сотрудников. Если объём выходит за пределы, цена меняется по понятной шкале. Клиент получает предсказуемость, фирма — связь между ресурсом и выручкой.

Почасовая модель остаётся уместной, когда клиент управляет приоритетами и невозможно заранее определить объём: исследование неизвестной проблемы, аварийная диагностика, поддержка с изменяющимися задачами. Но и тогда нужен минимальный паспорт: ставка, минимальный интервал, правила учёта, согласование превышения лимита, состав ко-

манды, расходы вне ставки и формат отчёта.

# **Фиксированный проект — цена за принятый риск**

Фиксированная цена удобна клиенту. Она переносит риск перерасхода на исполнителя. Значит, в цене должен присутствовать не только ожидаемый объём, но и стоимость предсказуемой неопределённости. Если компания оценивает проект ровно по среднему времени, половина более сложных случаев будет ухудшать результат. Резерв не является обманом; это плата за принятый риск, если его границы честно описаны.

Но резерв не спасает от безграничного обещания. Предположим, типовой проект занимает от восьмидесяти до ста двадцати часов. Можно рассчитать цену на сто десять часов и управлять портфелем. Если же число согласований не ограничено, входные данные постоянно меняются, а критерий завершения субъективен, распределение не имеет разумного края. Тогда нужно менять продукт, а не только добавлять процент.

Фиксированный проект полезно делить на этапы с отдельными точками принятия. Каждый этап уменьшает неопределённость следующего. Диагностика уточняет задачу. Концепция фиксирует направление. Производство создаёт результат. Внедрение работает с реальной средой. Если клиент меняет принятое решение, это уже новый объём, а не есте-

ственная итерация.

# **Пакет — не три названия одной работы**

Компании любят создавать три тарифа: «Старт», «Бизнес», «Премиум». Иногда между ними меняются только цена и несколько декоративных бонусов. Такой пакет не снижает неопределённость и не помогает управлять мощностью. Клиент либо берёт самый дешёвый, либо просит элементы дорогого в дешёвом.

Настоящие пакеты различаются границами результата, скоростью, риском и уровнем участия команды. Базовый может использовать стандартный процесс и один канал связи. Расширенный — включать дополнительную диагностику и больше вариантов. Старший — приоритет, участие ведущего специалиста, более глубокую проверку и сопровождение внедрения. Разница должна менять ресурс и ценность, а не только формулировку.

К пакетам мы вернёмся в шестой главе. Сейчас важно увидеть: пакет является единицей только тогда, когда для него можно отдельно описать вход, выход, объём и триггеры.

# **Абонентская модель и иллюзия неограниченности**

Регулярная оплата привлекательна бизнесу предсказуемостью, а клиенту — доступом к команде. Но слово «абонентский» легко превращается в «неограниченный». Если несколько клиентов одновременно используют максимум внимания, компания обнаруживает, что продала одну и ту же мощность несколько раз.

Абонентская единица должна описывать не только период, но и ёмкость. Это может быть число часов, задач определённого размера, обращений, пользователей, объектов или согласованный приоритет в очереди. Нужны правила переноса неиспользованного объёма, срочности, дополнительных запросов и остановки работ при ожидании клиента.

Например, пакет поддержки включает до двадцати стандартных запросов в месяц, время реакции один рабочий день и одну плановую встречу. Критический инцидент имеет отдельное определение. Запрос, требующий проекта, проходит оценку. Неиспользованные обращения не переносятся, потому что клиент покупает доступность мощности в периоде, а не склад задач. Такая конструкция объясняет экономику честнее, чем «поддержка без ограничений».

# Входные данные — часть цены

Сервисная компания часто принимает ответственность за срок, не контролируя вход. Клиент обещает прислать материалы во вторник, присылает в пятницу и всё равно ждёт результат в понедельник. Команда сжимает работу, платит за срочность или откладывает другой заказ. Формально объём не изменился, но стоимость выполнения выросла.

