

12+

Капитан, который нашёл карту

Как вывести бизнес из кризиса,
перестать бояться цифр и построить команду,
которая держит курс



Судзиловский Дмитрий

Дмитрий Судзиловский
Капитан, который нашёл
карту. Как вывести бизнес
из кризиса, перестать
бояться цифр и построить
команду, которая держит курс

<https://litres.ru/74285992>

ISBN 9785007075589

Аннотация

Эта книга — не про бухгалтерию. Она про путь капитана, который нашёл карту. Про то, как перестать бояться цифр, построить систему управления деньгами и превратить команду из пассивных наблюдателей в соавторов курса. С простыми инструментами и честным разговором о том, что мешает двигаться вперёд. Для тех, кто устал от хаоса и готов к порядку.

Содержание

Вступление	7
Точка А — «Туман и тревога»	8
Четыре этапа маршрута	9
Точка Б — «Приборы и спокойный сон»	13
Как читать эту книгу	14
Часть I. Как мы думаем о деньгах, когда всё рушится	15
Глава 1. «Я не знаю, что будет с деньгами завтра»	15
Хроническая тревога — это не просто «нервы»	16
Три убеждения, которые держат тревогу на плаву	17
Как эти убеждения искажают реальность: три ловушки ума	18
Что происходит, когда появляется карта	21
Глава 2. «Деньги утекают в чёрную дыру»	24
Что на самом деле стоит за ощущением «чёрной дыры»	25
Три искажения, которые превращают «непрозрачность» в «чёрную дыру»	26
Позитивная функция: почему недоверие было вашим щитом	28

Что покажет будущая модель: вместо «чёрной дыры» — прозрачные потоки	29
Что делать прямо сейчас, до построения модели	31
Глава 3. Невидимые стены: что на самом деле мешает вам посмотреть в цифры	34
Стена первая: «Я должен контролировать всё»	35
Стена вторая: «Я сам»	36
Стена третья: «Эти расчёты — гадание»	37
Стена четвёртая: «Я сделаю это потом»	39
Стена пятая: «Я никому не доверяю»	40
Как это проявлялось у Дмитрия: одна история	41
Что делать с этими стенами	42
Глава 4. «Я не бухгалтер»: самообман стратега	45
«Либо я творю, либо считаю»: чёрно-белое мышление в действии	46
Как отрыв от цифр убивает стратегию	47
Что на самом деле прячется за словами «я не бухгалтер»	48
Первый шаг: цифры как язык, а не повинность	49
Новое убеждение	51
Что дальше	52
Часть II. Инструменты, которые снимают страх и	55

возвращают опору

Глава 5. Три сценария: как перестать гадать и
начать видеть коридор

55

Конец ознакомительного фрагмента.

58

**Капитан, который
нашёл карту**

**Как вывести бизнес из
кризиса, перестать бояться
цифр и построить команду,
которая держит курс**

**Дмитрий Владимирович
Судзиловский**

Иллюстрации Дмитрий Владимирович Судзиловский

© Дмитрий Владимирович Судзиловский, 2026

ISBN 978-5-0070-7558-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Вступление

О чём эта книга и карта вашего маршрута

Эта книга — не про Excel. Не про бухгалтерские проводки. Не про сложные финансовые модели, для которых нужно нанимать выпускника матфака.

Эта книга про путь.

Путь, который начинается там, где вы сейчас, — в тумане. Где завтрашний день выглядит как тёмное пятно. Где решения принимаются на ощупь, а каждый звонок банка вызывает холодок в животе. Где вы чувствуете себя капитаном, который отвечает за всё, но не видит берега. Где вы одиноки — даже если вокруг вас команда, — потому что никто, кажется, не понимает, куда мы идём и зачем.

И путь этот заканчивается в другой точке. Там, где у вас есть приборы. Где вы знаете, сколько топлива, какая скорость, где рифы. Где команда не просто выполняет приказы, а держит курс вместе с вами, потому что видит ту же карту. Где система работает, даже когда вы берёте паузу, — не потому что вы всё контролируете, а потому что вы выстроили правила, которые держат корабль на плаву.

Эта книга — о том, как пройти этот путь. Не за пять лет. Не с армией консультантов. А шаг за шагом, с простыми инструментами и честным разговором с самим собой.

Точка А — «Туман и тревога»

Вы здесь, если:

— вы не знаете точно, сколько денег на счетах и на сколько их хватит;

— решения принимаются на основе вчерашних цифр, интуиции или чьего-то громкого голоса;

— кассовый разрыв настигает внезапно, как гроза в открытом море;

— вы чувствуете себя одиноким — даже когда вокруг команда.

Это не ваша вина. Это закономерное состояние капитана, у которого нет карты. Вы не плохой управленец — у вас просто нет приборов. Пока нет.

Четыре этапа маршрута

Между точкой А и точкой Б — четыре этапа. Не абстрактные главы, а реальные отрезки пути, которые проходят собственники вместе с кризис-менеджером, когда решают выбраться из тумана.

Этап 1. Диагноз

Прежде чем чинить, надо понять, что сломано. На этом этапе мы не строим планов на пять лет — мы честно смотрим на то, что есть сейчас.

Вы узнаете:

- какие мысли о деньгах на самом деле управляют вашими решениями (и как они вас защищают, а не только вредят);
- где в вашей картине мира поселились ловушки ума, заставляющие видеть угрозу даже там, где её можно просчитать;
- сколько у бизнеса реально осталось времени до нуля
- не «примерно», а в днях.

На этом этапе вы впервые называете вещи своими именами. Это неприятно, но именно здесь туман начинает рассеиваться. Вы перестаёте бояться неизвестности — вы начинаете её измерять.

Этап 2. Инструменты

Когда диагноз поставлен, появляется то, чего не хватало больше всего: опора.

Мы строим приборную панель из трёх простых вещей:

— Прогноз движения денег на 13 недель — чтобы видеть кассовые разрывы за месяц-полтора, а не за день.

— Три сценария — оптимистичный, реалистичный и пессимистичный. Вы больше не гадаете, вы знаете коридор, по которому движется бизнес.

— Точка безубыточности и анализ чувствительности — чтобы понимать, где граница выживания и что будет, если рынок качнётся.

В конце этого этапа у вас в руках не просто таблицы. У вас — карта. С ней вы перестаёте быть заложником обстоятельств и начинаете управлять движением.

Этап 3. Команда

До сих пор вы, скорее всего, несли тревогу в одиночку. Даже если у вас есть финансист, вы чувствовали, что «всё равно всё на мне».

На этом этапе мы делаем важнейший поворот: цифры перестают быть вашим личным грузом и становятся общим языком.

Вы запускаете:

— финансовые коллегии — короткие еженедельные

встречи, где команда видит те же цифры, что и вы;

— служебные записки с опорой на модель — чтобы запросы на ресурсы перестали быть эмоциональным давлением и стали расчётом;

— новую роль «хранителя цифр» — человека внутри компании, который держит приборную панель в порядке.

Здесь происходит чудо (нет, не эзотерическое — управленческое): команда перестаёт быть пассивными наблюдателями и становится соавторами курса. Вы больше не один.

Этап 4. Система без вас

Главный вопрос любого собственника, который хоть раз наводил порядок: «А что будет, когда я отойду? Всё опять развалится?»

