

# Закреть вовремя

Честная оценка бизнеса  
и путь к новому старту

ИНОГДА  
ЗАВЕРШЕНИЕ  
— ЭТО НАЧАЛО  
ЧЕГО-ТО БОЛЬШЕГО

ДАЛЬШЕ  
ЛУЧШЕ

ИДЕИ  
ПРОЕКТЫ  
ЛЮДИ  
РЕЗУЛЬТАТЫ  
ЗАКРЫТО

ОПЫТ  
РЕШЕНИЕ  
СВОБОДА  
НОВЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

**Закрыть вовремя: Честная оценка  
бизнеса и путь к новому старту**

«Автор»

2026

**Тьюрин М.**

Закрыть вовремя: Честная оценка бизнеса и путь к новому старту /  
М. Тьюрин — «Автор», 2026

Закрыть бизнес — не значит признать поражение. Иногда это самое ответственное решение, которое предприниматель может принять ради людей, денег, репутации и будущего. «Закрыть вовремя» — честный и практичный разговор о том, как увидеть реальное положение дел, перестать жить обещаниями и выбрать свой путь: восстановить компанию, продать её или завершить работу. Книга помогает разобраться в деньгах и бизнес-модели, составить юридическую карту выхода, поговорить с командой, кредиторами, клиентами и поставщиками, сохранить репутацию и пройти последний месяц без хаоса. Здесь есть разбор провалов, сценарии передачи или продажи бизнеса и план нового старта с ограниченным риском. Для тех, кто хочет завершить один этап достойно — и начать следующий осознанно. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Цена отрицания                           | 5  |
| Что именно нужно закрыть                 | 15 |
| Деньги без самообмана                    | 25 |
| Интерлюдия: семь дней без новых обещаний | 37 |
| Бизнес-модель под нагрузкой              | 46 |
| Конец ознакомительного фрагмента.        | 49 |

# Марк Тьюрин

## Закрывать вовремя: Честная оценка бизнеса и путь к новому старту

### Цена отрицания

Введение оставило нас перед неприятным, но полезным вопросом: что происходит с владельцем, когда бизнесу уже не нужен очередной рывок, а требуется честная проверка? Ответ редко приходит в виде одного звонка из банка или внезапного нулевого остатка. Чаще отрицание выглядит буднично: открыть приложение, увидеть минус, отложить разговор с бухгалтером и придумать новую акцию.

В 8:17 утра Анна стояла на кухне и ждала, пока закипит чайник. На экране телефона появилось уведомление от банка: списание по кредитной линии, остаток на расчётном счёте — 41 800 рублей. Через два дня нужно было выплатить зарплату, ещё через четыре — внести арендную плату.

Она открыла отчёт по продажам за последние четыре недели. Выручка выросла на 6 процентов. Анна задержала палец над цифрой, словно от долгого взгляда та могла стать убедительнее. Затем открыла переписку с администратором.

Марина написала ночью: «Нужно сегодня решить вопрос с выплатами. Девочки спрашивают, будет ли перевод полностью».

Анна набрала: «Да, конечно. После пятничной акции должно прийти больше заказов».

Она уже придумала название акции: «Домашний обед для всей семьи». Скидка 20 процентов на наборы, бесплатная доставка от определённой суммы, дополнительный десерт постоянным клиентам. На бумаге предложение выглядело энергично. В голове Анны оно почти стало спасательным кругом.

«Нужно только вернуть прежний поток», — сказала она вслух.

Чайник щёлкнул. Телефон снова показал отрицательную динамику: за месяц выручка выросла, но денег на счёте стало меньше.

Студия домашней еды в Екатеринбурге работала третий год. Анна открыла её после нескольких лет в закупках и поначалу действительно видела спрос. Клиенты заказывали обеды в офисы, семейные ужины и праздничные наборы. Потом выросли цены на продукты и упаковку, часть корпоративных клиентов перешла на внутренние столовые, а доставка подорожала. Заказы не исчезли, но средняя маржа с каждого из них сократилась.

Анна объясняла себе происходящее временными обстоятельствами. Сначала ждала возвращения офисных заказов. Потом — осеннего сезона. Затем — новогоднего спроса. После Нового года говорила, что рынку нужно восстановиться. Каждый новый срок отодвигал необходимость признать: бизнес не просто переживает трудный период. Он требует ответа на другой вопрос — способен ли приносить деньги при нынешних ценах, расходах и объёме продаж.

Пока этот вопрос не задан, собственник продолжает действовать так, будто задача — продержаться ещё немного. Но у этого «ещё немного» есть цена. Она не всегда видна в одном отчёте и почти никогда не предъясняется одним счётом. Цена складывается из зарплат, аренды, процентов, личных переводов, испорченных отношений, усталости и времени, которое можно было бы направить на другой проект или работу.

#### **Затраты, которые уже не вернуть**

В тот же день Анна встретила с Ильёй. Несколько лет он руководил операционной деятельностью в розничной компании, а теперь консультировал небольшие предприятия. Анна

позвонила ему не для того, чтобы обсуждать закрытие. Она попросила помочь «докрутить модель».

— Смотри, в пятницу запускаем акцию, — сказала она, раздвигая по столу распечатанные расчёты. — Если дадим хороший охват и вернём поток, всё выправится.

— Что значит «вернём поток»? — спросил Илья.

— Вернём прежнее количество заказов. Тогда экономика снова сойдётся.

— Какая именно экономика?

Анна открыла таблицу. В ней были продажи по неделям, количество заказов и расходы на рекламу. Не было полной стоимости доставки, комиссии платёжных сервисов, списаний продуктов, труда самой Анны и процентов по займам, которые она брала для пополнения оборотных средств.

— Здесь пока не всё, — сказала она. — Я собираю данные.

Илья пролистал таблицу.

— Сколько ты вложила за последний год из личных денег?

— Около семисот тысяч. Но это не совсем расходы. Я просто поддержала оборот.

— Сколько бизнес должен тебе сейчас?

Анна помолчала.

— Я не разделяю это так. Это же мои деньги.

Фраза звучала разумно, но именно в ней скрывалась одна из главных ловушек. Если деньги собственника постоянно закрывают разрыв между выручкой и обязательными платежами, они перестают быть нейтральной «поддержкой оборота». Это финансирование убытка, даже если в учёте его так не называют.

Анна не хотела считать вложенные деньги потерей. Тогда пришлось бы признать, что прежние решения не приблизили бизнес к устойчивости. Поэтому она относилась к будущему: когда-нибудь студия заработает, вернёт долг, а вложения окажутся временным мостом.

Так работает ловушка невозвратных затрат. Человек продолжает вкладываться не потому, что следующий шаг обещает приемлемый результат, а потому, что уже слишком много вложено. Прошлые расходы начинают диктовать будущие решения, хотя вернуть их нельзя ни продолжением, ни остановкой.

Ресторан, в который вложили два миллиона, не становится перспективным только потому, что в него вложили два миллиона. Курс, который не дал клиентов, не становится полезным только потому, что на него потрачены месяцы. Кредит, взятый для спасения бизнеса, не превращается в инвестицию лишь потому, что его называли оборотным.

Правильный вопрос звучит иначе: если бы у Анны сегодня не было этой студии и семисот тысяч уже вложенных денег, вложила бы она ещё сто тысяч на тех же условиях? Если ответ «нет», прошлые вложения не должны становиться аргументом в пользу нового перевода.

**Анна попыталась возразить:**

— Но нельзя же бросать всё после трёх лет. Я столько сил потратила.

— Три года объясняют, почему тебе трудно остановиться, — ответил Илья. — Но не объясняют, почему нужно продолжать.

Эта реплика неприятна тем, что не спорит с чувствами. Анна действительно много работала. Она создала рабочие места, выстроила рецептуры, нашла поставщиков, пережила санитарные проверки, поломку холодильного оборудования и несколько тяжёлых месяцев. Всё это было реальным. Но реальность вложенных усилий не доказывает, что нынешняя модель способна обеспечить будущий результат.

**Проверка для себя**

Возьмите любой план спасения, который сейчас рассматриваете: новую рекламу, скидку, кредит, ремонт, найм специалиста или расширение ассортимента. Запишите две цифры.

Первая — сколько уже вложено в бизнес и не возвращено.

Вторая — сколько потребуется вложить, чтобы реализовать новый план.

Затем письменно ответьте на один вопрос: «Если бы предыдущих вложений не было, выбрал(а) бы я этот план сегодня?»

Если ответ отрицательный или расплывчатый, решение держится не на перспективе, а на желании оправдать прошлое. Это не приговор бизнесу, а сигнал отделить факты от эмоционального долга перед собой.

### **Надежда не равна гипотезе**

После встречи с Ильёй Анна не отменила акцию. Она решила «проверить последний раз». В этой формулировке уже скрывались два разных смысла. Первый — провести ограниченный эксперимент с заранее заданными условиями. Второй — дать себе ещё один месяц, а если не получится, придумать следующий повод.

Граница между ними проходит не по уровню оптимизма, а по проверяемости.

### **Надежда звучит так:**

«Скоро начнётся сезон».

«Клиенты вернутся, когда узнают о новом предложении».

«Нужно только восстановить прежний поток».

«После праздников будет легче».

### **Гипотеза восстановления устроена иначе:**

«Если мы запустим предложение для семейных наборов на две недели, то получим не менее 180 оплаченных заказов при скидке не более 10 процентов. После вычета продуктов, упаковки, доставки, труда смены и рекламы каждый заказ должен оставлять не менее 250 рублей валового вклада. Если показатели не будут достигнуты, акцию не продлеваем и пересматриваем модель».

Гипотеза может не сработать. Но её можно проверить и завершить. Надежда не срабатывает и не проваливается: она просто переносится на следующую дату.

Илья предложил Анне выписать два параллельных списка. Слева — то, что она чувствует и предполагает. Справа — то, что можно доказать документом, расчётом или ограниченным тестом.

«Клиенты любят нашу еду» — повторные заказы, отзывы, доля клиентов, вернувшихся за определённый срок.

«Сезон скоро начнётся» — данные продаж за сопоставимые периоды, подтверждённые заявки, договорённости с клиентами.

«Нужно вернуть прежний поток» — точка безубыточности и количество заказов, при котором она достигается.

«Скидка приведёт новых покупателей» — стоимость привлечения одного клиента и его прибыль после скидки.