Поэтому вход является не административной мелочью, а ценовым условием. В паспорте следует перечислить минимально достаточные данные и срок их предоставления. Если вход неполный, компания либо приостанавливает срок, либо предлагает платную помощь по подготовке. Если данные меняются после принятия этапа, возникает новый объём.

Это правило особенно важно для профессиональных услуг, где качество результата зависит от решений клиента. Нельзя обещать окончательный эффект, если исполнитель управляет только частью системы. Можно обещать анализ, настройку, проект, сопровождение или выполнение согласованных действий. Честное ограничение не уменьшает ценность. Оно предотвращает ситуацию, когда цена включает ответственность за то, что компания не может контролировать.



# Итерация, правка и изменение решения

Слово «правки» часто используется для разных событий. Исполнитель исправляет свою ошибку. Клиент уточняет формулировку в рамках согласованного направления. Клиент меняет принятое решение. Появляется новый участник и предлагает другую концепцию. Все четыре события требуют времени, но только некоторые должны быть включены в стандартную цену.

Исправление несоответствия обещанному результату — ответственность компании. Уточнение в рамках этапа можно включить в разумном количестве. Смена принятого направления — новый объём. Позднее появление согласующего — риск процесса клиента, который следует описать заранее.

Вместо обещания «две правки» полезнее определить раунд. Один раунд — единый список комментариев от назначенного ответственного, переданный в согласованный срок и не меняющий утверждённую основу. Тогда количество становится измеримым. Десять разрозненных сообщений от пяти людей — не один раунд, даже если каждое содержит небольшую просьбу.

Граница должна быть понятной без конфликта. Задача не в том, чтобы ловить клиента на формальности, а в том, чтобы вовремя сообщить: мы вышли за исходное обещание, вот

влияние на цену и срок, вот варианты.

# Критерий готовности

Проект растягивается, если никто не знает, что означает «готово». Клиент продолжает улучшать результат, потому что остановка субъективна. Команда не решается закрыть работу. В цене накапливается бесконечный хвост.

Критерий готовности должен быть связан с выходом. Отчёт передан в согласованном формате и содержит перечисленные разделы. Система настроена для указанного числа пользователей и прошла набор проверок. Оборудование выполняет определённые операции в допустимых параметрах. Концепция принята назначенным лицом. Это не всегда технический тест; иногда достаточно процедуры принятия.

Важно разделить готовность услуги от конечного бизнес-результата клиента. Маркетинговая команда может создать и запустить кампанию, но не управляет всей конверсией компании. Бухгалтер может подготовить отчётность по предоставленным данным, но не отвечает за скрытые операции. Ремонтная служба может устранить конкретную неисправность, но не гарантирует вечную работу изношенной системы. Цена должна соответствовать зоне контроля.

# Исключения без мелкого шрифта

Есть два плохих способа работать с исключениями. Первый — не говорить о них, чтобы предложение выглядело простым. Второй — перечислить десятки юридических оговорок, которые никто не читает. Нужен третий: назвать несколько соседних работ, которые чаще всего путают с основной услугой, и объяснить способ их добавления.

Если пакет создания сайта не включает наполнение сотней карточек, это следует сказать рядом с объёмом. Если выездная диагностика не включает детали, укажите это до заказа. Если ежемесячное сопровождение не включает крупные проекты, дайте критерий крупного проекта. Клиент должен увидеть не только «не входит», но и путь: отдельная оценка, фиксированная ставка, следующий пакет.

Так исключение перестаёт звучать как отказ. Оно становится развилкой продукта. «Эта работа не входит» — половина сообщения. Вторая половина: «Мы можем добавить её так, это изменит цену и срок вот таким образом».