На этом этапе мы отвечаем на него делом. Кризис-менеджер передаёт вам не просто модель — он передаёт систему, которая работает без него.

Вы получаете:

- регламенты и ритмы, вшитые в жизнь компании;
- фонды, которые питаются от реальной прибыли и распределяются по правилам;
- «инструкцию к часам» — короткий документ, по которому любой новый сотрудник войдёт в финансовый ритм

за неделю.

Когда этот этап пройден, вы становитесь не просто капитаном — вы становитесь штурманом, который в любой момент может передать управление, потому что система держит курс сама.

Точка Б — «Приборы и спокойный сон»

Это не фантазия. Это реальное состояние собственников, прошедших путь.

В точке Б:

— вы открываете не банковское приложение с дрожью, а сводку на пять минут — и видите, что кассовых разрывов нет, запас денег — 19 недель;

— вы знаете свой коридор движения и точку безубыточности;

— команда говорит с вами на языке цифр, а не эмоций;

— даже плохие новости не парализуют — потому что под них есть план Б;

— вы спите. Да, просто спите. Без снов о долгах.

Как читать эту книгу

Если вы готовы пройти весь путь системно — читайте по порядку. В каждой главе вас будет сопровождать история Дмитрия и его компании. Это собирательный образ, но вы удивитесь, как часто он будет похож на вас.

В конце каждой главы — шаблон, чек-лист или короткая шпаргалка. Это не «подумайте об этом на досуге». Это «сделайте сегодня, чтобы завтра стало легче».

Маршрут намечен. Карта перед вами. Начнём с первого шага — диагностики того, как вы сейчас думаете о деньгах и почему это не даёт вам увидеть берег.

Часть I. Как мы думаем о деньгах, когда всё рушится

Глава 1. «Я не знаю, что будет с деньгами завтра»

Дмитрий просыпался в 5:43.

Не по будильнику. Будильник был поставлен на 7:00. Но уже третью неделю подряд он открывал глаза задолго до звонка — с ощущением, будто внутри туго натянута струна. Ещё не было ни одной мысли, а тело уже знало: что-то не так. Что-то с деньгами.

Он лежал, глядя в потолок, и мысленно прокручивал: «В среду — аренда. В четверг — зарплата. Ещё налоги на следующей неделе. А что там с дебиторкой? Этот крупный клиент обещал оплату, но когда? А если не оплатит? А если в банке что-то не так? А вдруг...»

Дальше начиналось то, что его жена называла «утренний шторм». Дмитрий вставал, открывал банковское приложение, смотрел на остаток. Остаток был. Но он ничего не говорил о том, сколько денег уйдёт завтра, послезавтра, через неделю. Это была цифра без контекста, как показание прибора, который измеряет непонятно что. И от этого станови-

лось только тревожнее.

Он шёл на кухню. Варил кофе. Смотрел в окно. И внутри звучала одна и та же фраза: «Я не знаю, что будет с деньгами завтра».

Не «я не знаю, вырастет ли выручка». Не «я не знаю, выйдем ли мы на новый рынок». А базовое, животное: «Я не знаю, будут ли у меня деньги, чтобы заплатить людям и не разориться».

Это и есть симптом номер один. С него начинается всё.

Хроническая тревога — это не просто «нервы»

Когда собственник говорит «я тревожусь из-за денег», он обычно имеет в виду не лёгкое беспокойство. Он имеет в виду состояние, которое становится фоном всей жизни.

Утром — холодок в животе при мысли о банковском приложении. Днём — внезапные приступы страха во время переговоров («а вдруг они поймут, что у нас кассовый разрыв?»). Вечером — невозможность расслабиться, даже когда формально всё в порядке. Ночью — сны о долгах, пустых счетах, звонках кредиторов.

Это не слабость характера. Это нормальная реакция психики на жизнь в условиях неопределённости, которую невозможно измерить. Представьте, что вы идёте по канату над пропастью. Если вы не видите каната — каждый шаг вызы-

вает ужас. Если вы видите канат, оцениваете его толщину, знаете, что он выдерживает ваш вес, — вы идёте спокойно. Пропась та же. Разница — в видимости.

Финансовая тревога — это хождение по невидимому канату. Вы знаете, что пропасть есть. Но вы не знаете, где край.

Три убеждения, которые держат тревогу на плаву

Под этой тревогой лежат не просто обстоятельства. Под ней лежат устойчивые убеждения — то, во что вы верите без доказательств, часто неосознанно. Давайте назовём их.

Первое убеждение: «Будущее непредсказуемо, а значит — опасно».

В это легко поверить, особенно если у вас за плечами несколько кризисов, внезапных обвалов рынка, невыполненных обязательств партнёров. Опыт говорит: «Ты не можешь знать, что случится. Расслабляться нельзя».

Второе убеждение: «Деньги — нестабильная субстанция. Сегодня есть, завтра нет».

Это убеждение часто родом из детства или из раннего предпринимательского опыта, когда деньги действительно приходили и уходили непредсказуемо. Вы привыкли, что деньги — как погода: то ливень, то засуха.

Третье убеждение: «Если я не контролирую каждую копейку прямо сейчас, всё рухнет».

Это убеждение заставляет собственника в кризис либо цепенеть и не открывать банковское приложение, либо, наоборот, дёргать финансиста по десять раз на дню, требуя отчёта.

Все три убеждения объединяет одно: они превращают деньги из того, чем можно управлять, в то, что можно только переживать.

Как эти убеждения искажают реальность: три ловушки ума

Психика не просто хранит убеждения. Она активно ищет им подтверждения. И находит — даже там, где их нет. В когнитивно-поведенческой терапии это называют когнитивными искажениями. Не пугайтесь термина. Это просто «ошибки мышления», которые наш мозг совершает автоматически, чтобы защитить нас от опасности. Но в бизнесе они не защищают — они ослепляют.

Вот три главных искажения, которые работают в связке с убеждением «я не знаю, что будет завтра».

Катастрофизация.

Это когда мозг достраивает наихудший сценарий из минимальной зацепки. У Дмитрия это звучало так: «Клиент задержал платёж на три дня. Значит, у него проблемы. Значит, он вообще не заплатит. Значит, мы не заплатим аренду. Значит, нас выселят. Значит, бизнес закрывается». Цепочка от

«задержка на три дня» до «бизнес закроется» пролетает в голове за секунду. И тревога уже запущена.

Предсказание будущего.

Это когда вы уверены, что знаете, что произойдёт, — и это обязательно плохое. «В этом месяце мы точно не выйдем в ноль». «Инвестор откажет». «Рынок уже не восстановится». Вы не знаете этого. У вас нет данных. Но ваш мозг уже выдал прогноз и требует на него реагировать.

Непереносимость неопределённости.

Это когда сам факт того, что вы чего-то не знаете, воспринимается как угроза. Не «я не знаю, и это нормально, сейчас посчитаю», а «я не знаю, и это невыносимо, надо срочно что-то делать». У Дмитрия это выражалось в том, что он не мог просто закрыть банковское приложение и пойти завтракать. Ему нужно было что-то предпринять: позвонить, проверить, уточнить. Даже если это не давало реальной информации. Сам процесс создавал иллюзию контроля.