«После акции появятся постоянные клиенты» — доля повторных заказов в заранее установленный срок.

«Я смогу закрыть долги позже» — список обязательств, сроки, доступный источник денег и реалистичный график погашения.

Анна долго смотрела на список. В левой части не было глупостей. Там находились нормальные человеческие наблюдения: клиенты хвалили блюда, знакомые советовали студию, несколько заказчиков возвращались. Но между «людям нравится» и «бизнес приносит достаточно денег» лежит расчёт.

Можно делать хороший продукт и терять деньги. Можно иметь лояльных клиентов и не покрывать постоянные расходы. Можно видеть рост заказов и одновременно ухудшение результата, если этот рост куплен скидками и дорогой рекламой.

В этот момент многие владельцы подменяют одну метрику другой: смотрят на выручку вместо прибыли, на количество заказов вместо вклада, на оборот вместо денег на счёте, на

занятость вместо результата. Анна говорила: «Продажи растут». Илья спрашивал: «Сколько денег остаётся после выполнения заказа?»

Разница между этими вопросами особенно заметно проявилась во время акции.

Обычный семейный набор стоил 2 400 рублей. Продукты обходились в 1 050 рублей, упаковка — в 180, доставка — в среднем в 320, комиссия за оплату и продвижение заказа — ещё примерно в 150. На оплату труда кухни и администратора приходилась переменная часть около 420 рублей. До скидки оставалось 280 рублей. Если дать скидку 20 процентов, цена снижалась до 1 920 рублей, и после прямых расходов получался уже отрицательный результат: минус 200 рублей.

Анна не сразу приняла расчёт.

— Но часть расходов всё равно будет, даже если заказов не будет.

— Верно, — сказал Илья. — Но это не делает убыточный заказ выгодным. Постоянные расходы не исчезают, однако каждый новый заказ не должен увеличивать дыру.

— Мы можем получить новых клиентов.

— Тогда отдельно посчитаем стоимость их привлечения и повторные покупки. Нельзя называть приобретением клиента продажу, которая принесла убыток и не имеет подтверждённого продолжения.

### **Скидка как маскировка**

Через три дня акция стартовала. Заказов стало больше. Марина прислала в рабочий чат фотографию заставленных контейнерами столов и написала: «Сегодня настоящий поток».

Анна почувствовала облегчение. Она увидела знакомую картину: сотрудники заняты, курьеры забирают пакеты, телефон не замолкает. Бизнес снова выглядел живым.

Вечером бухгалтер прислала короткое сообщение: «На зарплату и аренду не хватает 96 тысяч».

Анна перечитала его дважды. Заказов было больше, чем обычно. Денег — меньше, чем требовалось.

Скидка может решить конкретную задачу: познакомить с новым продуктом, заполнить свободные часы, проверить спрос, получить отзывы. Но сама по себе она не создаёт прибыль. Если скидку применяют постоянно, она начинает скрывать настоящую цену продукта и привлекает клиентов ждать следующего снижения.

Есть три вопроса, которые возвращают скидку из области эмоций в область расчёта.

Сколько остаётся с одного заказа после всех затрат, связанных именно с этим заказом?

Сколько стоит привлечение клиента и включена ли эта сумма в расчёт?

Что произойдёт после окончания акции: клиент купит снова по полной цене или исчезнет?

Если на первый вопрос ответ отрицательный, скидка допустима только как строго ограниченный эксперимент с заранее определённым пределом потерь. Если на второй и третий нет данных, нельзя называть акцию способом восстановления. Пока это лишь расход на проверку предположения.

**Анна не хотела отменять скидку, потому что результаты выглядели как рост. Она сказала Марине:**

— Давайте ещё неделю. Сейчас люди попробуют, потом вернутся уже без скидки.

**Марина осторожно ответила:**

— А если не вернутся? После прошлой акции повторно заказали меньше десяти процентов клиентов.

— Эта акция другая.

— Что именно в ней другое?

Анна не нашла ответа. Она изменила наборы, но не знала, почему это должно повлиять на экономику повторной покупки.

Управленческое отрицание редко выглядит как фраза «проблемы нет». Чаще собственник признаёт отдельные трудности, но не соединяет их в одну картину. Да, денег на зарплату не хватает, но скоро будет акция. Да, долг растёт, но он временный. Да, скидка съедает маржу, зато увеличивает поток. Да, собственник не получает доход, но сейчас не время учитывать его труд.

Отрицание сохраняет вид рационального управления: появляются новые таблицы, совещания, рекламные макеты, переговоры с поставщиками. Движения много. Решения нет.

### **Личные деньги и кредитный кислород**

Через неделю Анна перевела на счёт студии 80 тысяч с личной карты. В назначении платежа она написала: «Пополнение оборотных средств». Так было проще, чем написать: «Помощь бизнесу на зарплату».

Муж спросил, что происходит.

— Ничего критичного. Просто кассовый разрыв.

— Он у нас уже почти год.

— Потому что были сложные месяцы. Сейчас выровняется.

— Сколько ещё нужно перевести?

— Не знаю. До конца месяца, наверное.

На кухне повисла тишина. Муж не требовал немедленно закрыть студию. Он просил назвать предел. Анна не могла его назвать, потому что у её плана не было конечной суммы. Были только даты, до которых нужно дожить.

Кассовый разрыв — это ситуация, когда деньги поступят позже, чем наступят платежи, хотя бизнес в расчёте на весь цикл может быть прибыльным. Например, заказчик оплатит крупный договор через тридцать дней, а зарплату и аренду нужно выплатить сейчас. Такой разрыв можно закрыть резервом или краткосрочным финансированием, если источник будущего поступления надёжен, а сумма разрыва ограничена.

Убыточная модель устроена иначе: каждый новый цикл создаёт недостаток денег, потому что доходов системно не хватает для покрытия всех расходов. Внешне обе ситуации похожи — на счёте мало денег. Но решение противоположное. Кассовому разрыву нужен мост до подтверждённого поступления. Убытку — пересмотр цены, затрат, объёма или самого решения продолжать.

Анна называла кассовым разрывом то, что продолжалось месяцами и не имело подтверждённого источника закрытия. Её личные переводы не устраняли проблему, а переносили её из бизнеса в семью.

Новый кредит иногда даёт время, но не создаёт устойчивость. Если деньги направлены на оборудование, которое увеличивает производительность при подтверждённом спросе, это может быть оправданным вложением. Если кредит закрывает регулярную нехватку на зарплату и аренду, а план возврата строится на словах «продажи должны вырасти», долг превращает неопределённость в обязательство с датой платежа.

У Анны образовалось сразу несколько денежных слоёв: средства, которые студия должна поставщикам; начисления сотрудникам; кредитные платежи; личные переводы Анны; оплата её собственной работы, которую она не получала; расходы на продолжение деятельности, пока она пыталась восстановить продажи.

Каждый слой по отдельности казался терпимым. Вместе они формировали хвост, который становился тяжелее с каждым месяцем.

### **Разговор с Мариной**

На следующей неделе Марина попросила Анну поговорить после смены. Они остались в маленьком кабинете рядом с кухней. За стеной работал холодильник, на столе лежали накладные на продукты.

— Мне нужно знать, что будет с выплатами, — сказала Марина. — Девочки спрашивают меня, а я не знаю, что отвечать.

— Я всё выплачу. Нам просто нужно пройти этот период.

— Когда именно?

Анна хотела сказать: «В конце месяца». Но уже знала, что к концу месяца денег может не хватить.

— Мы составляем план, — ответила она.

— План чего?

Вопрос прозвучал без обвинения. Марина не требовала от Анны немедленного признания поражения. Ей нужен был конкретный ответ о сроках и дальнейшей работе.

Здесь финансовое отрицание превращается в управленческую проблему. Пока собственник говорит общими словами, сотрудники принимают решения вслепую: кто-то ищет другую работу, кто-то отказывается от дополнительных смен, кто-то перестаёт доверять обещаниям. Неопределённость распространяется быстрее, чем информация.

**Анна могла сказать:**

«Я проверяю финансовую ситуацию. До пятницы сверю все обязательства и сообщу, какие выплаты и в какие сроки возможны. Пока не буду обещать дату, которую не могу подтвердить».

Это не снимает напряжение, но не создаёт нового ложного обещания.

**Она могла сказать:**

«Студия продолжает работу в обычном режиме. Выплата за такой-то период запланирована на такую-то дату. Если срок изменится, сообщу не позднее такого-то числа».

Такой текст допустим только при наличии реального расчёта.

**Нельзя говорить:**

«Ещё немного потерпите».

«Сейчас вкладываемся в рекламу, скоро всё вернётся».

«Вы же понимаете, бизнесу трудно».

Эти фразы могут звучать поддерживающе, но не отвечают на вопрос сотрудника и не уменьшают обязательство работодателя. В российской практике выплаты сотрудникам, расчёты с поставщиками и другие обязательства требуют отдельной проверки по документам и срокам. Если денег не хватает, разговор с бухгалтером и специалистом по трудовым и юридическим вопросам нужен до принятия новых обязательств, а не после.

**Признаки того, что решение откладывается**

Отрицание удобнее распознавать не по настроению, а по действиям. Вот несколько признаков, которые проявились у Анны.

Она регулярно строила планы на рост, не фиксируя минимальные показатели, после которых план прекращается.

Считала выручку доказательством улучшения, хотя остаток денег и задолженность ухудшались.

Брала деньги из семьи, но не включала их в полную стоимость продолжения бизнеса.

Принимала новые заказы с отрицательным вкладом, потому что высокая загрузка создавала ощущение движения.

Обещала сотрудникам «скоро всё исправить», не имея подтверждённого источника денег.

Переносила дату окончательного решения: сначала до конца квартала, потом до сезона, потом до следующей акции.

**Избегала ответа на вопрос: «Сколько ещё денег ты готова потерять и за какой срок?»**

Последний признак особенно точен. Пока у решения нет предела, это не решение, а привычка продолжать.

Отрицание может принимать и противоположную форму: резкую попытку закрыть всё за один день, не разобравшись в обязательствах, договорах, имуществе и сотрудниках. Такой импульс часто возникает после длительного избегания. Но задача этой книги — не подталкивать к панике. Сначала нужно увидеть факты, затем определить, что именно закрывать и в каком порядке. Для этого требуется не мужественная фраза, а полная картина.