# Триггер дополнительных работ

Триггер — наблюдаемое событие, а не внутреннее чувство исполнителя. «Стало сложнее» слишком субъективно. «Количество объектов выросло с десяти до четырнадцати», «после принятия концепции изменилось направление», «потребовался второй выезд», «исходные данные заменены» — проверяемые события.

Хороший триггер отвечает на три вопроса. Что произошло? Как это влияет на объём, срок или риск? Какое решение требуется до продолжения? Например: если после диагностики обнаружена необходимость замены детали, мастер останавливает ремонт, сообщает стоимость и получает согласование. Если число пользователей превышает включённый лимит, подписка переходит на следующую ступень с нового периода. Если клиент меняет утверждённый этап, команда оценивает возврат к работе отдельно.

Триггер должен быть встроен в процесс. Недостаточно записать его в договоре, если исполнитель узнаёт о правиле только после проекта. У команды должен быть короткий сценарий: зафиксировать изменение, оценить влияние, предложить варианты, получить решение. Пока согласования нет, новая работа не начинается, если только это не аварийная ситуация с заранее заданными полномочиями.

# Паспорт на одной странице

Паспорт услуги не обязан становиться сложным регламентом. Для первого цикла достаточно одной страницы. Вверху — название единицы и для кого она предназначена. Затем — обещанный выход и входные условия. Далее — включённый объём, этапы и срок. Ниже — главные исключения, критерий готовности и триггеры допработ. В конце — способ расчёта дополнительного объёма и лицо, принимающее результат.

Проверьте паспорт на трёх людях. Менеджер должен уметь продать его без обещаний сверх текста. Исполнитель — оценить ресурс. Новый сотрудник — понять, что делать при изменении. Если каждый добавляет устное пояснение, важное условие ещё не попало в документ.

Клиентскую версию можно сделать короче и яснее, чем внутреннюю. Внутренняя содержит плановые часы, роли, контрольные точки и допустимые отклонения. Клиентская — результат, объём, обязанности сторон и варианты изменения. Это два представления одной единицы, а не два разных обещания.

# Учебный паспорт студии «Контур»

Вернёмся к условной студии. Она выбирает единицу «коммуникационный комплект для запуска». Вход: утверждённое позиционирование, список продуктов, исходные материалы и один ответственный со стороны клиента. Выход: основной макет, адаптация для четырёх форматов и руководство по использованию. Включены установочная встреча, две концепции на выбор, один объединённый раунд комментариев к выбранной концепции и техническая проверка файлов.

Не включены разработка позиционирования, копирайтинг с нуля, новые форматы сверх четырёх, передача исходников стороннему подрядчику и изменение выбранной концепции после принятия. Срок — двадцать рабочих дней после получения полного входа. Клиент даёт объединённую обратную связь в течение трёх рабочих дней. Задержка сдвигает срок. Новый формат оценивается по стандартной ставке пакета, смена концепции — как возврат к соответствующему этапу.

Теперь студия может оценить ресурс. В базовом сценарии нужны диагностика входа, разработка двух направлений, производство четырёх адаптаций, один раунд и проверка. Она может собрать фактическое время по нескольким проектам, увидеть разброс и определить резерв. Если кли-

енту нужна более глубокая работа, появится другой пакет, а не спор о том, почему «это вдруг не входит».



# Цена ошибки в единице

Неверно выбранная единица создаёт перекрёстное субсидирование. Допустим, компания берёт одинаковую плату за настройку системы для любого клиента. Но у одного десять пользователей и стандартные данные, у другого сто пользователей, три источника и особые права доступа. Средняя цена кажется простой, однако простые клиенты платят за сложных, а продажи стремятся привлекать крупные проекты, потому что цена выглядит выгодной. Портфель постепенно становится тяжелее.

Решение не обязательно заключается в цене за каждого пользователя. Можно создать ступени объёма, отдельную диагностику или коэффициент сложности. Главное — связать цену с наблюдаемым фактором, который меняет ресурс. Иначе услуга формально одна, а экономически их несколько.

