

КНИГА ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ
И РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА

ТОЧКА СБОРКИ

12 МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ,
КОТОРЫЕ ПРЕВРАЩАЮТ РЕМЕСЛО
В МАСШТАБИРУЕМУЮ СИСТЕМУ



ЕВГЕНИЯ ЛОБУРЕЦ

Евгения Лобурец

Точка сборки

«Автор»

2026

Лобурец Е.

Точка сборки / Е. Лобурец — «Автор», 2026

Бизнес вырос. А система управления — нет. Деньги движутся, но собственник не понимает, сколько компания зарабатывает. Сотрудники ждут его решений, процессы держатся на отдельных людях, а рост увеличивает хаос. «Точка сборки» — практическое руководство для собственников, которые хотят перестать быть главным узким местом бизнеса и построить компанию, способную расти без ручного управления. Евгения Лобурец — финансовый директор и архитектор систем управления с опытом более 20 лет — объединила в книге практику работы с 300+ собственниками. Внутри — 12 управленческих моделей, реальные кейсы и 11 инструментов для внедрения. Они помогут отличить прибыль от денег на счёте, найти ограничения роста, выявить слабые процессы, распределить ответственность и оценить готовность компании к масштабированию. Это не книга о мотивации, а инженерное руководство по сборке управляемого бизнеса. Хаос невозможно победить интуицией. Бизнес становится активом, когда начинает работать по системе.

© Лобурец Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
Оглавление	6
Введение	7
Почему вы управляете вслепую	8
Цель главы	9
Ключевая идея главы	10
Кейс 1: прибыль на бумаге, дыра в кассе	11
Кейс 2: деньги есть, а прибыли нет	12
Кейс 3: девять месяцев между авансом и правдой	13
Почему прибыль — это не деньги	14
Хаос — это не характер компании, это диагноз	15
Ловушки, которые стоят вам миллионов	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

Точка сборки

Глава

КНИГА ДЛЯ СОБСТВЕННИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ БИЗНЕСА ТОЧКА СБОРКИ



12 моделей управления, которые превращают ремесло в масштабируемую систему

Евгения Лобурец

Книга 1

ТОЧКА СБОРКИ

12 моделей управления, которые превращают ремесло в масштабируемую систему



Евгения Лобурец

Книга 1 · Практическое руководство для собственников бизнеса

2026

ОБ АВТОРЕ И ИЗДАНИИ

Евгения Лобурец

Финансовый директор и архитектор систем управления бизнесом. Более 20 лет в финансах и управлении. Автор методологии LFOS и основатель «Лидер Финанс». Практический опыт — работа с 300+ собственниками компаний.

Библиографическое описание

Лобурец Е. Точка сборки: 12 моделей управления, которые превращают ремесло в масштабируемую систему. Книга 1: практическое руководство для собственников бизнеса. — 2026.

ISBN _____

Поле зарезервировано. Перед выпуском тиража укажите номер, присвоенный издателем или национальным агентством ISBN.

© Евгения Лобурец, текст и авторская методология, 2026

Все права защищены. Никакая часть издания не может быть воспроизведена, сохранена в информационной системе или передана в любой форме без письменного разрешения правообладателя, за исключением случаев, предусмотренных законом.

Материалы книги носят информационный и образовательный характер. Управленческие решения, финансовые модели и нормативы необходимо адаптировать к данным, отрасли и правовым условиям конкретной компании.

Оглавление

	Введение	4
	Глава 1. Почему вы управляете вслепую	5
	Глава 2. Четыре колеса бизнеса	11
	Глава 3. Бизнес как система, а не набор функций	15
	Глава 4. Компания похожа на своего собственника	21
	Глава 5. Анатомия хаоса: пять уровней зрелости бизнеса	27
	Глава 6. Откуда рождается правда: данные и деньги	33
	Глава 7. Как на самом деле рождается прибыль	39
	Глава 8. Процессы: как компания перестаёт зависеть от героев	46
	Глава 9. Команда и ответственность	53
	Глава 10. Диагностика по-настоящему: как искать первопричину, а не симптом	59
	Глава 11. Готовность к масштабированию: экзамен на зрелость системы	64
	Глава 12. Архитектор системы управления: новая роль собственника	70
	Глава 13. Энергия архитектора: защита главного ресурса	77
	Глава 14. От хаоса к наследию: куда ведёт этот путь	81

Введение

Книга «Точка сборки»

Вы заработали миллион рублей за квартал. Прибыль в отчёте — чёрным по белому. И одновременно вам нечем платить зарплату в конце месяца. Это не ошибка бухгалтера и не невезение. Это отсутствие архитектуры.