### **Цена ещё одного месяца**

Илья предложил Анне посчитать стоимость продолжения не за год и не «до восстановления», а только за один дополнительный месяц. Такой горизонт оказался для неё переносимым. Год пугал и провоцировал спор. Месяц можно было разложить по строкам.

В расчёт вошли обязательные платежи, личные вливания, новые долги, доход Анны, который она могла бы получать на другой работе, и время, которое она тратила на студию.

Аренда помещения и коммунальные платежи — 145 000 рублей в месяц.

Зарплата и обязательные начисления при сохранении текущей команды — 310 000 рублей.

Минимальные платежи по кредитам — 58 000 рублей.

Средний объём задолженности поставщикам, возникающий за месяц, — 90 000 рублей.

Личные деньги Анны для закрытия кассового разрыва — 80 000 рублей.

Реклама и скидки по плану восстановления — 65 000 рублей.

Продукты и упаковка, не покрываемые поступлениями, — 72 000 рублей.

Доход Анны, от которого она отказывается, продолжая работать без оплаты, — 120 000 рублей.

Стоимость времени на управление и операционную работу — 160 часов.

Итоговая финансовая нагрузка месяца без учёта возврата старых долгов — 940 000 рублей.

Последняя строка требует пояснения. Нельзя просто сложить все суммы и назвать их убытком без проверки: часть зарплаты и аренды может возникать и при другом сценарии, а стоимость времени собственника не всегда превращается в немедленно полученный доход. Но расчёт показывает масштаб решения. Анна не выбирала между «работать» и «ничего не делать». Она выбирала между продолжением, которое могло потребовать около 940 тысяч рублей новой нагрузки и 160 часов, и остановкой или сокращением деятельности с другими расходами и обязательствами.

Илья разделил сумму на три категории.

Первая — неизбежные платежи при любом сценарии. Например, часть уже возникших обязательств перед сотрудниками, поставщиками, банком или арендодателем.

Вторая — расходы, которые появляются только при продолжении: реклама, закупки под новые заказы, дополнительные смены, новые займы.

Третья — упущенная возможность: доход Анны на другой работе, время на поиск покупателя, переговоры с кредиторами, восстановление здоровья, помощь семье.

Так расчёт перестаёт быть наказанием за прошлое и становится сравнением вариантов.

### **Анна записала внизу листа:**

«Если я продолжаю ещё месяц, мне нужно найти 940 тысяч рублей или заранее изменить условия так, чтобы нагрузка стала меньше. Если я не могу назвать источник этой суммы и проверяемый способ увеличить вклад от продаж, продолжение не является нейтральным ожиданием».

Это был первый раз, когда она не написала «всё должно выправиться». Она написала: «Мне нужно найти» и «я не могу подтвердить».

Фраза не принесла облегчения. Напротив, тревога стала яснее. Но ясная тревога требует действия. Туманная тревога требует отвлечения.

### **Как составить собственную таблицу**

Сделайте расчёт на один месяц продолжения. Не берите лучший сценарий и не записывайте «если всё пойдёт хорошо». Считайте обычный месяц при нынешней модели.

Сначала внесите платежи, которые нельзя пропустить: аренду, зарплату, обязательные выплаты, кредитные платежи, налоги и расчёты, уже предусмотренные договорами. Уточняйте суммы по документам, а не по памяти.

Затем укажите переменные расходы для поддержания продаж: сырьё, упаковку, доставку, комиссии, рекламу, возвраты, списания. Если расходы растут вместе с количеством заказов, они должны быть видны рядом с выручкой.

Отдельно запишите деньги, которые обычно добавляет собственник. Не называйте их временной помощью, пока не установлен срок и источник возврата.

Следующая строка — новые обязательства, которые возникнут при продолжении: дополнительный кредит, отсрочка поставщика, перенос выплаты, договор на рекламу, найм сотрудника.

Наконец, оцените стоимость времени собственника. Если вы не платите себе, это не означает, что ваш труд бесплатен. Для расчёта можно использовать минимальный доход, который вы могли бы получать на сопоставимой работе, или консервативную ставку за часы, которые уходят на бизнес.

**После этого составьте две короткие строки:**

«Что я всё равно должен оплатить, даже если остановлюсь сегодня».

«Что я добавлю к этой сумме, если продолжу ещё месяц».

Именно вторая строка показывает цену откладывания. Она не обязана быть точной до рубля. Её задача — не составить бухгалтерскую отчётность, а не дать неопределённости скрывать новые обязательства.

**Типичные ошибки при таком расчёте**

Первая ошибка — считать только деньги на счёте. Остаток показывает текущую ликвидность, но не отражает уже возникшие долги и ближайшие платежи.

Вторая — учитывать выручку как доступные деньги. Из выручки ещё нужно вычесть затраты на выполнение заказов, комиссии, налоги, возвраты и обязательства.

Третья — не считать работу владельца. Если собственник работает по 12 часов и не получает доход, бизнес может выглядеть «почти безубыточным» только потому, что его труд вынесен за скобки.

Четвёртая — считать личные переводы доходом. Перевод из семейного бюджета поддерживает счёт, но не доказывает, что бизнес заработал.

Пятая — включать в план спасения неопределённое «увеличение продаж». Рост должен иметь источник: конкретный канал, подтверждённую аудиторию, цену привлечения и срок проверки.

Шестая — смешивать старые долги и новые расходы. Старое обязательство не исчезает, но его нужно отделить от стоимости продолжения. Иначе собственник не видит, сколько создаёт сам процесс ожидания.

Седьмая — не устанавливать дату пересмотра. Если новый план запускается без срока и критерия остановки, он почти всегда превращается в очередное «ещё немного».

**Возвращение Анны к фактам**

На следующий день Анна не запускала новую рекламу. Она открыла папку с договорами, банковские выписки и переписку с поставщиками. Марина принесла список начислений сотрудникам. Бухгалтер помогла отделить просроченные платежи от обязательств, срок которых ещё не наступил.

Работа заняла почти весь день. Она была менее зрелищной, чем акция, и не давала мгновенного чувства контроля. Но к вечеру появились цифры.

У студии было 412 тысяч рублей обязательств перед поставщиками и подрядчиками.

Около 280 тысяч рублей начислений и ближайших выплат сотрудникам.

1,1 миллиона личных вложений Анны за последние восемнадцать месяцев, из которых 730 тысяч не имели источника возврата.

Остаток по кредитам и займам, требующий отдельного графика.

Аренда, которую нужно было оплачивать как минимум в рамках действующих условий.

Оборудование, часть которого можно было продать, но не по цене покупки.

Клиентская база и рецептуры, ценность которых зависела от того, удастся ли передать их другому владельцу.

Числа не сказали Анне, что делать завтра. Они сделали другое: лишили её возможности называть положение обычным временным разрывом.

Вечером она снова позвонила Илье.

— Я думала, что если остановлюсь, то признаю: три года прошли зря, — сказала она.

— А теперь?

— Теперь вижу, что три года уже прошли. Вопрос не в том, как сделать вид, будто их можно вернуть. Вопрос в том, сколько ещё я добавлю к их цене.

Илья не ответил сразу.

— Это уже другой вопрос, — сказал он. — С него можно принимать решение.

Анна всё ещё боялась. Ей было страшно подвести Марину, сообщить семье о сумме, разговаривать с поставщиками, выяснять условия аренды и разбираться, какие обязательства нельзя переносить. Но страх перестал быть аргументом за продолжение любой ценой.

**На следующий день она написала Марине:**

«Я сверила обязательства и больше не буду обещать выплаты без подтверждённого расчёта. До пятницы сообщу сотрудникам точные суммы и сроки. Параллельно проверяю варианты сокращения работы и порядок завершения обязательств. Пока новые заказы принимаем только по позициям, которые не создают дополнительного убытка».

Это не было объявлением о закрытии. Но это было прекращение управленческого отрицания. Анна перестала продавать любой заказ ради ощущения потока и брать новые деньги без ответа на вопрос о возврате.

Тревога не исчезла. Она стала предметной: сколько стоит завершить текущие обязательства, какие договоры нужно проверить, что можно продать, как говорить с сотрудниками, что делать с клиентами, какие сроки и документы потребуются. Эти вопросы относились уже не к спору с собой, а к следующему этапу.

Перед тем как двигаться дальше, зафиксируйте собственную точку фактов. Возьмите лист и закончите четыре предложения.

**«Если я продолжаю ещё один месяц, мне потребуется...»**

**«Источник этих денег...»**

**«Проверить восстановление можно по показателям...»**

**«Если показатели не достигнуты к дате..., я прекращаю или меняю план...»**

Если вместо суммы появляется фраза «буду надеяться на продажи», гипотеза ещё не сформулирована. Если вместо даты появляется «посмотрим по ситуации», решение снова отложено. Если вы не можете оценить стоимость месяца, это не повод немедленно закрывать всё, но достаточная причина остановить новые необязательные расходы и собрать цифры.

Продолжение бизнеса не является доказательством силы. Иногда оно говорит о дисциплине и перспективе, а иногда — о том, что собственник ещё не разрешил себе посмотреть на результат. Анна не стала слабее, когда перестала считать личные займы признаком временной помощи. Она впервые взяла ответственность не только за сохранение бизнеса, но и за ограничение ущерба.

Закрытие начинается не с вывески, пустого помещения или записи в реестре. Оно начинается с прекращения новых необоснованных обязательств и с ответа на вопрос: что именно

продолжает создавать потери? Пока этот вопрос не разобран, невозможно понять, что нужно закрыть, что можно сохранить и какие действия защитят людей, деньги и следующий этап жизни.

В следующей главе мы разберём сам объект закрытия: юридическое лицо или статус предпринимателя, договоры, помещение, сотрудников, долги, остатки товара, оборудование, личные гарантии и незавершённые отношения. Анна уже увидела общую цену ожидания; теперь ей предстоит отделить один слой проблемы от другого и не пытаться закрыть всё одним движением.

## Что именно нужно закрыть

После признания цены отрицания возникает соблазн принять единственное решение: закрыть бизнес. Но слово «бизнес» слишком велико, чтобы на его основании принимать точное решение. Под ним могут скрываться прибыльное направление, убыточный проект, арендованное помещение, ООО, команда, товарные остатки и несколько обязательств, которые вовсе не обязаны исчезать одновременно.