Все три искажения работают на одно: удержать вас в состоянии боевой готовности. Но в бизнесе это состояние не помогает. Оно высасывает ресурс, заставляет принимать импульсивные решения и не даёт увидеть реальную картину — ту, в которой ещё нет катастрофы, а есть просто неопределённость, которую можно измерить.

Почему этот страх не глупость: позитивная функция

И вот здесь — самый важный поворот. Мы не будем говорить: «Ваш страх — это ерунда, просто перестаньте бояться». Это было бы неправдой и неуважением.

Страх «я не знаю, что будет с деньгами завтра» — не враг. Он — старый, уставший, но верный защитник. У него есть позитивная функция.

Вспомните: сколько раз этот страх заставлял вас не тратить лишнего, когда всё вокруг говорили «давай, вкладывайся, рынок вечно будет расти»? Сколько раз он заставлял вас держать подушку — пусть даже маленькую, пусть даже неформальную? Сколько раз он спасал вас от разорения в те времена, когда прогнозов действительно не было, а данные были недоступны?

Этот страх работал. Он был вашим сигналом тревоги в мире, где не было приборной панели. Когда нет карты, единственное, что у вас есть, — это инстинкты. Ваш страх — это и есть тот инстинкт. Он кричал: «Будь осторожен! Не расслабляйся! Держи запас!» И вы держали. И благодаря этому вы ещё на плаву.

Проблема не в том, что страх есть. Проблема в том, что он остаётся единственным инструментом. Представьте, что вы плывёте в тумане, и у вас есть только слух. Вы слышите шум волн, крики чаек, гудки других судов — и по ним уга-

дываете, где берег. Это работает. Но как только появляется возможность включить приборы — глупо продолжать полагаться только на слух.

Страх не надо убивать. Его надо поблагодарить и посадить на пассажирское место. За штурвал пора посадить другой механизм.

Что происходит, когда появляется карта

Когда у Дмитрия впервые появилась финансовая модель — не сложная, простая, с тремя сценариями и прогнозом движения денег на 13 недель — с ним случилась странная вещь.

Он открыл таблицу не утром, а вечером, перед сном. Посмотрел на цифры. Увидел, что кассовый разрыв возможен через пять недель — но только в пессимистичном сценарии, а в реалистичном и оптимистичном денег хватает. Увидел, что даже в худшем случае у него есть четыре недели на манёвр. Увидел, что точка безубыточности пройдена, хоть и с небольшим запасом.

И впервые за долгое время он закрыл ноутбук не с чувством «надо что-то делать», а с чувством «я знаю, что будет дальше». Не в смысле «я знаю будущее», а в смысле «я знаю вероятные варианты будущего и у меня есть план для каждого».

Он всё ещё не знал, заплатит ли клиент вовремя. Он всё

ещё не знал, что будет с курсом. Но он знал, что будет с днягами компании в каждом из этих случаев. И это знание — не абстрактное, а в цифрах — сняло ту самую натянутую струну внутри.

Тревога не исчезла полностью. Она превратилась в собранность. Из состояния «я боюсь, потому что не знаю» — в состояние «я готов, потому что я знаю коридор».

Это и есть переход, ради которого пишется вся эта книга. И он начинается не с построения таблиц. Он начинается с осознания того, что ваш страх — не враг, а старый компас, который пора заменить на приборную панель.

Шпаргалка

— Хроническая тревога из-за денег — не слабость, а закономерная реакция на отсутствие измеримой картины будущего.

— Три убеждения, которые держат тревогу: «будущее непредсказуемо и опасно», «деньги — нестабильная субстанция», «если я не контролирую всё, случится крах».

— Три когнитивных искажения: катастрофизация, предсказание будущего, непереносимость неопределённости. Они превращают неопределённость в ужас.

— Позитивная функция страха: он спасал вас в прошлом, когда не было карты. Теперь пора дать ему другую роль.

— Новая опора — не в гарантиях, а в знании коридора. Карта не обещает, что шторма не будет. Она показывает, где

риффы и сколько топлива.

Практикум

— Вспомните сегодняшнее утро или вчерашний вечер. Какая мысль о деньгах первой пришла вам в голову? Запишите её дословно.

— Посмотрите на эту мысль. Есть ли в ней катастрофизация? Предсказание будущего? Непереносимость неопределённости? Подчеркните то, что заметили.

— Спросите себя: если бы у вас был прогноз движения денег на ближайшие 13 недель, звучала бы эта мысль иначе? Как именно? Запишите новый вариант.

— Прямо сейчас, без всяких таблиц: знаете ли вы, сколько у вас денег на счетах и на сколько дней их хватит при текущем темпе расходов? Если нет — что самое страшное в том, чтобы узнать это сегодня? Запишите ответ. Мы вернёмся к нему через несколько глав.

Глава 2. «Деньги утекают в чёрную дыру»

Спустя некоторое время после того, как Дмитрий начал работать с кризис-менеджером, у него случился короткий, но показательный разговор с женой

— Как дела в бизнесе? — спросила она за ужином.

— Непонятно, — ответил Дмитрий. — Продажи есть. Деньги приходят. Но я не понимаю, куда они деваются. Такое ощущение, что у нас в компании чёрная дыра. Засасывает всё, а на выходе — пусто.

Он не преувеличивал. В тот месяц выручка была на уровне прошлого года. Но на счетах к концу месяца оказалось меньше, чем он ожидал. Он смотрел на выписки, на отчёты бухгалтера — и не мог собрать картину. Деньги как будто испарялись.

Это ощущение знакомо многим собственникам. И оно, пожалуй, даже болезненнее, чем просто «я не знаю, что будет завтра». Потому что здесь речь идёт не о будущем, а о прошлом. Вы уже заработали эти деньги. Они уже были у вас в руках. А теперь их нет — и вы не понимаете, где они.

Это подтачивает доверие. К команде. К финансисту. К самому бизнесу. И, в конечном счёте, к себе.

Что на самом деле стоит за ощущением «чёрной дыры»

Ощущение «чёрной дыры» редко бывает голословным. Обычно оно складывается из трёх совершенно конкретных вещей.

Вы не разделяете прибыль и деньги. Это самая частая причина. Вы можете видеть по отчёту о прибылях и убытках, что бизнес прибыльный. Но прибыль — это бумажный показатель. Реальные деньги могут быть заморожены в дебиторке, лежать на складе в виде товара, уходить на погашение старых кредитов. Вы смотрите на «прибыль» и ждёте, что она будет лежать на счетах. А её там нет. И кажется, что кто-то её украл.

Вы не видите полной картины расходов. Часть расходов проходит мимо вашего внимания. Мелкие платежи, подписки, комиссии, внеплановые закупки, авансы подрядчикам — по отдельности каждая сумма незначительна, но вместе они создают ощутимый отток. И когда вы смотрите на остаток в банке, вы не связываете этот остаток с теми пятьюдесятью транзакциями, которые произошли за месяц. Вы просто видите, что денег меньше, чем вы ожидали.

Вы не увязываете расходы с результатом. Маркетинговый бюджет потрачен, а сколько клиентов он принёс — непонятно. Зарплаты выплачены, а что произведено — размыто. Вы

тратите деньги, но не видите, во что они превратились. Это создаёт ощущение, что деньги просто исчезают — без следа и без отдачи.