Большинство собственников управляют бизнесом руками: лично тушат пожары, разруливают конфликты, держат десятки решений в голове. Это работает — ровно до той отметки оборота, где ручного управления перестаёт хватать физически.

Эта книга — не про мотивацию и не про «мышление миллионера». Это инженерное руководство. Ваша роль в ней — не вдохновлённый визионер, а главный инженер собственной компании: человек, который проектирует систему так, чтобы она работала и приносила прибыль независимо от того, сколько часов лично вы готовы ей отдавать.

Двенадцать моделей этой книги — чертежи этой системы. Начнём с первого вопроса: почему прибыль и деньги — это не одно и то же.

ГЛАВА 1

Почему вы управляете вслепую

Книга «Точка сборки»

Цель главы

Показать собственнику и руководителю, что хаос в компании — не случайность и не следствие «плохих людей», а системный результат управления без архитектуры. Разрушить главный миф: будто прибыль в отчёте равна деньгам в кассе. На трёх разных историях показать три разных механизма одной и той же слепоты — и подготовить почву для того, чтобы в следующей главе назвать эту систему по имени.

Ключевая идея главы

Бизнес не бывает хаотичным сам по себе. Он становится хаотичным потому, что им управляют без архитектуры — на ощущениях, интуиции и ручном контроле. Хаос — это не диагноз. Это симптом отсутствия системы.

Кейс 1: прибыль на бумаге, дыра в кассе

Собственник производственной компании открыл отчёт за квартал и увидел прибыль в 9 миллионов рублей. Хорошая цифра. Повод выдать премии, взять кредит на новую линию, нанять ещё двух менеджеров.

Через два месяца на счёте компании осталось меньше миллиона. Аренда, зарплаты, налоги — платить было почти нечем.

Прибыль была настоящей. Денег — нет.

Это не редкий случай и не ошибка бухгалтера. Это типичная картина для компании, которая выросла быстрее, чем выросла её система управления. Прибыль показывает, сколько компания заработала на бумаге. Деньги показывают, сколько у неё есть прямо сейчас. Это два разных вопроса, и путать их — управленческая халатность, а не невезение.

Пока директор считал прибыль, деньги уже были потрачены — на склад, на дебиторскую задолженность, на технику, которую купили «под будущие заказы». Ни одна из этих трат не была ошибкой сама по себе. Ошибкой было то, что никто не видел этого движения целиком.

Кейс 2: деньги есть, а прибыли нет

Есть и обратная ситуация — она встречается не реже и обманывает ещё сильнее.

Рекламное агентство подписало три крупных проекта и получило авансы на 12 миллионов рублей. На счету — рекордная сумма за всю историю компании. Собственник чувствует себя увереннее, чем когда-либо: снимает больший офис, увеличивает штат, повышает себе зарплату.

Через четыре месяца все три проекта близки к сдаче. Но по каждому из них расходы — субподрядчики, овертаймы, доработки по правкам клиента — превысили полученный аванс. Формально на счету всё ещё есть деньги. Фактически агентство работает в убыток, просто ещё не осознало этого.

Аванс — это не прибыль. Это обязательство выполнить работу. Пока обязательство не закрыто, а расходы по нему не сопоставлены с полученной суммой, деньги на счету создают иллюзию благополучия, которая исчезает ровно в тот момент, когда приходит время платить по счетам за уже потраченные ресурсы.

Кейс 3: девять месяцев между авансом и правдой

Инжиниринговая B2B-компания подписала контракт на 40 миллионов рублей с оплатой в три этапа: 20% — аванс при подписании, 30% — в середине проекта, оставшиеся 50% — по факту сдачи через девять месяцев.