Представьте, что закрыть можно только один слой. Не всё дело целиком, а, например, помещение, доставку, договор аренды, юридическое лицо или рабочее место, которое каждый месяц требует вашего личного присутствия. Что останется после этого? Ответ часто меняет решение сильнее, чем очередной прогноз продаж.

**Анна сказала Илье:**

— Я решила закрыть студию.

Они сидели в переговорной у окна. На столе лежали банковские выписки, список поставщиков и блокнот с её заметками. Уже три года Анна готовила домашнюю еду на заказ в Екатеринбурге. Бизнес держался на скидках, личных переводах с накопительного счёта и новых кредитах. В последние месяцы она почти перестала различать выручку и деньги, которые можно забрать домой.

Илья не стал спрашивать, уверена ли она в решении.

— Что именно ты хочешь закрыть?

— Студию.

— Помещение?

— Наверное, да. И всё остальное.

— ООО?

Анна замолчала.

— Бренд?

— Не знаю.

— Доставку?

— Она убыточная.

— Обеды для офисов?

— Они как раз приносят деньги.

— Тогда что именно ты закрываешь?

**Сначала Анна раздражённо ответила:**

— Всё, что больше нельзя тащить.

Но теперь перед ней стоял уже другой вопрос. Не «продолжать или сдаться», а «какую конструкцию больше нельзя сохранять». Он не отменяет боли и не гарантирует спасения. Зато не позволяет уничтожить вместе с убыточной частью то, что ещё имеет ценность.

**Миф первый: закрывают бизнес целиком**

В быту так говорят почти всегда: «закрывать магазин», «закрывать агентство», «закрывать студию». Для принятия решения этого недостаточно. Закрывание может означать прекращение одного направления, расторжение аренды, продажу оборудования, увольнение команды, остановку продаж через определённый канал, завершение проекта или ликвидацию юридического лица.

Это разные действия с разными последствиями.

Если у компании два направления, одно из которых приносит операционную прибыль, а второе каждый месяц забирает деньги, закрытие всего бизнеса — не единственный вариант. Можно остановить второе направление, перераспределить людей и сохранить юридическую оболочку. Если помещение стало слишком дорогим, можно отказаться от него и перевести

работу в другое место. Если бренд связан с плохой репутацией, можно отдельно продать оборудование и клиентскую базу, не продолжая прежнюю модель.

Фраза «закрыть всё» часто появляется раньше, чем проведена инвентаризация. Это эмоциональное сокращение сложной задачи. Пока его не расшифровали, собственник рискует принять решение об объекте, которого в реальности не существует.

### **Миф второй: юридическое лицо и бизнес — одно и то же**

ООО или статус индивидуального предпринимателя — это юридическая оболочка, через которую оформляются договоры, расчёты, трудовые отношения, налоги и другие обязательства. Но оболочка не равна бизнесу.

Юридическое лицо может владеть оборудованием, заключать договоры аренды и нанимать сотрудников, однако доход создают не название и не запись в реестре. Его создают конкретные продукты, процессы, люди, клиенты и договорённости.

При этом закрытие юридического лица не означает автоматического исчезновения долгов. Перед ликвидацией необходимо разобраться с кредиторами, сотрудниками, налоговыми обязательствами, отчётностью и имуществом. Если долгов больше, чем компания способна погасить, порядок действий может отличаться от обычной ликвидации. Здесь нельзя полагаться на совет из чата или действовать по принципу «просто перестанем работать». Нужна консультация бухгалтера и, при необходимости, юриста по российскому праву.

Встречается и обратная ошибка. Собственник считает: пока ООО не ликвидировано, он обязан сохранять каждый проект. Это не так. Юридическое лицо может продолжать существовать, даже если отдельные договоры или направления прекращаются. Но такое решение требует контроля расходов и обязательной отчётности: отсутствие деятельности не всегда означает отсутствие обязанностей.

### **Миф третий: если направление приносит выручку, оно полезно**

Выручка отвечает на вопрос, сколько денег пришло от продаж. Она не отвечает на вопрос, сколько осталось после прямых затрат, оплаты труда, доставки, аренды, налогов и привлечения клиентов.

Направление может выглядеть оживлённым и одновременно разрушать бизнес. Например, доставка собрала заказов на 600 тысяч рублей. После расходов на продукты, упаковку, комиссию агрегатора, работу курьеров, возвраты и скидки осталось 20 тысяч, а затем потребовалось ещё 80 тысяч на общие расходы. Выручка есть, а денег для собственника нет.

Но и здесь не стоит сразу закрывать направление, увидев отрицательный результат. Сначала выясните, какие расходы оно несёт самостоятельно, а какие были распределены на него условно. Убыточная доставка может стать прибыльной после повышения минимальной суммы заказа, изменения зоны доставки или отказа от скидок. А может оказаться, что исправить её невозможно без вложений, которых у собственника уже нет.

### **Миф четвёртый: активы — это только оборудование и товар**

Активы — всё, что может иметь экономическую ценность для продолжения, продажи или передачи деятельности. К ним относятся оборудование, остатки товара, мебель, сайт, доменное имя, рецептуры, упаковка, бренд, клиентская база, накопленная репутация, рабочие инструкции и действующие договорённости.

Однако ценность актива зависит от условий. Клиентская база без законного основания для обработки персональных данных и без доверия клиентов может оказаться не активом, а источником рисков. Бренд, который знают только благодаря владельцу, может не пережить его уход. Оборудование в арендованном помещении бывает трудно вывезти, если оно встроено в инженерные системы или обременено договором.

Список активов нужен не для того, чтобы зависить цену бизнеса. Он нужен, чтобы не выбросить то, что можно продать, передать или использовать в новой конструкции.

### **Миф пятый: обязательства начинаются с официального счёта**

Обязательство — это не только письмо поставщика с требованием оплаты. К обязательствам относятся начисленная, но ещё не выплаченная зарплата, отпускные и другие суммы перед сотрудниками, арендные платежи за период уведомления, налоги и взносы, возвраты клиентам, предоплаты за будущие заказы, гарантийные обещания, штрафы по договорам и кредиты.

Скрытые обязательства возникают, когда собственник смотрит только на банковский остаток. На счёте может быть 300 тысяч рублей, но из них 170 тысяч уже фактически принадлежат сотрудникам, поставщику за отгруженный товар или клиентам, внесшим предоплату. Деньги находятся у бизнеса, но свободными не являются.

**Правильная модель: не закрывать «бизнес», а определить объект выхода**  
**Для точного решения полезно рассматривать бизнес как систему из семи слоёв:**  
**деньги;**

активы;

люди;

договоры;

бренд и клиентские отношения;

юридическая оболочка;

рабочие процессы.

Эти слои связаны, но не совпадают. Изменение одного может сохранить остальные, а может разрушить их.

Деньги показывают, какие потоки приходят и уходят. Их нужно разделять хотя бы по направлениям, а не смотреть только на общий остаток. Отдельно фиксируются выручка, прямые расходы, зарплата, аренда, налоги, комиссии, кредиты, возвраты и личные вложения собственника.

Активы показывают, что можно сохранить, продать, передать или использовать повторно. Важна не первоначальная цена покупки, а текущая рыночная ценность и возможность передачи.

Люди — это сотрудники, подрядчики, собственник и иногда ключевые партнёры, без которых процесс останавливается. В этот слой входят не только расходы на оплату труда, но и знания, доступы, отношения с клиентами, способность поддерживать качество.

Договоры определяют, что можно прекратить быстро, что требует уведомления, а что создаёт расходы до определённой даты. Особенно внимательно нужно проверить аренду, кредиты, эквайринг, поставки, сервисные договоры, отношения с сотрудниками и соглашения с клиентами.

Бренд и клиентские отношения — это не просто название и список телефонов. Нужно понять, кому принадлежат права на название, логотип, материалы, фотографии, рецептуры, домен и базы контактов, а также на каком основании используются персональные данные клиентов.

Юридическая оболочка включает ООО, ИП, банковские счета, кассу, налоговый режим, лицензии и разрешения, если они нужны для конкретного вида деятельности. Один и тот же актив может быть оформлен на компанию, индивидуального предпринимателя или лично на собственника. От этого зависит, кто вправе его продавать и кто отвечает по обязательствам.

Рабочие процессы — это способ, которым всё превращается в услугу или товар: закупка, производство, контроль, доставка, продажи, расчёты, уборка, отчётность. Иногда ценным

оказывается не оборудование, а отлаженная последовательность действий. А иногда процесс настолько зависит от владельца, что его нельзя передать без нескольких месяцев переобучения.

Карту нужно составлять без оценочных слов «хорошее», «плохое», «любимое», «безнадёжное». На первом проходе нужны только факты. Задача рентгена — не поставить диагноз до снимка.

### **Бизнес, проект, рабочее место**

Разницу между объектами проще увидеть на бытовом примере.

Бизнес — это вся система, которая создаёт и обменивает ценность за деньги. У неё может быть несколько направлений, каналов продаж и рабочих мест.

Проект — ограниченная по цели и сроку часть этой системы. Например, запуск корпоративного питания на три месяца, разработка нового меню, доставка в конкретный район или сезонная ярмарка. Проект может быть убыточным, даже если основная деятельность прибыльна.

Рабочее место — конкретная точка, помещение или производственная площадка, где работают люди. Оно может быть дорогим, неудобным и неэффективным, хотя направление, которое там выполняется, остаётся нужным. Закрывать рабочее место иногда означает не прекратить деятельность, а перенести её.

Юридическое лицо — зарегистрированный субъект, который заключает сделки, владеет имуществом и несёт обязанности. Оно может обслуживать несколько бизнес-направлений, а одно направление может быть разделено между несколькими юридическими субъектами.

**Эти различия полезны и в разговоре. Вместо «мы закрываем компанию» появляются точные формулировки:**

«Мы прекращаем доставку физическим лицам с первого числа, но сохраняем корпоративное питание».

«Мы расторгаем аренду помещения и переводим производство на арендованную кухню».

«Мы продаём оборудование и бренд, но не передаём старые долги».

«Мы закрываем проект, потому что он не достиг согласованных показателей, а не ликвидируем всё ООО».

Каждая фраза требует проверки документов и правовых последствий, но уже сама точность снижает риск перепутать действие с намерением.

### **Как читать карту доходных и убыточных направлений**

Начните с перечня всех способов, которыми бизнес получает деньги. Учитывайте не только основные продукты, но и разовые заказы, подписки, сезонные продажи, корпоративных клиентов, комиссии, консультации, аренду оборудования и сопутствующие товары.