Всё это — не мистика. Всё это — отсутствие прозрачности. Но наш мозг, столкнувшись с отсутствием информации, не говорит нам: «Тебе не хватает данных». Он говорит: «Здесь что-то не так. Берегись».

Три искажения, которые превращают «непрозрачность» в «чёрную дыру»

Давайте посмотрим, какие именно «ошибки мышления» работают, когда вы чувствуете, что деньги утекают в никуда.

Ментальный фильтр.

Это когда вы фокусируетесь только на негативе и не замечаете позитива. В финансах это выглядит так: вы видите крупный платёж подрядчику, который ушёл в этом месяце, и он заслоняет собой всё остальное. Вы не видите, что этот подрядчик принёс вам 40% выручки. Вы видите только «опять списали огромную сумму». Одна статья расходов окрашивает всю картину в чёрный цвет.

У Дмитрия ментальный фильтр включался каждый раз, когда он смотрел на статью «маркетинг». Он видел цифру, она казалась ему огромной, и он переставал замечать, что именно из этого маркетинга пришли лиды, которые закрыли менеджеры. В его голове расходы существовали отдельно, а

доходы — отдельно, и связь между ними терялась.

Обесценивание прошлых успехов.

Это когда ваш мозг говорит: «То, что в прошлом квартале мы вышли в плюс, — это случайность. Это не считается. Это не про нас». Вы смотрите на текущую ситуацию и не даёте себе опоры на то, что вы уже однажды справлялись. Вместо этого вы интерпретируете любой отток денег как подтверждение того, что «мы всегда были в дыре».

У Дмитрия это звучало так: «Ну да, в прошлом году мы закрыли год с прибылью. Но это потому что рынок был другой. А сейчас — посмотри, опять всё уходит». Он не врал себе — он просто не давал себе права считать прошлый успех доказательством своей способности управлять деньгами.

Эмоциональное обоснование.

Это когда вы принимаете свои чувства за факты. «Я чувствую, что деньги утекают, — значит, так и есть». Вы не проверяете. Вы не строите таблицу. Вы доверяете ощущению, и оно становится вашей реальностью. А ощущение, подкреплённое тревогой, всегда рисует картину хуже, чем она есть.

Эмоциональное обоснование — коварная вещь. Оно даёт вам иллюзию знания. Вам кажется, что вы «чувствуете бизнес», «понимаете его нутром». Но на самом деле вы просто принимаете свою тревогу за аналитический отчёт.

Все три искажения работают вместе. Ментальный фильтр выхватывает негативные факты. Обесценивание лишает вас уверенности, что вы справитесь. Эмоциональное обоснова-

ние убеждает, что ваши страхи — это и есть правда. В результате вы живёте с ощущением «чёрной дыры», даже если бизнес объективно не так уж плох.

Позитивная функция: почему недоверие было вашим щитом

Снова — важный поворот. Ощущение «чёрной дыры» и недоверие, которое из него растёт, — не враг. Это старая защита.

Вспомните времена, когда у вас не было нормального учёта. Когда бухгалтер был «девочкой, которая что-то там сдаёт в налоговую», а вы сами держали цифры в голове. В те времена единственным способом не потерять всё было — проверять. Проверять каждый чек. Пересчитывать сдачу. Сверять остатки с выписками вручную. Недоверие заставляло вас быть бдительным. Оно не давало расслабиться. Оно спасало от откровенного воровства, от ошибок, от забытых платежей.

Это недоверие было вашим сторожем. И оно выполняло свою работу.

Но теперь, когда бизнес вырос, старые методы не работают. Вы не можете проверять каждый чек — их слишком много. А недоверие осталось. И теперь оно направлено не на реальные угрозы, а на всю картину целиком. Вы не доверяете цифрам в принципе. Вам кажется, что «где-то что-то не так».

Но найти это «что-то» старым способом уже невозможно.

Проблема не в том, что вы недоверчивы. Проблема в том, что ваш инструмент проверки устарел. Вместо того чтобы вооружиться лупой и проверять каждый листочек, пора построить прозрачную систему, в которой «дыра» видна сразу — потому что всё учтено.

Что покажет будущая модель: вместо «чёрной дыры» — прозрачные потоки

У нас пока нет модели. Мы только в начале пути. Но я хочу дать вам заглянуть вперёд, чтобы вы понимали, куда мы идём.

Когда у Дмитрия через несколько недель появилась первая версия финансовой модели, он увидел три вещи, которые перевернули его картину.

Он увидел каждый рубль. Модель разложила все расходы по категориям: постоянные, переменные, инвестиционные, налоговые. Больше не было «куда-то ушло». Было: «вот сюда — аренда, вот сюда — закупка, вот сюда — маркетинг, а вот это — комиссия банка, которая набегала незаметно, но за год съела приличную сумму». Дмитрий впервые увидел полную карту движения денег — не в голове, а на экране.

Он увидел связь между затратами и результатом. Модель показала, что маркетинговый бюджет, который он считал «чёрной дырой», на самом деле приносил ROMI 2,4. То есть

на каждый вложенный рубль возвращалось 2,4 рубля маржинальной прибыли. Это не было дырой. Это был работающий канал. Дырой оказался другой канал, на который он возлагал надежды, но который модель безжалостно подсветила красным: ROMI 0,3. И это было не «деньги исчезли», а «деньги потрачены неэффективно, и теперь мы это видим и можем исправить».

Он увидел, где заморожены деньги. Дебиторка, запасы на складе, предоплаты поставщикам — всё это было не «исчезновением», а временным замораживанием средств. Модель показала: если сократить оборачиваемость дебиторки на 10 дней, кассовый разрыв в следующем месяце исчезает. Деньги не пропали — они просто были не там, где он их искал.

Самое главное: когда Дмитрий увидел эти три вещи, его ощущение «чёрной дыры» не подтвердилось. Да, были неэффективные траты. Да, были зоны, где деньги использовались неоптимально. Но это не была безликая дыра, в которую всё проваливается. Это были конкретные статьи, конкретные цифры, конкретные решения, которые нужно принять.

Ощущение «чёрной дыры» исчезло. Вместо него пришло ощущение прозрачности. А с ним — спокойствие. Не потому что всё стало идеально. А потому что всё стало видно.

Что делать прямо сейчас, до построения модели

Вы ещё не умеете строить БДДС и считать ROMI. Этому будут посвящены следующие части. Но уже сейчас вы можете сделать одну простую вещь: перестать доверять ощущению и начать доверять фактам, даже если их пока мало.

Ощущение «чёрной дыры» — это не диагноз. Это симптом. Симптом того, что у вас нет прозрачной картины. И первый шаг к излечению — признать: «Я не знаю, куда уходят деньги, не потому что кто-то ворует или бизнес проклят, а потому что у меня нет системы учёта, которая показывает каждый поток».

Это признание — не поражение. Это начало маршрута.

В следующей главе мы посмотрим на ещё более глубокий слой: что внутри нас сопротивляется самому процессу наведения порядка. Почему мы избегаем цифр, даже когда знаем, что они спасут. И что с этим делать.

Шпаргалка

— Ощущение «чёрной дыры» — не мистика. Это результат трёх вещей: вы не разделяете прибыль и деньги, не видите полной картины расходов и не увязываете затраты с результатом.