В первый месяц на счёт поступило 8 миллионов рублей аванса. Кассово это выглядело как лучший месяц квартала. В управленческом же отчёте о прибылях и убытках выручка по этому контракту почти не была признана — основной объём работ и, соответственно, расходов был ещё впереди.

К пятому месяцу расходы на субподрядчиков, материалы и командировки инженеров уже превысили обе полученные оплаты — аванс и вторую часть. Это естественно: основные трудозатраты пришлось на середину проекта, а основная оплата — только на его завершение.

Собственник, глядя на кассовый разрыв в моменте, начал говорить о том, что «контракт невыгодный». На деле контракт в целом был прибыльным — просто денежный поток и признание выручки по нему были разнесены во времени на месяцы вперёд, и без прогноза по этапам этот разрыв было невозможно отличить от настоящей убыточности.

Это третий, отдельный механизм той же слепоты: не «прибыль без денег» и не «деньги без прибыли», а временное рассинхронное движение обоих показателей внутри одной длинной сделки — которое требует не факта, а прогноза.

Почему прибыль — это не деньги

Разница между прибылью и деньгами — не бухгалтерская тонкость. Это разница между тем, что компания заработала, и тем, что она может потратить сегодня.

Прибыль превращается в деньги с задержкой — и эта задержка съедает бизнес незаметно:

— Дебиторская задолженность — клиент подписал акт, но заплатит через 60 дней. Прибыль уже отражена в отчёте, денег ещё нет.

— Товарные запасы — деньги превратились в склад. На бумаге это актив, в кассе — ноль.

— Инвестиции в оборудование — списываются на прибыль годами, а деньги ушли одним платежом сразу.

— Кредиты и займы — тело кредита не влияет на прибыль, но каждый месяц забирает деньги со счёта.

— Авансы от клиентов — деньги получены раньше, чем выполнена работа и понесены расходы по ней.

— Длинные сделки с поэтапной оплатой — доходы, расходы и денежные поступления по одному контракту наступают в разное время, иногда с разницей в несколько месяцев.

Компания может быть прибыльной и при этом стоять на грани кассового разрыва. И может быть убыточной на бумаге, но иметь много свободных денег — просто потому что раньше взяла большой аванс.

Если собственник смотрит только на прибыль или только на остаток на счёте, он гарантированно видит лишь половину картины.

Хаос — это не характер компании, это диагноз

Есть удобное объяснение, которым собственники успокаивают себя: «У нас просто такая специфика», «Мы всегда так работали», «В нашей отрасли иначе нельзя».

За этими фразами обычно скрывается одно: в компании нет архитектуры управления. Есть люди, есть обороты, есть клиенты — но нет системы, которая связывает их в предсказуемый результат.

Хаос всегда имеет системную причину, и она почти никогда не там, где её ищут:

Что собственник видит

Что происходит на самом деле

«Не хватает продаж»

Нет управленческого учёта — непонятно, какие продажи прибыльны

«Сотрудники безответственные»

Нет зон ответственности и полномочий — отвечать буквально не за что

«Постоянные кассовые разрывы»

Нет ДДС и прогноза платежей — деньги тратятся раньше, чем приходят

«Не могу делегировать»

Нет описанных процессов — делегировать нечего, всё в голове у собственника

«Растём, но прибыли не видно»

Рост оборота не равен росту системы управления

Симптом почти никогда не совпадает с причиной. Именно поэтому компании годами «лечат» не то место: меняют менеджеров по продажам, внедряют CRM, увольняют бухгалтера — а результат не меняется. Причина не в людях и не в инструментах. Она в архитектуре.

Ловушки, которые стоят вам миллионов

— Ловушка №1. Считать, что финансовый результат — это вопрос к бухгалтеру, а не к архитектуре компании.

— Ловушка №2. Принимать решения на основании ощущений: «вроде неплохой месяц», «кажется, стало похуже».

— Ловушка №3. Лечить симптом вместо причины — менять людей там, где нужно менять систему.

— Ловушка №4. Смотреть только на одну цифру — прибыль или остаток на счёте — и делать вывод обо всей компании.

— Ловушка №5. Не строить прогноз денежного потока по этапам длинных сделок, ориентируясь только на сегодняшний остаток.

Каждая

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.