**Напротив каждого направления запишите за последние три-шесть месяцев:**  
**выручку;**

прямые расходы;

оплату людей, занятых в направлении;

доставку и комиссии;

возвраты и скидки;

долю общих расходов;

операционный результат;

количество времени собственника.

Последний пункт часто пропускают. Направление может приносить 40 тысяч рублей, но требовать от владельца 60 часов в месяц. Если заменить собственника сотрудником за 70 тысяч, направление уже не выглядит прибыльным. Если собственник планирует уйти, это нужно учитывать сейчас, а не после закрытия.

Не распределяйте общие расходы механически. Если аренда составляет 200 тысяч рублей, это не значит, что каждое направление автоматически несёт по 100 тысяч. Сначала выясните, использует ли направление помещение, в какие часы, какую площадь и какое оборудование, сколько сотрудников занято в его работе. Иногда направление кажется убыточным только потому, что на него записана половина расходов, которыми оно почти не пользуется. Бывает и наоборот: оно занимает большую часть помещения и создаёт основную нагрузку, но в отчёте выглядит приемлемо из-за неправильного распределения.

**Сигналом для дальнейшего разбора служат три ситуации:**

**направление приносит выручку, но требует постоянных личных вложений;**

**направление убыточно, но использует общих сотрудников и активы;**

направление прибыльно только вместе с другим и теряет смысл после его закрытия.

Последняя ситуация особенно опасна. Например, корпоративные заказы дают маржу, но используют ту же кухню, что и розничные. Если закрыть розницу, аренда и зарплата поваров полностью лягут на корпоративное направление. На бумаге прибыльный элемент может стать убыточным после разрыва связи.

**Упражнение: рентген семи слоёв**

Выделите два часа, отключите уведомления и подготовьте выписки, договоры, кадровые документы, список оборудования и календарь ближайших платежей. Не пытайтесь сразу решить судьбу бизнеса. Ваша задача — составить карту.

Разделите лист на семь блоков. В каждом ответьте на несколько вопросов.

Деньги. Какие направления действительно принесли деньги за последние месяцы? Какие расходы нельзя прекратить в течение недели? Какие поступления являются предоплатами и уже имеют назначение?

Активы. Что принадлежит бизнесу? Что арендовано? Что находится в залоге, лизинге или на ответственном хранении? Что можно продать отдельно? Что потеряет ценность без команды, бренда или помещения?

Люди. Кто оформлен по трудовому договору? Кто работает как подрядчик? Кто знает критический процесс? Какие выплаты уже начислены? Кто может уйти сразу после объявления о закрытии?

Договоры. Какие соглашения действуют? Каков срок уведомления о расторжении? Есть ли штрафы, минимальные объёмы, автопродление, залоги и предоплаты? Какие договоры привязаны к конкретному помещению или юридическому лицу?

Бренд и клиенты. Что именно узнают клиенты: название, владельца, адрес, конкретного специалиста или продукт? Какие права оформлены? Кто имеет законный доступ к клиентской информации? Какие обязательства возникнут при прекращении обслуживания?

Юридическая оболочка. На кого оформлены расчётный счёт, касса, оборудование, аренда, товарный знак и домен? Какие отчёты нужно сдавать? Есть ли задолженность перед бюджетом, банками и внебюджетными фондами? Не смешаны ли личные и корпоративные деньги?

Процессы. Какие действия обеспечивают продажу — от заказа до получения денег? Где один человек является единственной точкой отказа? Что остановится в день закрытия помещения? Что можно передать другой команде?

После заполнения соедините блоки стрелками. Не нужно рисовать красиво. Соедините, например, «корпоративное питание» с кухней, Мариной, договором поставки, двумя поварами

и арендой. «Розничную доставку» — с агрегатором, курьерами, упаковкой, рекламой и возвратами. Затем присвойте каждому элементу один из статусов:

**сохранить;**

прекратить;

продать;

передать;

проверить отдельно.

Это не финальное решение, а рабочая карта. Если рядом с элементом стоит пометка «проверить отдельно», запишите, какой факт нужен: пункт договора, сумму долга, право собственности, срок уведомления или расчёт рентабельности.

#### **Алгоритм if/then для выбора объекта выхода**

Если убыточным является одно направление, а остальные от него критически не зависят, сначала проверяйте сценарий прекращения этого направления, а не всего бизнеса.

Если направление приносит прибыль только благодаря общему помещению, команде или потоку клиентов, считайте результат после перераспределения этих ресурсов.

Если помещение убыточно, а деятельность может работать в другом месте, сравните стоимость выхода из аренды, переезда и временной остановки.

Если у юридического лица есть значительные долги или просроченные обязательства, не начинайте с формального закрытия. Сначала составьте реестр обязательств и получите профессиональную консультацию по процедуре.

Если ценность бизнеса держится на одном человеке, оценивайте не только активы, но и возможность передать отношения с клиентами и рабочие процессы.

Если клиентская база является главным активом, проверьте законность её использования и способ уведомления клиентов. Нельзя автоматически считать список контактов свободно продаваемым имуществом.

Если прибыльное и убыточное направления используют одних сотрудников, посчитайте два сценария: сохранение команды в сокращённом составе и полное прекращение. Иногда дорогая команда становится доступной после отказа от лишней нагрузки. Иногда оставшиеся объёмы не покрывают даже минимальный штат.

Если прекращение одного договора запускает штрафы по другим договорам, не объявляйте о закрытии, пока не выстроена цепочка последствий.

#### **Скрытые связи: где карта обычно обманывает**

Главная ошибка при разборе — рассматривать блоки изолированно. Собственник видит, что доставка убыточна, и не замечает: именно через неё новые клиенты узнают о корпоративных заказах. Или понимает, что аренда слишком дорогая, но забывает, что в помещении уже установлено оборудование, согласован режим работы и разрешён нужный формат производства.

Связь может быть финансовой. Одно направление оплачивает общие расходы, необходимые другому. После его закрытия оставшиеся расходы резко вырастают.

Она может быть кадровой. Администратор принимает заказы и для доставки, и для офиса. Убрав доставку, нельзя автоматически сократить половину её зарплаты: сотрудник может оставаться нужен для других задач. А может оказаться, что оставшейся работы уже недостаточно для полноценной ставки.

Связь бывает договорной. Арендодатель согласовал вывеску и режим работы только для одного вида деятельности. Поставщик предоставляет скидку при определённом минимальном объёме, который обеспечивали два направления вместе.

Она может быть репутационной. Клиенты покупают не абстрактный продукт, а доверяют бренду, конкретному адресу или владельцу. Заккрытие одного канала может не повредить репутации, а резкое исчезновение без объяснения — повредить.

Связь может быть юридической. Оборудование куплено за счёт кредита, договор оформлен на ООО, а личные переводы владельца использовались для платежей. Продажа актива без проверки прав собственности и залогов создаёт новую проблему.

Наконец, она бывает операционной. Розничные заказы позволяют кухне использовать мощности утром, а корпоративные — днём. После закрытия розницы оборудование простаивает, но его стоимость не меняется. В результате прибыльное направление получает прежнюю аренду и меньшую загрузку.

Проверка связи занимает немного времени. Для каждого элемента карты закончите фразу: «Если это убрать, то...» Ответ должен быть конкретным: «останется обязательство», «подорожает другой продукт», «мы потеряем доступ к клиентам», «освободится сотрудник», «придётся выплатить штраф», «прекратится право пользоваться оборудованием».

Затем добавьте вторую фразу: «Если это сохранить, то...» Она заставляет увидеть цену сохранения. Иногда элемент удерживается только из привычки. Если оставить направление, придётся ещё шесть месяцев оплачивать рекламу, сохранять смену и финансировать убыток. Ценность и цена — разные столбцы одной карты.

#### **Кейс Анны: закрыть студию или перестроить её**

У Анны было ООО, арендованное помещение площадью около 90 квадратных метров, шесть сотрудников, два направления и кредит на оборудование. Первое направление — розничная доставка домашних обедов через собственный сайт и крупный сервис заказа еды. Второе — комплексные обеды для офисов по договорам с несколькими компаниями.

#### **Анна описывала ситуацию одной цифрой:**

— В месяц у нас около 900 тысяч выручки.

Илья попросил разложить её по направлениям.

Розничная доставка давала примерно 520 тысяч рублей выручки. Продукты и упаковка стоили около 230 тысяч, комиссии и доставка — 125 тысяч, скидки и возвраты — ещё 45 тысяч. На рекламу уходило 60 тысяч. После этих расходов оставалось 60 тысяч — до учёта общих затрат и части работы команды.

Корпоративные заказы приносили 380 тысяч. Продукты занимали 170 тысяч, упаковка и доставка — 35 тысяч, дополнительная работа поваров — 70 тысяч. Оставалось 105 тысяч до общих расходов.

Аренда составляла 180 тысяч рублей. Фонд оплаты труда с начислениями — около 260 тысяч, но часть сотрудников работала на оба направления. Кредит за оборудование требовал 55 тысяч в месяц. Налоги, бухгалтерия, связь, обслуживание кассы и прочие расходы добавляли ещё около 70 тысяч.

На первый взгляд оба направления выглядели слабо. После разбора стало видно другое: розничная доставка почти не оставляла денег после рекламы и комиссий, а корпоративные заказы давали положительный результат. Но они использовали ту же кухню, тот же холодильный блок и двух сотрудников.

Анна считала, что, закрыв доставку, потеряет половину бизнеса. Илья записал на доске семь вопросов.

Что произойдёт с арендой?

Аренда не уменьшится автоматически. Помещение останется тем же, и корпоративные заказы будут нести на себе всю сумму — 180 тысяч рублей.

Кому принадлежит оборудование?

Часть оборудования была куплена ООО, часть взята в лизинг, а один холодильник Анна приобрела лично ещё до создания компании. Продать всё одним комплектом было нельзя без проверки документов.

Что случится с сотрудниками?

Марина, администратор и руководитель смены, большую часть времени координировала доставку, но именно она поддерживала отношения с офисными клиентами. Две повара готовили оба вида заказов. Курьеры были подрядчиками и работали по заявкам.

Полное закрытие означало бы одну процедуру, прекращение доставки — другую. В любом случае требовались расчёты, уведомления и соблюдение трудовых обязанностей, а не устная фраза: «С понедельника больше не выходим».

Как связаны клиенты?