— Три искажения, которые превращают непрозрачность

в тревогу: ментальный фильтр (видите только минусы), обесценивание прошлых успехов («это была случайность»), эмоциональное обоснование («я чувствую — значит так и есть»).

— Позитивная функция недоверия: раньше оно заставляло проверять каждый чек и защищало от ошибок. Теперь бизнес вырос, и нужен другой инструмент — прозрачная система учёта.

— Финансовая модель не обещает, что все траты идеальны. Она показывает, куда уходят деньги, и позволяет принимать решения на основе фактов, а не ощущений.

Практикум

— Вспомните последний раз, когда вы смотрели на остаток по счетам и чувствовали: «Деньги куда-то делись». Что именно вы тогда думали? Запишите эту мысль.

— Проверьте эту мысль на искажения. Есть ли в ней ментальный фильтр? Обесценивание? Эмоциональное обоснование?

— Задайте себе вопрос: если бы у вас была полная таблица всех расходов и доходов за последний месяц с разбивкой по категориям, осталось бы это ощущение? Что именно вы бы хотели в ней увидеть в первую очередь?

— Прямо сейчас назовите три самые крупные статьи расходов вашего бизнеса за последний месяц. Не приблизительно, а точно. Если не можете — запишите это как первый

факт, который вам нужен от будущей системы. Мы к нему вернёмся.

Глава 3. Невидимые стены: что на самом деле мешает вам посмотреть в цифры

В процессе первых недель работы они собрали основные цифры и набросали первый, ещё сырой, прогноз движения денег. Дмитрий даже начал засыпать чуть легче — не спокойно, но уже без того утреннего холодка, который будил его в 5:43.

И вот однажды вечером кризис-менеджер сказал:

— Дмитрий, у меня к вам необычный вопрос. Не про цифры.

— Давайте, — Дмитрий откинулся в кресле.

— Когда вы в последний раз сознательно избегали посмотреть в банковское приложение? Не потому что были заняты. А потому что не хотели видеть, что там.

Дмитрий замолчал. Он понял вопрос слишком хорошо.

— Позавчера, — сказал он наконец. — Я знал, что там не очень. И я просто... не открывал. Смотрел в телефон, видел уведомление от банка, смахивал его. Так три раза за день.

— Почему?

— Потому что, — Дмитрий вздохнул, — пока я не вижу, я ещё могу делать вид, что всё нормально. А как только увижу — надо что-то решать. А я не знаю что.

Это и есть невидимая стена. Не рынок. Не конкуренты. Не отсутствие данных. А внутренний механизм, который говорит: «Лучше не смотри. Мало ли что там».

В предыдущих главах мы говорили о страхах и убеждениях. Но под ними есть ещё один слой. То, из чего эти страхи растут. Привычки ума и характера, которые когда-то помогали нам выжить, а теперь держат нас в тумане.

В аддиктологии — науке о зависимом поведении — есть понятие «дефекты характера». Звучит жёстко, но давайте без оценок. Это не «ты плохой». Это «у тебя есть способы поведения, которые работали раньше, а теперь мешают». И у каждого такого «дефекта» есть здоровая альтернатива — достоинство, которое может занять его место.

Мы не будем углубляться в терминологию. Мы просто посмотрим на пять стен, которые чаще всего мешают собственникам посмотреть в цифры. И на пять дверей, которые можно открыть вместо них.

Стена первая: «Я должен контролировать всё»

Дмитрий был классическим контролёром. Он проверял каждый платёж. Он требовал, чтобы все счета приносили ему лично. Он мог потратить час, выясняя, почему в отчёте сумма на три тысячи рублей расходится с его ожиданиями. Когда в компании появился финансовый менеджер, Дмит-

рий продолжал дублировать его работу. Ему казалось: если он хоть на секунду ослабит хватку, всё развалится.

Это потребность в тотальном контроле. Когда-то она спасла ему бизнес. В двухтысячные, когда учёта не было, а партнёры подводили, он лично пересчитывал каждую копейку. Это работало. Но теперь бизнес вырос. Денежных потоков стало в десять раз больше. А привычка осталась. И она превратилась в стену: Дмитрий не мог делегировать финансы, потому что не доверял никому, включая собственную команду. Он был завален микрозадачами и не видел общей картины.

Здоровая альтернатива: благоразумие. Это не «плюнуть и не проверять». Это способность выстроить систему контроля, которая работает без вашего ежеминутного участия. Вы проверяете не каждую транзакцию, а ключевые показатели раз в неделю. Вы доверяете регламенту, а не только своему глазу. Благоразумие говорит: «Я создаю правила, по которым система сама сигнализирует об отклонениях. Я не сторож — я архитектор».

Стена вторая: «Я сам»

До кризиса Дмитрий не обсуждал финансы с командой. Он считал, что это его личная ноша. «Зачем их грузить? — думал он. — У них своих задач хватает. А цифры — это моя ответственность». Он приходил на планёрки и говорил: «Всё

нормально, работаем». Даже когда было не нормально.

Это самодостаточность, переходящая в изоляцию. Когда-то она была доблестью. В начале пути, когда бизнес состоял из трёх человек, собственник действительно должен был держать всё в голове. Он был и директором, и бухгалтером, и продавцом. Но теперь в компании работало тридцать человек, а Дмитрий по-прежнему носил цифры в себе, как будто делиться ими — значит показать слабость.

Результат: команда не понимала, куда движется бизнес. Люди не знали, что точка безубыточности пройдена только на 60%. Они не связывали свои действия с финансовым результатом. А Дмитрий выгорал, потому что тащил всё один.

Здоровая альтернатива: ответственность. Ответственность — это не «я всё делаю сам». Это «я отвечаю за то, чтобы у команды была карта». Настоящая ответственность включает в себя умение отдавать. Цифры — команде. Полномочия — руководителям отделов. Тревогу — распределять через общую приборную панель. Ответственность говорит: «Я капитан, а не гребец. Моя задача — задавать курс и убедиться, что у каждого есть весло и карта».

Стена третья: «Эти расчёты — гадание»

Когда кризис-менеджер впервые показал Дмитрию черно-белый прогноз на 13 недель, тот отреагировал странно. Он посмотрел на цифры, хмыкнул и сказал:

— Красиво. Но это же просто цифры. Рынок всё равно сделает по-своему. Какой смысл гадать?

Это обесценивание. Защитный механизм, который говорит: «Если я не могу получить стопроцентную гарантию, я лучше вообще не буду это считать». Когда-то это спасало от иллюзий. Дмитрий в прошлом уже строил планы, которые рушились. Он обжигался на красивых бизнес-планах, которые не переживали встречи с реальностью. И теперь он защищался: «Я не буду верить в прогнозы, и тогда они меня не разочаруют».

Но это обесценивание превратилось в стену. Оно мешало ему увидеть, что модель — не предсказание, а тренажёр. Она не обещает точность, она показывает коридор. И даже знание коридора — это уже свет в тумане, который обесценивание гасит на корню.

Здоровая альтернатива: смирение. Не в смысле «я ничтожество», а в смысле «я признаю границы своего знания и границы модели». Смирение говорит: «Да, модель может ошибиться. Рынок может повести себя иначе. Но я всё равно её строю — потому что с ней я вижу больше, чем без неё. Я принимаю, что будущее не подвластно мне полностью, но я делаю то, что могу: готовлюсь к разным вариантам». Это спокойное, взрослое отношение к неопределённости.