Противоположная ошибка — дробить всё до мельчайшего действия и выставлять счёт за каждое письмо. Это создаёт тревогу у клиента и административную нагрузку. Если мелкие действия предсказуемо входят в процесс, их лучше объединить в пакет и учесть статистически. Граница нужна на уровне значимого изменения, а не каждой минуты.

# Диагностика как отдельный продукт

Во многих услугах точную цену невозможно назвать до осмотра или анализа. Попытка угадать создаёт две плохие стратегии: ставить высокий запас для всех или заманивать ценой «от», а затем конфликтовать. Диагностика может стать отдельной оплачиваемой единицей.

Она должна иметь самостоятельную ценность. Клиент получает описание состояния, варианты решения, оценку рисков и план. Даже если он не закажет продолжение, результат остаётся полезным. Компания получает данные для точной оценки и не выполняет сложную пресейл-работу бесплатно.

Иногда диагностику можно зачесть в стоимость следующего этапа. Это ценовая уступка с условием: компания получает основной проект, клиент не платит дважды за связанную работу. Но зачёт не должен превращать диагностику в фиктивную бесплатность. Если продолжения нет, выполненная интеллектуальная работа оплачена.

# Сегмент — часть определения услуги

Одинаковый результат может требовать разного сервиса для разных клиентов. Небольшая компания с одним принимающим решение и крупная организация с закупкой, безопасностью и пятью согласующими покупают не совсем одну услугу. Вторая требует больше координации, документов и времени ожидания, даже если технический выход схож.

Это не повод произвольно брать больше «с богатого». Разница должна быть связана с реальным объёмом, риском, сроком или уровнем ответственности. Можно создать корпоративный пакет с расширенным сопровождением, требованиями к отчётности и выделенным координатором. Тогда цена отражает продукт, а не впечатление о кошельке клиента.

Сегмент также влияет на ценность. Срочное восстановление критической системы и плановая настройка одинаковой сложности решают проблемы разного масштаба. Но ценностный аргумент не отменяет границ. Он помогает выбрать место внутри коридора, который мы построим позже.

# Как не превратить границы в враждебность

Некоторые владельцы опасаются, что чёткие рамки испортят сервис. Клиенту придётся напоминать о договоре, отношения станут формальными. На практике конфликт чаще рождается не из границы, а из её позднего появления. Если дополнительную цену называют после выполнения или в момент острого дедлайна, человек чувствует ловушку. Если варианты обсуждаются при изменении запроса, он сохраняет контроль.

Тон имеет значение. Вместо «это не входит» можно сказать: «Исходный пакет включает четыре формата. Сейчас появился пятый. Мы можем заменить один из включённых без изменения бюджета или добавить новый с такой оценкой». Граница соединяется с выбором.

Хороший сервис не означает соглашаться на всё. Он означает предсказуемо вести клиента через решения, включая неприятные. Когда команда молча принимает новый объём, она откладывает разговор и увеличивает будущую цену конфликта.

# Проверка паспорта на прошлых заказах

Прежде чем публиковать новый продукт, прогоните паспорт через несколько завершённых работ. Для каждого проекта спросите: какие события вышли бы за границу? Сколько раз сработал бы триггер? Не превращает ли паспорт нормальную работу в постоянные доплаты? Не забыли ли вы обязательное действие?

Если триггер срабатывает почти всегда, вероятно, это стандартная часть услуги, которую надо включить в пакет и цену. Если не срабатывает никогда, условие может быть лишним. Если один фактор объясняет большую часть перерасхода — например, число согласующих, — его стоит сделать явным параметром.

Так паспорт становится результатом данных, а не фантазии. Первую версию всё равно придётся менять. Но изменение будет опираться на наблюдения: какой объём встречается, что клиенты понимают неправильно, где команда теряет время.