Некоторые корпоративные клиенты впервые заказали обеды после пробной покупки в розницу. Розничный канал был дорогим, но создавал поток новых контактов. Илья предложил проверить, можно ли заменить массовую рекламу партнёрскими рекомендациями и прямыми предложениями компаниям, не сохраняя прежний объём доставки.

Что будет с брендом?

Название «Тёплый стол» знали в районе. Оно было связано с домашней едой, но не только с доставкой. Закрывать бренд вместе с розничным каналом не требовалось. Его можно было оставить для корпоративного питания, если качество и обещание клиенту сохранялись.

Какие договоры нужно прекратить?

У сервиса заказа еды были комиссии и условия по сроку отключения. Договор аренды требовал уведомления за два месяца. Поставщик упаковки давал скидку при больших объёмах, но после сокращения доставки эта скидка терялась. Банк не освобождал ООО от кредита из-за остановки одного направления.

Что означает «сохранить студию»?

Если сохранить всё как есть, Анна продолжит покрывать дефицит. Если сохранить только юридическое лицо, корпоративные договоры, часть команды и бренд, а помещение заменить, конструкция может стать легче. Вопрос оказался не в том, спасти ли студию, а в том, какой набор элементов имеет смысл сохранить.

Команда пересчитала два сценария.

Сценарий полного закрытия означал остановку всех продаж, прекращение аренды после предусмотренного срока, расчёты с сотрудниками, продажу части оборудования, погашение обязательств и закрытие оставшихся договоров. При этом Анна теряла корпоративных клиентов, бренд и возможность использовать уже накопленные рецепты и процессы.

Сценарий перестройки включал остановку розничной доставки, отказ от рекламного бюджета, сокращение смен, сохранение корпоративных заказов и переговоры о меньшем помещении или работе на арендованной кухне. Он требовал разового переходного периода и не гарантировал успеха. Но его можно было проверять по сроку и цифрам.

**Марина отреагировала тревожно:**

— Если вы закрываете доставку, что будет со мной?

**Анна сначала хотела ответить: «Пока не знаю, посмотрим». Но точный разбор заставил её говорить иначе:**

— Мы не закрываем всё в один день. Мы прекращаем один канал и пересчитываем роли. До даты решения я скажу, какие задачи сохраняются, какие выплаты начислены и какие варианты работы возможны.

Это не сняло напряжения, но убрало опасную неопределённость. Для сотрудника «закрытие студии» могло означать внезапную потерю дохода. Для Анны — отказ от одного направления. Один и тот же термин скрывал разные риски.

В итоге Анна остановила розничную доставку, но не закрыла ООО и не отказалась сразу от бренда. Она уведомила клиентов о прекращении этого формата, завершила обязательства по предоплаченным заказам, пересмотрела состав команды и начала переговоры о переезде.

Корпоративное питание осталось на испытательном сроке: за три месяца оно должно было покрыть прямые затраты, зарплату сохранённой команды, кредит и согласованную долю постоянных расходов.

Это не был счастливый финал. Один из корпоративных клиентов ушёл, а переезд потребовал дополнительных расходов. Но карта не позволила Анне совершить более дорогую ошибку — ликвидировать вместе с убыточной доставкой направление, которое имело шанс работать в другой конструкции.

### **Проверка реальности перед первым действием**

Когда карта заполнена, не переходите сразу к объявлению о закрытии. Проведите короткую проверку по четырём вопросам.

Первое: назван ли объект одним существительным? Если вы пишете «бизнес», «студия» или «компания», замените это на конкретное действие: «прекратить договор аренды», «остановить направление», «продать оборудование», «расформировать команду», «ликвидировать ООО после расчётов».

Второе: видны ли все обязательства, которые останутся после действия? У каждого решения есть хвост: зарплаты, налоги, кредиты, предоплаты, возвраты, аренда, хранение, сервис и отчётность.

Третье: понятно ли, что сохраняется? Если вы не можете перечислить оставшиеся активы, договоры, клиентов и процессы, возможно, вы ещё не решили, что именно закрываете.

Четвёртое: есть ли у решения дата, критерий и ответственный? «Скоро остановим» не является планом. Рабочая формулировка выглядит иначе: «До 15 числа проверяем условия расторжения аренды, до 20 числа пересчитываем выплаты сотрудникам, с 1 числа прекращаем приём новых заказов по направлению, а после закрытия всех предоплат оцениваем продажу оборудования».

Именно здесь появляется связь с деньгами. Без неё карта остаётся описанием. Нужно знать, сколько стоит каждый вариант, какие средства доступны и какие платежи нельзя отложить. Но считать деньги наугад опасно: сначала необходимо понять, что именно вы закрываете. Иначе в одну сумму попадут расходы разных сценариев.

Не нужно заставлять все элементы исчезать одновременно. Иногда закрывается проект, но сохраняется бизнес. Иногда закрывается помещение, но сохраняется направление. Иногда продаётся бренд, но прекращается юридическое лицо. Иногда сохраняется компания, но собственник выходит из операционной работы. Каждый вариант требует отдельной проверки документов и обязательств.

После такой инвентаризации решение может оказаться жёстче первоначального. Выяснится, что прибыльный проект держался на личном труде владельца и не переживёт его уход. Или что продажа оборудования не покрывает кредит. Или что юридическая оболочка создаёт больше расходов, чем пользы. Но это уже будет решение о конкретных фактах, а не реакция на общее чувство провала.

Анна начинала с фразы «закрыть студию». В конце карты у неё появились четыре отдельных решения: остановить розничную доставку, проверить замену помещения, сохранить корпоративное направление на испытательный срок и отдельно разобраться с кредитом и оборудованием. Ни одно из них не было лёгким. Зато у каждого были объект, цена, срок и следующий вопрос.

Дальше нужно перевести эту карту в деньги: отделить свободные средства от чужих и уже обещанных, увидеть реальную стоимость продолжения и понять, сколько стоит каждый сцена-

рий выхода. Без этого даже правильно определённый объект можно закрыть в неправильной последовательности.

## Деньги без самообмана

В предыдущих главах мы отделили сам факт закрытия от более болезненного и дорогого решения — продолжать работу без понятного плана и предела потерь. Теперь важно понять, на чём держится это продолжение: на выручке, будущих платежах клиентов, отсрочках поставщиков или личных деньгах владельца.

У бизнеса может быть прибыльный месяц в отчёте и почти пустой расчётный счёт. Это не ошибка языка и не бухгалтерская загадка. Прибыль, деньги на счёте и личные вложения собственника отвечают на разные вопросы. Пока они смешаны в одну сумму, бизнес выглядит живым дольше, чем остаётся на самом деле.

Илья положил перед Анной два документа. Первый был распечатан из бухгалтерской программы: выручка за месяц — 1 840 000 рублей, расходы — 1 710 000, прибыль — 130 000. Второй был проще: выписка по расчётному счёту и кассе. На конец месяца оставалось 18 600 рублей.

— То есть прибыль есть, а платить нечем? — спросила Анна.

— Именно это сейчас и нужно разобрать, — ответил Илья.

— Но если бизнес заработал 130 тысяч, почему я должна считать его убыточным?

— Я не говорю, что он убыточный. Я спрашиваю, откуда возьмутся деньги на зарплату пятого числа, аренду десятого и оплату поставщику двенадцатого.

Анна открыла мессенджер. Там уже были сообщения от Марины: «Нам подтверждать смены на следующую неделю?» и «По зарплате всё по плану?». На кухне студии в Екатеринбурге заканчивалась упаковка, холодильное оборудование работало без остановки, а на счёте оставалось меньше месячного фонда оплаты труда.

Так начинается финансовый разбор: не с вопроса «сколько мы заработали?», а с вопроса «какие деньги действительно пришли, когда именно они пришли и какие платежи уже нельзя перенести?».

### **Что показывает прибыль, а что показывает счёт**

Прибыль — это разница между доходами и расходами за выбранный период, рассчитанная по определённым правилам учёта. Деньги на счёте — остаток средств в конкретный момент. Эти показатели могут расходиться из-за разных дат оплат, авансов, отсрочек, закупок, кредитов и крупных разовых платежей.

Для студии домашней еды это видно на обычном заказе. Клиент оформил корпоративный обед на 120 000 рублей и перечислил 50 процентов аванса 20 июня. Студия закупила продукты на 68 000 рублей 21 июня, выплатила курьерам 12 000 рублей 22 июня, а оставшиеся 60 000 рублей клиент заплатил 5 июля после получения закрывающих документов.

В июне у Анны уже появились реальные расходы на выполнение заказа, но вся выручка могла быть отражена в другом периоде — в зависимости от условий договора и принятого порядка учёта. В июле на счёт пришли оставшиеся 60 000 рублей, хотя основная работа по заказу была выполнена раньше.

Если смотреть только на банковскую выписку, июль покажется сильным, а июнь — провальным. Если смотреть только на отчёт о доходах и расходах, можно не заметить, что в июне деньги требовались ещё до получения полной оплаты.

Возможна и обратная ситуация. Студия получила от клиента 300 000 рублей предоплаты за мероприятие в августе. Деньги пришли в июне. На счёте стало больше, но это ещё не означает, что бизнес заработал 300 000 рублей. Перед событием предстоят закупки, зарплаты, транспорт, а при изменении заказа — возможно, и возврат части суммы. Предоплата — это деньги, которыми бизнес временно распоряжается, но не свободная прибыль.

Каждую крупную сумму удобно проверять по трём вопросам.

Кому принадлежат эти деньги и на каком основании они пришли?

Какую работу или обязательство они покрывают?

Когда их можно считать свободными для выплаты собственнику или новых расходов?

Если клиентская предоплата отвечает за будущую поставку, её нельзя мысленно записывать в карман владельца. Если деньги пришли от собственника, это не выручка от клиентов. Если поставщик дал отсрочку, это не экономия, а временно перенесённый платёж.

Анна долго называла свои переводы «инвестициями».

— В прошлом месяце я внесла 200 тысяч. Это же вложение в развитие?

— Как оформлен перевод? — спросил Илья.

— Перевод с личной карты на счёт студии.

— Есть договор займа? Решение о внесении вклада? Назначение платежа?

— Нет. Я просто написала: «На закупку и зарплату».

— Тогда для оперативного анализа это личное финансирование бизнеса. Оно не является выручкой и не доказывает прибыльность студии.

— Но деньги же помогли заработать.