Стена четвёртая: «Я сделаю это потом»

Дмитрий откладывал построение модели три года. Не потому что не знал, что это нужно. Он знал. Он читал статьи, смотрел вебинары, даже скачал шаблон финансовой модели. И не заполнил ни одной ячейки.

Это прокрастинация и избегание. Когда-то они защищали его от столкновения с неприятной правдой. Пока таблица пуста, вы не видите, что точка безубыточности не пройдена. Пока вы не открываете банковское приложение, кассовый разрыв ещё не наступил — в вашей голове. Избегание даёт временное облегчение. Но оно накапливает проблемы, которые однажды прорываются в самый неподходящий момент.

Дмитрий оправдывал себя: «Я стратег, а не бухгалтер». «Мне нужно заниматься развитием, а не таблицами». «Вот найму финансиста — и тогда». Он не врал. Он действительно верил в это. Но под этими словами лежал страх: «А вдруг я заполню таблицу и увижу, что всё плохо? Лучше не знать».

Здоровая альтернатива: упорство. Это не героическое «я сверну горы». Это тихая дисциплина делать один шаг в день. Открыть один отчёт. Вписать одну цифру. Позвонить одному дебитору. Упорство говорит: «Я не обязан сделать всё идеально и сразу. Я обязан начать. Я делаю то, что могу сегодня. Завтра я сделаю ещё один шаг». Упорство — это спо-

способность выдерживать дискомфорт от столкновения с реальностью и продолжать действовать.

Стена пятая: «Я никому не доверяю»

Эта стена стоит за всеми предыдущими. Дмитрий не доверял:

- финансисту — потому что тот «не чувствует бизнес»,
- команде — потому что «у них свои интересы»,
- цифрам — потому что «их можно подкрутить»,
- рынку — потому что «он непредсказуем»,
- и, если честно, самому себе — потому что «я уже ошибался».

Это глобальное недоверие. Когда-то оно было щитом. В среде, где партнёры действительно обманывали, а данные были недостоверны, недоверие помогало выжить. Но теперь оно превратилось в стену, за которой — изоляция. Вы не можете построить систему, если не доверяете ни одному её элементу. Вы остаётесь в тумане, потому что отталкиваете любую руку, которая протягивает карту.

Здоровая альтернатива: доверие. Не слепое, а зрячее. Доверие, основанное на прозрачности. Когда система построена так, что её может проверить любой, — вам не нужно верить на слово. Вы доверяете не потому что «человек хороший», а потому что «правила ясны, и я вижу, как они соблюдаются». Зрячее доверие говорит: «Я создаю среду, в кото-

рой мне не нужно подозревать. Если что-то пойдёт не так — система подсветит. А до тех пор я работаю с людьми как с союзниками, а не как с потенциальными врагами».

Как это проявлялось у Дмитрия: одна история

Я расскажу вам один эпизод, в котором все пять стен сошлись в одной точке.

Через месяц после начала работы с кризис-менеджером Дмитрию нужно было провести первую финансовую коллегию. Собрать руководителей отделов, показать им цифры, обсудить сценарии. Кризис-менеджер подготовил материалы и сказал: «Встреча во вторник, вы ведёте».

Дмитрий согласился. Но в понедельник вечером он позвонил кризис-менеджеру и сказал, что коллегию надо перенести.

— Почему?

— Я подумал, мы ещё не готовы. Цифры сырые. Команда не поймёт. Я лучше сам сначала разберусь, а потом им расскажу.

Это был контроль (я должен сам всё проверить), изоляция (я сам разберусь, а им потом расскажу), обесценивание (цифры сырые, они не годятся), избегание (давайте перенесём) и недоверие (команда не поймёт) — все пять стен в одном звонке.

Кризис-менеджер выслушал и сказал:

— Дмитрий, цифры не идеальны. Они и не будут идеальны никогда. Но команда не видит даже этих. Они вообще ничего не видят. Вы можете показать им сырую карту сейчас или идеальную — через год, когда никого уже не будет. Выбор за вами.

Дмитрий помолчал. Потом сказал:

— Хорошо. Вторник. Я веду.

Это не было героической победой над собой. Это был маленький шаг. Но именно из таких шагов состоит путь сквозь стены.

Что делать с этими стенами

Вы не снесёте их за один день. Они строились годами. Но вы можете начать их видеть. Это и есть задача нашей диагностики.

Когда вы в следующий раз поймаете себя на том, что:

— проверяете платёж, который уже проверил финансист,
— спросите: это благоразумие или контроль?

— думаете «я сам разберусь, прежде чем сказать команде» — спросите: это ответственность или изоляция?

— говорите «эти прогнозы — гадание» — спросите: это смирение перед неопределённостью или обесценивание?

— откладываете открытие банковского приложения — спросите: это стратегическая пауза или избегание?

— сомневайтесь в каждом, кто прикасается к вашим деньгам, — спросите: это зрячая проверка или тотальное недоверие?

Стены не исчезнут от того, что вы их назвали. Но вы перестанете принимать их за часть ландшафта. Вы увидите: это не реальность. Это ваши старые защиты, которые когда-то были нужны, а теперь их пора сменять на новые инструменты.

В следующей главе мы завершим диагностический блок и посмотрим на последнее убеждение, которое держит собственника вдали от цифр: «Я не бухгалтер, я стратег». И начнём прокладывать мост к построению системы.

Шпаргалка

— Пять стен, мешающих смотреть в цифры: тотальный контроль, изоляция, обесценивание, избегание, глобальное недоверие.

— Каждая стена когда-то была защитой. Она помогала выжить, когда бизнес был мал, а данные недостоверны. Теперь они мешают строить систему.

— У каждой стены есть здоровая альтернатива: благоразумие вместо контроля, ответственность вместо изоляции, смирение вместо обесценивания, упорство вместо избегания, зрячее доверие вместо тотального недоверия.

— Задача — не разрушить стены за один день, а начать их замечать и делать маленькие шаги в сторону дверей.

Практикум

— Вспомните последнюю ситуацию, когда вы отложили работу с цифрами. Что вы почувствовали прямо перед тем, как отложить? Страх? Раздражение? Усталость? Запишите.

— Посмотрите на список пяти стен. Какая из них в тот момент работала? Может быть, несколько сразу?

— Вспомните, как эта стена помогала вам в прошлом. В какой ситуации она была оправдана? Поблагодарите её — мысленно. Она служила вам верно.

— Теперь представьте, что вместо этой стены вы используете здоровую альтернативу. Как бы выглядело ваше действие в той же ситуации, если бы вы действовали из благоразумия, ответственности или упорства? Запишите один конкретный шаг, который вы сделаете в следующий раз.

Глава 4. «Я не бухгалтер»: самообман стратега

Дмитрий сидел в переговорной и смотрел на экран. Кризис-менеджер только что закончил объяснять структуру будущей финансовой модели: вот здесь — выручка, здесь — постоянные расходы, здесь — точка безубыточности, а вот этот график показывает три сценария на год вперёд.

— Ну как? — спросил кризис-менеджер.