## Решение главы

# Практикум: собрать паспорт из хаоса

Возьмём условную услугу «внедрение системы продаж». В старом предложении она описана четырьмя строками: аудит, настройка, обучение, сопровождение. Цена фиксирована. Для одного клиента команда настраивает один процесс и обучает пятерых людей. Для другого — описывает три направления, переносит данные, интегрирует сервисы и отвечает на вопросы сорока сотрудников. Чтобы получить паспорт, нужно разобрать обещание на решения.

Начните с конечного состояния, которым вы действительно управляете. «Продажи вырастут» зависит от рынка, продукта, сотрудников и руководства. Управляемый выход может звучать так: в выбранной системе настроена согласованная воронка, перенесены определённые данные, пять ответственных пользователей прошли обучение, а контрольный сценарий выполнен. Это уже можно принять.

Затем опишите вход. Клиент назначает одного владельца, предоставляет список пользователей, доступы и очищенный набор данных в согласованном формате. Если данные требуют очистки, появляется отдельный модуль. Если нет владельца, сроки принятия не гарантируются. Условия не перекладывают ответственность, а показывают зависимость.

После этого измерьте объём: одна воронка, до десяти

пользователей, один источник данных, два учебных занятия, один раунд корректировок. Всё, что меняет эти параметры, становится триггером. Три воронки — другой пакет. Сорок пользователей — дополнительное обучение. Новый источник — оценка интеграции.

Теперь проверьте паспорт на реальном проекте. Клиент попросил добавить второе подразделение после настройки. По старой модели команда согласилась. По новой это новая воронка и пользователи. Клиент может заменить исходный объём, добавить модуль или оставить продолжение на второй этап. Разговор появляется до работы.

# Метод обратного договора

Иногда проще начать не с того, что входит, а с конфликтов. Выпишите десять последних просьб, которые вызвали спор или перерасход. Для каждой спросите: почему клиент считал её включённой? Какое слово в предложении создало ожидание? Какой наблюдаемый параметр отличает просьбу от стандарта?

Если клиенты регулярно просят исходные файлы, предложение молчит о формате передачи. Если добавляют согласующих, не назначен ответственный. Если ждут срочных ответов, не определено время реакции. Конфликт указывает на недостающую границу.

Не превращайте список конфликтов в перечень запретов. Каждый пункт переводится в продуктовый выбор. Исходные файлы доступны в расширенном пакете. Дополнительный согласующий увеличивает срок. Срочный канал входит в приоритетный сервис.



# Проверка на «разумного клиента»

Документ может быть формально точным, но непонятным. Дайте его человеку, который не знает внутренний процесс. Попросите пересказать, что он получит, что должен предоставить и что произойдёт при изменении. Не объясняйте во время чтения.

Если пересказ расходится, исправьте язык. Термины «ите-рация», «интеграция» и «сопровождение» могут иметь разные значения. Добавьте простое определение или пример.

Граница работает только когда разумный клиент способен её заметить до покупки. Спрятанная оговорка защищает спор, но не отношения.

# Проверка на исполнителя

Теперь дайте паспорт специалисту и попросите оценить ресурс. Если он задаёт десятки вопросов, вход или процесс неполны. Если два специалиста дают оценки, различающиеся втрое, найдите скрытые решения.

Разброс не всегда означает ошибку. В творческой или исследовательской работе неопределённость реальна. Тогда продукт делится на этапы или получает диапазон и контрольную точку. Притворная фиксированность хуже честной диагностики.

# Проверка на менеджера

Менеджер должен уметь выбрать пакет по нескольким вопросам. Сколько объектов? Кто согласует? Какой срок? Какие исходные данные? Что критично в результате? Если классификация требует владельца на каждом звонке, продукт ещё не повторяем.

Попросите менеджера провести ролевой разговор с возражением. Он должен не обещать «всё включим», а показать варианты. Отметьте места, где текст провоцирует лишнее обещание.