— Возможно. Но сначала нужно увидеть, сколько бизнес заработал без них. И отдельно — сколько ты уже вложила, чтобы он продолжал работать.

Это различие неприятно только в первые минуты. Затем оно проясняет расчёт. Пока личные переводы находятся внутри общей суммы поступлений, Анна видит: «За месяц пришло 1 300 000 рублей». После разделения появляется другая картина: «Клиенты заплатили 1 100 000, собственник добавил 200 000». Первая фраза создаёт ощущение оборота. Вторая показывает источник выживания.

**Проверка реальности: один месяц в трёх строках**

**Возьмите последний полностью закрытый месяц и отдельно выпишите:**

**деньги, поступившие от клиентов;**

**деньги, пришедшие от собственника, родственников, знакомых или по кредиту;**

**сумму обязательных платежей;**

остаток после них.

Не включайте сюда обещанные оплаты, неоплаченные счета и заказы, которые только должны состояться. Работайте с фактическими датами движения денег.

**Предположим:**

**клиенты заплатили 900 000 рублей;**

**собственник добавил 150 000 рублей;**

**обязательные платежи составили 1 020 000 рублей;**

после них осталось 30 000 рублей.

Это не месяц с поступлениями 1 050 000 рублей и «почти нулевой прибылью». Это месяц, в котором бизнес не покрыл обязательные платежи клиентскими деньгами и потребовал дополнительного финансирования.

**Постоянные, переменные и отложенные расходы**

Одной общей строки «расходы» недостаточно. Она скрывает разные механизмы и приводит к разным решениям.

Постоянные расходы возникают даже тогда, когда заказов мало или нет. Для студии Анны это аренда помещения, оклад администратора, бухгалтерское сопровождение, интернет, часть коммунальных платежей, обслуживание оборудования, обязательные банковские и кассовые расходы. Они могут меняться раз в несколько месяцев, но в пределах короткого периода не зависят от количества заказов.

Переменные расходы растут вместе с объёмом работы. Это продукты для конкретных заказов, одноразовая упаковка, сдельная оплата курьеров, комиссии за доставку, дополнитель-

ные часы сотрудников на мероприятии. Если заказов нет, большая часть таких расходов не возникает.

Но переменные расходы не всегда безопасны. Заказ может быть продан слишком дешево, и тогда каждый новый клиент будет приносить дополнительную выручку, но ещё больший дополнительный убыток.

Отложенные расходы уже возникли, но пока не оплачены или не попали в привычную картину владельца. Это долг поставщику, невыданная зарплата, предстоящие налоги, ремонт оборудования, обязательство вернуть клиентскую предоплату, отпускные и другие выплаты, которые нельзя считать исчезнувшими только потому, что деньги ещё не списаны.

Слово «отложенные» не означает «необязательные». Это расходы, дата которых сдвинута. Иногда они становятся причиной резкого обвала: несколько недель бизнес выглядит устойчивым, потому что поставщик ждёт, зарплату выдают частями, а налоговый платёж ещё не наступил. Затем все обязательства сходятся в одном месяце.

Для первичной проверки расходы можно разложить так.

Постоянные: аренда, оклад администратора, бухгалтерия, связь, обслуживание оборудования. Нужно проверить, возникают ли они без заказов и можно ли уменьшить их после закрытия направления.

Переменные: продукты, упаковка, доставка, сдельная работа по заказу. Нужно проверить, покрывает ли маржа каждого заказа эти расходы.

Отложенные: долги поставщикам, налоги, невыплаченная зарплата, ремонт, возвраты клиентам. Нужно определить срок оплаты и последствия переноса.

Личные изъятия и вливания: переводы собственника в бизнес и снятие денег на личные нужды. Нужно убедиться, что они не смешаны с выручкой и операционными расходами.

Маржа — это сумма, которая остаётся от выручки после переменных расходов конкретного заказа или группы заказов. Если корпоративный обед продан за 120 000 рублей, а продукты, упаковка и доставка обошлись в 84 000, маржа до постоянных расходов составляет 36 000 рублей. Из неё ещё нужно покрыть аренду, зарплату административного персонала, бухгалтерию, налоги и другие расходы бизнеса.

Если заказ продан за 120 000 рублей, а только переменные расходы составили 126 000, увеличение числа таких заказов ухудшает положение. Каждый новый заказ требует работы и создаёт движение денег, но оставляет после себя минус 6 000 рублей ещё до учёта аренды.

Анна долго считала большим успехом рост выручки в декабре. Заказов было больше, чем в ноябре, и сумма поступлений выросла почти на 40 процентов. Но одновременно студия давала скидки постоянным клиентам, закупала продукты небольшими срочными партиями по более высокой цене, доплачивала за вечерние смены и брала дополнительную доставку. Выручка выросла, а сумма, остающаяся после переменных расходов, сократилась.

Сигнал здесь звучит не так: «Продажи растут слишком быстро». Точнее будет сказать: «Дополнительная продажа не создаёт достаточно денег для покрытия связанных с ней расходов и постоянной нагрузки».

#### **Что считать обязательным платежом**

Обязательный платёж — не любой расход, который владельцу жалко отменить. Это платеж, невыполнение которого в выбранный срок создаёт конкретный ущерб: прекращение работы, долг, штрафные последствия, риск претензии, потерю критического актива или нарушение обязательств перед людьми.

**Для студии к таким платежам могут относиться:**

**зарплата за уже отработанное время;**

**аренда, если помещение нужно сохранить до даты выхода;**

**оплата продуктов и услуг поставщиков по подтверждённым обязательствам;**

**налоги и другие обязательные платежи в установленные сроки;**

**возвраты клиентам по отменённым заказам;**  
**обслуживание оборудования, без которого нельзя безопасно работать;**  
платежи по кредитам и займам, если их нельзя перенести без согласования.

Необязательным можно считать расход, который удастся отменить, перенести или сократить без немедленного возникновения нового обязательства. Это может быть рекламная кампания без понятного расчёта окупаемости, покупка новой техники при наличии рабочей старой, расширенная подписка на сервис, ремонт интерьера, корпоративное мероприятие или скидка, которую никто не просчитывал.

Есть и промежуточная категория: расходы, не обязательные для бизнеса вообще, но необходимые для конкретного заказа. Если студия уже приняла оплату за обслуживание мероприятия, закупка продуктов для исполнения договора становится обязательной. Даже если сама идея мероприятия больше не кажется выгодной, отказаться от закупки без последствий не получится. Потребуется возврат денег, переговоры с клиентом, возможная компенсация и проверка договорных условий.

Для каждого расхода задайте не вопрос «хочу ли я его платить?», а четыре более точных вопроса:

Что именно мы уже получили или обязались сделать?

К какой дате требуется платёж?

Что произойдёт, если не заплатить?

Можно ли законно и честно перенести или изменить обязательство?

Последний вопрос особенно важен. Перенос платежа не означает исчезновение долга. Если поставщик согласился ждать до следующего месяца, сумму нужно перенести в список будущих обязательных платежей. Иначе владелец снова решит, что новый месяц начался «с чистого листа».

### **Отложенные расходы и эффект чистого листа**

У бизнеса на грани закрытия часто возникает иллюзия: стоит получить одно крупное поступление — и всё исправится. На счёт приходит 250 000 рублей, и владелец мысленно распределяет их на новые закупки и рекламу. Но эти деньги уже могут быть нужны для старых обязательств.

#### **Предположим, у студии накопились:**

180 000 рублей долга поставщику;

210 000 рублей зарплаты за вторую половину месяца;

95 000 рублей налогов и обязательных платежей;

70 000 рублей клиентских возвратов;

120 000 рублей аренды и коммунальных расходов.

Всего — 675 000 рублей. Если на счёт пришёл новый аванс 400 000 рублей, он не создаёт свободный ресурс для роста. Он уменьшает дыру, которую бизнес создал раньше. Если эти деньги потратить на новые продукты и рекламу, старые обязательства останутся, а сверху появятся новые.

Практическое правило простое: перед любым новым расходом вычтите из остатка на счёте суммы, уже обещанные другим людям или организациям. Получившийся показатель можно назвать доступным остатком. Он не равен банковскому остатку.

#### **Например:**

**на счёте — 310 000 рублей;**

**предстоящая зарплата — 190 000;**

**налоговый платёж — 45 000;**

**возврат клиенту — 30 000;**

**платёж поставщику за уже полученный товар — 25 000.**

**Доступный остаток — 20 000 рублей.**

Когда Анна говорит: «У нас есть 310 тысяч», она сообщает технический факт. Когда говорит: «После обязательств остаётся 20 тысяч», она принимает управленческое решение, опираясь на реальность.

#### **Личные деньги собственника: поддержка или маскировка**

Собственник может вкладывать деньги в бизнес по разным причинам. Он финансирует запуск нового направления, закрывает временный разрыв, оплачивает старые долги, компенсирует системный убыток или просто не хочет сообщать семье и сотрудникам, насколько тяжело положение.

Для бизнеса источник один: деньги пришли извне операционной деятельности. Но для анализа важно понимать их назначение.

Первая ситуация: собственник временно одолжил бизнесу деньги и ожидает возврата. Тогда возникает обязательство перед собственником. Даже если он не требует вернуть деньги завтра, при оценке проекта нужно учитывать: бизнес либо должен погасить сумму, либо собственник сознательно отказывается от возврата.

Вторая: собственник безвозвратно вложил средства в капитал или финансирование бизнеса. В зависимости от организационно-правовой формы и оформления операция может отражаться по-разному. Для управленческого анализа важно другое: эти деньги не получены от клиентов и не доказывают, что операционная модель работает.

Третья: собственник оплатил личной картой продукты, ремонт или счёт поставщика. В банковской выписке бизнеса такого платежа может не быть, но расход существует. Если его не занести в общую картину, месяц будет выглядеть лучше, чем был.

Четвёртая: собственник забрал деньги из бизнеса на личные нужды. Это не обязательно ошибка: владелец вправе получать доход, если бизнес позволяет. Но такое изъятие нужно отделить от расходов на работу. Иначе можно решить закрыть прибыльное направление только потому, что бизнес одновременно финансировал личное потребление. Или, наоборот, считать бизнес устойчивым, не замечая, что все деньги из него регулярно забираются.

Анна нашла в переписке ещё 17 переводов. Некоторые были по 5–10 тысяч рублей: за мясо, упаковку, доставку, срочный ремонт холодильника. Она не считала их инвестициями, потому что каждый раз думала: «Верну себе потом».