Дмитрий помолчал. Потом сказал:

— Слушай, это всё круто. Правда. Но я не бухгалтер. Я предприниматель. Моё дело — видеть возможности, строить стратегию, вести людей. А в этих таблицах пусть финансисты копаются. Для этого они и нужны.

Это был не первый раз, когда кризис-менеджер слышал эту фразу. Он слышал её от десятков собственников до Дмитрия. И каждый раз за ней стояло одно и то же: не гордость, не лень, а глубоко спрятанный страх. Но прежде чем мы доберёмся до страха, давайте разберём саму конструкцию. Потому что именно она держит тысячи умных, талантливых предпринимателей в финансовом тумане.

«Либо я творю, либо считаю»: чёрно-белое мышление в действии

Убеждение «я не бухгалтер» — это классическое чёрно-белое мышление. Одна из тех самых ловушек ума, о которых мы говорили в первой главе. Только здесь она проявляется не в оценке будущего, а в оценке себя и своей роли.

Работает это так. В голове у собственника есть два ярлыка: «Творец» и «Счетовод». Творец — это тот, кто придумывает, вдохновляет, рискует, видит горизонт. Счетовод — это тот, кто копается в цифрах, считает копейки, заполняет отчёты. Творец — это про величие. Счетовод — про рутину. И когда собственник говорит «я не бухгалтер», он на самом деле говорит: «Я не хочу быть счетоводом. Моя идентичность — в другом».

Психика не терпит смешения. Если ты Творец, ты не можешь сидеть в Excel. Если ты сидишь в Excel, ты перестаёшь быть Творцом. Поэтому собственник избегает цифр — не потому что не способен их понять, а потому что они угрожают его самоощущению.

Но это ложный выбор. Он существует только в голове. В реальности владелец бизнеса, который не понимает цифр, похож на капитана, который говорит: «Я не штурман. Моё дело — стоять на мостике и смотреть вдаль. А карты пусть внизу считают». Такой капитан рано или поздно посадит ко-

рабль на рифы — и даже не поймёт, почему. Потому что рифы были на карте. Он просто в неё не смотрел.

Как отрыв от цифр убивает стратегию

Самое опасное в этом самообмане — он притворяется добродетелью. Собственник думает, что, отдавая цифры финансисту, он освобождает время для стратегии. На самом деле он лишает себя возможности стратегически мыслить.

Стратегия без цифр — это не стратегия. Это фантазия.

Представьте, что вы решаете, в какой новый рынок заходить. У вас есть два варианта. Вы можете:

— посчитать потенциальную ёмкость рынка, средний чек, стоимость привлечения, маржинальность, срок окупаемости;

— положиться на чутьё.

В первом случае вы принимаете стратегическое решение. Во втором — вы гадаете. Результат может быть одинаковым в обеих ситуациях, но процесс — нет. В первом случае вы учитесь, проверяете гипотезы, строите систему. Во втором — полагаетесь на удачу. И если вам повезёт, вы не поймёте почему. Если не повезёт — тоже.

Дмитрий до кризиса был мастером интуитивных решений. Он гордился своим чутьём. И оно действительно несколько раз его спасало. Но он же несколько раз терял деньги на проектах, которые «чувствовал», но не считал. Он

просто не связывал эти потери с отсутствием цифр. Он связывал их с «рынком», «неудачным временем», «плохими исполнителями». Всё что угодно — только не с тем, что он не построил модель перед запуском.

Когда кризис-менеджер показал ему одну простую вещь — что два из трёх его «интуитивных» проектов за последние три года были убыточными, а третий окупился только за счёт побочного эффекта, которого Дмитрий даже не планировал, — он замолчал надолго. Это был удар по самооценке. Но одновременно — освобождение. Потому что правда, какой бы горькой она ни была, даёт опору. Иллюзия опоры не даёт.

Что на самом деле прячется за словами «я не бухгалтер»

Теперь давайте честно. За этим убеждением почти всегда стоит не гордость, а страх. Иногда — несколько страхов сразу.

Страх оказаться некомпетентным. Если я начну разбираться в цифрах, я обнаружу, что ничего в них не понимаю. А я привык быть экспертом в своём деле. Лучше я останусь в зоне, где я уже мастер, чем войду в зону, где я новичок. Это страх ученичества. И он понятен: трудно быть новичком, когда тебе за сорок, у тебя бизнес и статус. Но альтернатива — всю жизнь избегать того, что становится всё важнее.

Страх увидеть неприятную правду. Цифры могут пока-

зять, что бизнес не так успешен, как кажется. Что любимый проект убыточен. Что точка безубыточности не пройде- на уже третий месяц. Пока вы не видите цифр, вы можете думать, что всё нормально. Это тот самый механизм избега- ния, о котором мы говорили в предыдущей главе, но теперь он прикрыт благовидным предлогом: «Я стратег, а не сче- товод».

Страх потерять свободу. Есть иллюзия, что цифры — это оковы. Что как только вы начнёте считать, вы перестанете быть свободным предпринимателем и превратитесь в чинов- ника, который живёт по бюджету. На самом деле всё наобо- рот. Свобода — это не отсутствие ограничений. Свобода — это знание, где ограничения проходят, и возможность выби- рать путь внутри них. Птица в полёте учитывает ветер, силу тяжести и расстояние до цели. Это не делает её менее сво- бодной. Это делает её полёт возможным.

Первый шаг: цифры как язык, а не повинность

Как же выйти из этого тупика? Как перестать видеть в цифрах угрозу своей идентичности и начать видеть в них ин- струмент?

Первый шаг — сменить метафору. Не «бухгалтерия». Не «отчётность». Не «повинность». А «язык».

Представьте, что вы приехали в чужую страну. Вы не зна-

ете языка. Вы можете, конечно, объясняться жестами, полагаться на гидов, просить перевести. Но вы никогда не поймёте страну по-настоящему, пока не начнёте понимать её речь. Вы будете зависеть от переводчиков. Вы будете пропускать нюансы. Вы будете уязвимы.

Бизнес говорит с вами на языке цифр. Выручка, маржинальность, точка безубыточности, ROMI, кассовый разрыв — это не бухгалтерские термины. Это слова, которыми ваш бизнес рассказывает вам, что с ним происходит. «Я расту» — это растущая выручка. «Мне больно» — это кассовый разрыв. «Здесь что-то не так» — это падающая маржинальность.

Вы можете не быть переводчиком. Вы можете не знать всех тонкостей грамматики. Но если вы хотите управлять бизнесом осознанно, вы должны понимать, о чём он говорит. Не для того чтобы заменить финансиста. А для того чтобы ставить ему задачи, проверять его работу и принимать решения на основе того, что бизнес вам сообщает.

Дмитрий понял это в один конкретный момент. Кризис-менеджер показал ему дашборд — простую страницу с пятью ключевыми показателями: выручка, точка безубыточности, запас денег в днях, дебиторка, ROMI основного канала. И сказал:

— Дмитрий, вы можете не уметь считать NPV. Вы можете не знать, как устроен макрос, который подтягивает данные. Но вот эту страницу вы должны понимать. Потому что это

— пульс вашего бизнеса. Если вы не понимаете пульс, вы не стратег. Вы просто человек с идеями.

Дмитрий посмотрел на дашборд. Там было пять строчек. Он понял четыре из них сразу. Пятую ему объяснили за две минуты. И в этот момент что-то щёлкнуло.