# **Измеримость без часового микроменеджмента**

Не каждая услуга легко измеряется количеством. «Одна стратегическая сессия» может иметь разную подготовку. Тогда параметры описывают сложность: число интервью, доступность данных, уровень решения, количество участников, глубина анализа.

Выберите два–три драйвера, которые сильнее всего меняют ресурс. Не пытайтесь превратить человеческую работу в каталог винтов. Паспорт нужен для существенных границ.

Если драйвер нельзя увидеть до старта, выделите диагностику. Если можно увидеть после начала, задайте контрольную точку до больших расходов.

# Три версии одной услуги

Полезно написать три паспорта: минимальный, стандартный и крайний прошлый случай. Сравните. Какие параметры меняются? Если крайний требует вдвое больше времени, но формально совпадает со стандартом, текущая единица слишком крупна.

Иногда выясняется, что под одним названием живут разные продукты. Например, «аудит» бывает проверкой по стандартному списку и исследованием неизвестной проблемы. Их надо развести по названию, процессу и цене.

Разделение улучшает не только маржу. Клиент понимает, что покупает, а команда накапливает данные по сопоставимым работам.

# Граница качества

Есть риск использовать паспорт как способ снять с себя ответственность. Нельзя объявить любую ошибку «новым объёмом». Критерий готовности должен включать качество обещанного результата. Исправление несоответствия остаётся обязанностью компании.

Поэтому в паспорте полезно указать стандарт проверки. Например, файлы проходят технический контроль по перечисленным параметрам. Система выполняет контрольные сценарии. Отчёт содержит проверяемые разделы. Это защищает клиента и помогает отделить исправление от изменения.

# Граница участия клиента

Некоторые услуги требуют работы клиента. Если он не выполняет её, результат задерживается. Но нельзя просто написать «исполнитель не отвечает». Лучше описать последовательность и вариант помощи.

Клиент должен назначить ответственного и дать обратную связь в три рабочих дня. При задержке календарь сдвигается на доступное окно. Если клиент не может подготовить данные, компания предлагает модуль. Так зависимость превращается в управляемый выбор.

# Граница коммуникации

Неограниченный доступ к команде способен съесть больше времени, чем основная работа. Определите каналы, частоту встреч, время реакции и ответственного. Срочный канал является отдельным уровнем сервиса.

Это не означает игнорировать клиента вне окна. Это означает не продавать постоянную доступность по цене планового продукта.

Соберите фактическое время коммуникации. Если оно составляет значимую долю, включите в модель и улучшите формат: единый список вопросов, регулярная встреча, база решений.



# Граница завершения и хвост

После передачи результата проекты могут месяцами оставаться «открытыми» из-за мелких вопросов. Укажите период принятия и гарантийной поддержки. После него новые задачи переходят в сопровождение.

Например, клиент проверяет результат пять рабочих дней. Ошибки относительно паспорта исправляются. Новые пожелания оцениваются. Тридцать дней действует техническая гарантия. Дальше — пакет поддержки.

Хвост перестаёт быть бесплатным абонементом.

# Превратить паспорт в данные

Каждый значимый параметр должен попасть в карточку сделки. Если пакет зависит от числа пользователей, фиксируйте их. Если от согласующих — тоже. После нескольких проектов можно проверить, какой фактор действительно объясняет ресурс.

Возможно, число пользователей почти не влияет, а качество входа влияет сильно. Тогда архитектура меняется. Паспорт является гипотезой о драйверах стоимости.

Не держитесь за первую версию. Упрощайте, когда данные показывают лишнее, и добавляйте границу, когда повторяется утечка.

# Итог практикума

Готовый паспорт позволяет трём людям — клиенту, менеджеру и исполнителю — одинаково описать продукт. Он не устраняет все вопросы, но делает изменение наблюдаемым. На его основе можно оценить ресурс и предложить выбор.

Если после практикума у вас появился длинный договор, но не появился понятный объект расчёта, вернитесь к выходу и трём главным драйверам. Сначала продукт, потом защита формулировок.

До расчёта новой цены выберите одну единицу услуги и заполните её паспорт. Назовите управляемый выход, минимальный вход, включённый объём, исключения, процедуру принятия и триггеры дополнительных работ. Затем проверьте документ на типовых прошлых заказах.

Если единица не выдерживает проверку, не пытайтесь компенсировать неопределённость случайным запасом. Разделите услугу на этапы, выделите диагностику, создайте ступени объёма или смените модель оплаты. Цена должна относиться к объекту, который можно повторить.

Теперь у нас есть что считать. Но остаётся вопрос: сколько стоит способность команды выполнить это обещание? Календарь предлагает простой ответ — взять зарплаты и разделить на рабочие часы. Этот ответ почти всегда слишком оптимистичен, потому что не вся мощность становится опла-

чиваемой. В следующей главе мы найдём час, которого нет в календаре, но который определяет нижнюю границу цены.

## **Глава 3. Час, которого нет в календаре**

В месяце условного специалиста 160 рабочих часов. Компания платит ему 120 000 рублей. Быстрый расчёт даёт 750 рублей за час. Если продавать час по 1500, кажется, что бизнес получает стопроцентную наценку. Эта арифметика настолько понятна, что легко становится основой прайса. И настолько неполна, что способна годами скрывать слабую экономику.

Специалист не проводит все 160 часов в оплачиваемой работе. Он участвует в планировании, отвечает на вопросы продаж, обучается, исправляет внутренние ошибки, ждёт данные, обслуживает инструменты, берёт отпуск и иногда болеет. Кроме его зарплаты компания оплачивает обязательные начисления, рабочее место, программные сервисы, управление, координацию и периоды без заказов. Если продать час по двойной «зарплатной себестоимости», реального запаса может не остаться.

Внутренняя стоимость мощности отвечает не на вопрос, сколько сотрудник получает за час, а на вопрос, сколько бизнес тратит, чтобы располагать одним реалистично оплачиваемым часом нужного качества. Это другая величина. Она соединяет полный бюджет ресурса и тот объём, который дей-

ствительно можно отдать клиентам.

# Мощность сначала, ставка потом

Цена услуги строится в рублях, но ограничение сервисного бизнеса часто измеряется временем квалифицированных людей. Поэтому расчёт начинается со знаменателя: сколько единиц мощности доступно для продажи. Ошибка в знаменателе особенно опасна. Если зависить оплачиваемые часы, стоимость одного часа получится искусственно низкой. Затем компания будет терять деньги на каждом заказе, хотя формула выглядит аккуратно.

Календарная мощность — все рабочие часы периода. Доступная мощность учитывает отпуска, праздники и предсказуемые отсутствия. Производственная мощность исключает необходимые внутренние функции. Оплачиваемая мощность — часть времени, которую можно связать с клиентским объёмом и включить в выручку. Эти уровни не надо превращать в научную классификацию. Их смысл — заставить нас последовательно убрать часы, которые нельзя продавать дважды.

Рассмотрим учебный год одного специалиста. Пусть по рабочему календарю есть 1970 часов. Из них 160 приходятся на отпуск и плановые отсутствия, 40 — на обучение и аттестацию, 150 — на внутренние встречи и управление качеством, 120 — на продажи и оценку будущих работ, 100 — на администрирование и технологическое обслуживание.

Остаётся 1400 часов потенциальной клиентской работы. Если часть времени теряется между проектами и в ожидании входных данных, реалистично оплачиваемый объём может составить, например, 1190 часов.

Это допущение, а не норма. В другой компании специалист почти полностью занят стандартизированными операциями, и доля выше. В маленьком бюро старший эксперт много продаёт и управляет, поэтому ниже. Важно не подставить красивый коэффициент, а восстановить собственную картину по фактам.