— То есть, — сказал он медленно, — это и есть стратегия? Не презентации, не миссия, не SWOT-анализ. А вот это?

— Это основа, — ответил кризис-менеджер. — Миссия и SWOT — это надстройка. Но если вы не знаете, сколько у вас денег и на сколько их хватит, ваша миссия — просто слова. Стратегия начинается здесь. С цифр.

Новое убеждение

Дмитрий не стал бухгалтером. Он не научился сводить баланс и заполнять налоговые декларации. Но он перестал говорить «я не бухгалтер». Вместо этого он начал говорить: «Я понимаю язык своего бизнеса».

Это и есть новое убеждение, которое сменяет старую стену. Не «я теперь счетовод», а «цифры — это не бухгалтерия, цифры — это способ, которым бизнес говорит со мной, и я учусь его слышать».

Когда вы принимаете это убеждение, происходит важный сдвиг. Вы перестаёте делегировать понимание. Вы можете делегировать расчёт. Вы можете делегировать сбор данных. Но понимание того, что эти цифры значат для вашего биз-

неса, — это то, что вы оставляете себе. Не как обузу. Как источник власти.

Потому что владелец, который понимает язык своего бизнеса, — это владелец, которого трудно обмануть. Трудно запугать. Трудно сбить с курса. Он видит карту. Он слышит сигналы. Он принимает решения не из страха, а из ясности.

Что дальше

Мы завершили диагностику. Мы посмотрели на четыре ключевых убеждения, которые держат собственника в финансовом тумане:

- «Я не знаю, что будет с деньгами завтра»,
- «Деньги утекают в чёрную дыру»,
- «Мне мешают невидимые стены»,
- «Я не бухгалтер, я стратег».

Мы увидели, как эти убеждения работают, какие искажения их подпитывают, какую позитивную функцию они когда-то выполняли. Мы признали их силу и их ограничения. Теперь пора двигаться дальше.

В следующей части мы начнём строить. Мы возьмём три простых инструмента, которые заменят страх — ясностью, ощущение «чёрной дыры» — прозрачностью, а интуитивные метания — расчётливым манёвром.

Это будут главы про сценарии, про прогноз движения денег и про точку безубыточности. Мы не будем погружаться

в сложные формулы. Мы будем строить приборную панель шаг за шагом — так, чтобы в конце вы могли сказать: «Я вижу, куда мы идём. Я понимаю, что происходит с деньгами. Я управляю, а не гадаю».

Потому что настоящая стратегия начинается не с большой идеи. Она начинается с карты. И карта эта — перед вами.

Шпаргалка

— «Я не бухгалтер» — это чёрно-белое мышление. Оно создаёт ложный выбор: либо ты творец, либо счетовод. Реальность: владелец, не понимающий цифр, не стратег, а фантазёр.

— За этим убеждением стоят страхи: страх оказаться некомпетентным, страх увидеть правду, страх потерять свободу. Но свобода — это знание границ, а не их игнорирование.

— Цифры — это не бухгалтерская повинность. Это язык, на котором бизнес говорит с вами. Вы не обязаны уметь считать всё. Вы обязаны понимать, о чём говорят ключевые показатели.

— Новое убеждение: «Я понимаю язык своего бизнеса. Цифры — мой инструмент, а не угроза моей идентичности».

Практикум

— Вспомните ситуацию, когда вы в последний раз сказали себе или кому-то «я не бухгалтер, это не моё». Что имен-

но вы тогда чувствовали? Раздражение? Страх? Нежелание вникать? Запишите.

— Честно спросите себя: что самое страшное может случиться, если вы начнёте разбираться в цифрах своего бизнеса? Что вы можете там увидеть такого, чего предпочли бы не видеть?

— Прямо сейчас, без подготовки: можете ли вы назвать пять ключевых цифр вашего бизнеса за последний месяц? Выручка, точка безубыточности, запас денег в днях, дебиторка, ROMI основного канала. Если нет — это не повод для стыда. Это отправная точка. Мы построим эти цифры вместе.

Часть II. Инструменты, которые снимают страх и возвращают опору

Глава 5. Три сценария: как перестать гадать и начать видеть коридор

Вскоре после начала работы кризис-менеджер пришёл к Дмитрию с ноутбуком.

— Я хочу вам кое-что показать. Это не окончательная модель. Это черновик. Но он уже работает.

Он развернул экран. Там была таблица. Не страшная, не бесконечная — несколько десятков строк, разбитых по понятным блокам. Но главное было не в таблице. Главное было в графике под ней.

На графике были три линии. Они начинались из одной точки — сегодняшнего дня — и расходились веером вправо, на двенадцать месяцев вперёд. Одна линия шла вверх, другая — чуть вверх, третья — вниз.

— Это три сценария, — сказал кризис-менеджер. — Оптимистичный, реалистичный, пессимистичный. Три варианта того, что может случиться с вашими деньгами в ближай-

ший год.

Дмитрий смотрел на линии. Он видел графики и раньше. Но этот был другим. Потому что впервые он показывал не «как было», а «как может быть». И не один вариант, который неизбежно окажется неверным, а три. Целый веер возможностей.

— В пессимистичном сценарии, — продолжал кризис-менеджер, — мы заложили падение продаж на 25 процентов и задержку дебиторки на полтора месяца. Это почти как в прошлый кризис. В оптимистичном — рост на 15 процентов, потому что конкуренты уходят, а ваша команда остаётся. Реалистичный — где-то посередине: умеренный спад, потом плато, потом медленный рост.

Дмитрий молчал минуту. Потом спросил:

— И что мне с этим делать?

— Во-первых, перестать гадать. Во-вторых, начать видеть. Смотрите.

Кризис-менеджер ткнул в третью линию — ту, что шла вниз.

— Даже в худшем случае вы не падаете в ноль. У вас есть запас. Вы видите, где он кончается, если ничего не предпринимать? Вот здесь, в седьмом месяце. У вас есть семь месяцев, чтобы что-то изменить. Не семь дней, не семь часов. Семь месяцев. Это ваша полоса безопасности.

Потом он ткнул в среднюю линию.

— А здесь вы видите, что даже без героических усилий

вы проходите год, немного просев, но сохранив команду и ключевых клиентов. Это не чудесное спасение. Это реализм.

И наконец — верхняя линия.

— А это, Дмитрий, не фантазия. Это то, что случится, если вам удастся забрать клиентов у тех конкурентов, которые сейчас в панике режут сервис. Мы посчитали: чтобы выйти на эту линию, вам не нужно удваивать продажи. Вам нужно поднять конверсию на два процентных пункта и сократить отток. Это реально. Это труд, но это реально.

Дмитрий смотрел на три линии, и в его голове происходила странная вещь. Раньше будущее было чёрным пятном. Теперь это пятно распалось на три полосы — как если бы кто-то включил фары в тумане и дорога перестала быть одной сплошной серостью, а стала видимой: вот асфальт, вот обочина, вот поворот.

— Я не знаю, какая из них сбудется, — сказал он наконец.

— Никто не знает, — ответил кризис-менеджер. — Но теперь вы знаете, что вы будете делать в каждом из трёх случаев. И это, Дмитрий, и есть управление.

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.