# Утилизация без магического процента

В профессиональных услугах часто используют показатель доли оплачиваемого времени. Он полезен, если одинаково определены числитель и знаменатель. Споры начинаются, когда одна команда считает от календарных часов, другая — от доступных, третья включает гарантийные доработки в оплачиваемые, хотя клиент за них отдельно не платит.

Для ценового расчёта полезно определить оплачиваемое время как часы, вошедшие в проданный клиенту объём по стандартной стоимости. Если проект фиксированный, часы всё равно можно отнести к заказу. Но перерасход сверх проданного объёма следует видеть отдельно: он влияет на реализацию цены.

Допустим, после отпусков и обязательной внутренней работы у специалиста есть 140 часов доступной производственной мощности в месяц. На клиентские задачи отнесено 105. Доля оплачиваемой мощности — 75 процентов. Если из этих 105 пятнадцать часов были неоплаченным расширением, полезно держать второй показатель: реализовано ценой только 90 часов. Так мы не называем всю клиентскую занятость коммерчески реализованной.

Не существует единственного правильного процента для всех сервисов. У разработчика, выездного мастера, консуль-

танта и руководителя практики разная структура дня. Цель расчёта — не соответствовать внешней норме, а понять, сколько часов ваша система способна устойчиво продавать без хронической переработки и отказа от необходимой внутренней работы.

# Полный бюджет мощности

В числитель попадают расходы, необходимые, чтобы ресурс существовал и работал. Самая очевидная часть — вознаграждение специалиста и связанные обязательные начисления. Далее — рабочее место, оборудование, программные лицензии, связь, обучение, страхование, если применимо. Часть расходов относится к команде целиком: координатор, руководитель, аренда, бухгалтерия, продажи, инфраструктура.

Здесь важно не смешать две задачи. Для краткосрочного решения по дополнительному заказу можно смотреть на переменные затраты и вклад. Для устойчивой нижней границы стандартной услуги нужно убедиться, что портфель цен способен покрывать полную конфигурацию бизнеса. Поэтому часть постоянных расходов должна найти место в стоимости мощности или в отдельном требовании к вкладу.

Распределение накладных расходов не превращает их в переменные. Оно лишь помогает проверить, способен ли доступный объём продаж содержать систему. Нельзя рассуждать так: раз аренда уже оплачена, любой заказ выше прямой зарплаты выгоден. В свободное окно это может быть разумно как временное решение. Но если весь прайс построен на краткосрочной логике, постоянные расходы некому покрывать.

# Расчёт для условной студии

Соберём учебную модель «Контура». В команде три специалиста. Их суммарное вознаграждение с обязательными для компании начислениями в управленческой модели — 510 000 рублей в месяц. Координатор и доля времени владельца, связанные с производством и продажами, — 190 000. Аренда, сервисы, связь, оборудование и прочие регулярные расходы — 160 000. Резерв на обучение, отпуска и замену техники — 60 000. Общий месячный бюджет мощности — 920 000 рублей.

Не все эти статьи одинаково ведут себя при изменении числа заказов. Пока это не мешает: мы считаем, какую выручку должна поддерживать существующая система в нормальном режиме. Позже для конкретной сделки отдельно выделим переменные затраты.

По календарю три специалиста располагают 480 часами. После внутренних задач, планирования, продаж, обучения и разумного резерва студия считает доступными для клиентских проектов 330 часов. Доля времени владельца и координатора уже учтена в бюджете, но их часы не являются главным продаваемым ресурсом. Делим 920 000 на 330 и получаем около 2788 рублей полной стоимости одного оплачиваемого часа мощности.

Если студия раньше делила только 510 000 на 480, она

видела 1063 рубля. Разрыв огромен не потому, что кто-то ошибся в арифметике. Просто первый расчёт отвечал на узкий вопрос о прямом вознаграждении на календарный час, а второй — о стоимости способности всей компании производить оплачиваемую работу.

# 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.