— Сколько ты внесла за последние три месяца? — спросил Илья.

— Не знаю. Наверное, около трёхсот тысяч.

— «Наверное» нам не подходит. Составь список по датам.

Через час сумма составила 486 700 рублей. Из них 214 000 ушли на покрытие зарплаты и аренды, 156 000 — на закупки, 71 700 — на ремонт и доставку, остальное — на мелкие платежи.

— Я думала, что просто поддерживаю оборот, — сказала Анна.

— Ты финансировала дефицит. Теперь нужно проверить, был ли он временным.

Разговор о личных деньгах часто вызывает стыд. Владелец воспринимает их как доказательство верности делу или, наоборот, как личный провал. Для расчёта обе реакции бесполезны. Личный перевод — это событие с датой, суммой и назначением. Чем раньше оно будет названо точно, тем меньше денег потеряется дальше.

#### **Скрипт для разговора с бухгалтером или финансовым консультантом**

**Анна:** «Я внесла 200 тысяч в студию. Это можно учесть как инвестицию?»

**Илья:** «Сначала зафиксируем факт. Дата перевода?»

Анна: «14 июня».

**Илья:** «Сумма?»

Анна: «200 тысяч».

**Илья:** «Откуда деньги?»

Анна: «С моей личной карты».

**Илья: «На что потрачены?»**

Анна: «120 тысяч на зарплату, 50 тысяч поставщику, 30 тысяч осталось на счёте».

**Илья: «Как оформлено возвращение этой суммы?»**

Анна: «Никак».

Илья: «Тогда в управленческой таблице это отдельная строка: личное финансирование. Не выручка и не прибыль. По документам нужно отдельно проверить, как корректно оформить операцию с учётом формы бизнеса и позиции бухгалтера».

Анна: «Но без этих денег мы бы не выполнили заказ».

Илья: «Это важный факт. Он означает, что заказ был выполнен за счёт клиента и собственника. Теперь считаем, сколько он принёс без личного финансирования и сколько таких заказов нужно для выхода в плюс».

**Кассовый разрыв не всегда означает плохую модель**

Кассовый разрыв — это ситуация, когда деньги нужны раньше, чем поступает оплата. Сам по себе он может быть временным и управляемым.

Например, студия получила крупный заказ на 600 000 рублей. Клиент платит через 15 дней после мероприятия. Чтобы выполнить заказ, нужны 280 000 рублей на продукты и 160 000 рублей на оплату смен. Если у бизнеса есть резерв или согласованный кредитный лимит, а после оплаты остаётся достаточная маржа, такой разрыв можно пережить.

**Признаки управляемого разрыва:**

**есть подтверждённая дата поступления денег;**

**сумма будущего поступления достаточна для покрытия обязательств;**

**маржа заказа положительная и рассчитана до начала работы;**

**перенос платежей согласован, а не предполагается молча;**

после получения денег бизнес не возвращается в тот же дефицит через неделю.

Структурный убыток выглядит иначе. Денег не хватает не из-за одной даты, а потому, что регулярная операционная деятельность не создаёт достаточно средств для постоянных расходов и обязательств.

**На него указывают следующие признаки:**

**каждый месяц приходится добавлять личные деньги;**

**новые заказы не покрывают переменные расходы и постоянную нагрузку;**

**поставщики постоянно финансируют работу отсрочками;**

**зарплата, налоги или аренда оплачиваются частями;**

**предстоящие платежи закрываются только за счёт новых авансов;**

**рост выручки сопровождается ростом долга;**

после любого поступления денег дефицит возникает снова.

Разницу между временным разрывом и структурным убытком проверяют не обещаниями, а повторяемостью. Если разрыв закрывается одной ожидаемой оплатой и после неё появляется запас, это может быть временная проблема. Если после каждой оплаты сразу образуется новый провал, перед нами уже не разрыв во времени, а модель, которая не финансирует себя.

**Проверка за четыре недели**

**Возьмите последние восемь–двенадцать недель и для каждой определите:**

**сколько пришло от клиентов;**

**сколько ушло на обязательные платежи;**

**сколько ушло на переменные расходы;**

**сколько добавил собственник;**

каков остаток обязательств на конец недели.

Не пытайтесь сразу объяснить каждую цифру. Сначала найдите повторяющийся рисунок.

Если в одну неделю пришло мало денег из-за задержки крупного клиента, а в следующую оплата закрыла расходы и остаток вырос, это один сценарий.

Если каждую неделю поступления выглядят неплохо, но обязательства растут, а собственник снова переводит деньги, это уже другой сценарий.

Если выручка растёт, а денег становится меньше, проверьте три причины: продажи с низкой маржой, слишком длинный промежуток между выполнением заказа и оплатой, а также рост постоянных расходов быстрее, чем валовой результат.

### **Как рост продаж ускоряет крах**

Фраза «нужно просто больше продавать» кажется разумной, пока не посчитана экономика одного заказа.

Анна запустила скидку для корпоративных клиентов. Заказов стало на 30 процентов больше. Для выполнения пришлось закупать продукты заранее, ещё до получения полной оплаты, брать дополнительные смены, нанимать курьеров в пиковые дни, покупать упаковку большими партиями, возвращать часть скидки постоянным клиентам и оплачивать срочную доставку недостающих продуктов.

Средний заказ приносил 100 000 рублей. После продуктов, упаковки, доставки и сделанной работы оставалось 14 000 рублей. До скидки оставалось 24 000. При прежнем объёме 20 заказов давали 480 000 рублей на покрытие постоянных расходов. После скидки заказов стало 26, но они дали только 364 000 рублей. Выручка выросла с 2 000 000 до 2 600 000, а ресурс на аренду, административную зарплату и налоги уменьшился.

На бумаге Анна могла гордиться ростом продаж. На счёте она видела обратное: деньги уходили быстрее, чем возвращались.

**Для каждого направления или типа заказа нужно знать хотя бы четыре показателя:**

**среднюю цену продажи;**

**переменные расходы;**

**маржу в рублях;**

**срок, через который деньги поступают полностью.**

Если хотя бы один из них неизвестен, продажа не является гарантированно полезной. Особенно опасно принимать решение о скидке только по выручке.

### **Разбор месяца Анны по датам**

Илья предложил не обсуждать закрытие студии до тех пор, пока они не разложат один месяц по дням. Взяли октябрь — последний месяц, за который были собраны выписки, чеки и ведомости.

**Анна сначала хотела включить в таблицу все счета, выставленные клиентам. Илья остановил её:**

— Считаем только деньги, которые реально поступили.

— А заказ на 180 тысяч? Клиент точно заплатит.

— В какой день?

— В ноябре.

— Тогда в октябре его нет. Можно добавить отдельной строкой в прогноз, но не в факт. За октябрь получилась такая картина.

1 октября: входящие платежи — 120 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 0; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

3 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 86 000 рублей; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

5 октября: входящие платежи — 180 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 0; необязательные расходы — 12 000 рублей; личные вливания — 0.

7 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 145 000 рублей; необязательные расходы — 0; личные вливания — 80 000 рублей.

10 октября: входящие платежи — 260 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 118 000 рублей; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

12 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 72 000 рублей; необязательные расходы — 18 000 рублей; личные вливания — 0.

15 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 210 000 рублей; необязательные расходы — 0; личные вливания — 120 000 рублей.

18 октября: входящие платежи — 310 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 0; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

20 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 164 000 рублей; необязательные расходы — 25 000 рублей; личные вливания — 0.

23 октября: входящие платежи — 90 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 0; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

25 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 96 000 рублей; необязательные расходы — 14 000 рублей; личные вливания — 0.

28 октября: входящие платежи — 140 000 рублей; обязательные исходящие платежи — 0; необязательные расходы — 0; личные вливания — 0.

30 октября: входящие платежи — 0; обязательные исходящие платежи — 178 000 рублей; необязательные расходы — 22 000 рублей; личные вливания — 0.

Итого за месяц: входящие платежи от клиентов — 1 100 000 рублей; обязательные платежи — 1 069 000 рублей; необязательные расходы — 91 000 рублей; личные вливания собственника — 200 000 рублей.

На первый взгляд итоговая сумма на счёте должна была вырасти на 140 000 рублей: 1 100 000 плюс 200 000 минус 1 069 000 и минус 91 000. На начало месяца было 42 000 рублей, а на конец — около 182 000.

— Значит, мы всё-таки заработали 140 тысяч? — сказала Анна.

— Нет, — ответил Илья. — Денежный остаток вырос на 140 тысяч с учётом твоих 200 тысяч. Без них операционная деятельность дала минус 60 тысяч.

Анна провела пальцем по строке 7 октября.

— Здесь я добавила 80 тысяч, а потом ещё 120 тысяч 15-го. Но в отчёте они проходят как пополнение оборотных средств.

— Для отчётности это может быть оформлено определённым способом. Для управленческого ответа вопрос проще: клиенты покрыли все обязательные и необязательные расходы?

— Нет. Не покрыли.

— Тогда студия в октябре не профинансировала себя сама.

На этом разбор не закончился. Общая сумма за месяц скрывала более важный факт — дни, в которые деньги закончились.

На 1 октября у студии было 42 000 рублей.

3 октября ушло 86 000 рублей. Возник дефицит в 44 000 рублей, который удалось закрыть только 7 октября личным переводом в 80 000 рублей. Значит, без денег Анны студия не могла выполнить обязательные платежи в первую неделю.

После 5 октября пришло 180 000 рублей, но 7 и 10 октября ушло 263 000 рублей обязательных платежей. 10 октября поступило ещё 260 000, однако к этому моменту на счёте снова не осталось достаточного запаса для следующей волны расходов.

15 октября Анна внесла ещё 120 000 рублей. Раньше она называла это «обычным пополнением оборота». На деле именно здесь обнаружился повторяющийся провал: клиентские деньги и промежуточный остаток не покрывали обязательства между двумя поступлениями.

18 октября пришло 310 000 рублей. Это был лучший платёж месяца, но он не сделал бизнес устойчивым. К 25 октября после обязательных и необязательных расходов от него осталось

мало, а 28 октября студии снова потребовалась клиентская оплата, чтобы пройти платежи 30 октября.

**Илья сформулировал итог:**

— Твоя операционная деятельность за октябрь не создала 140 тысяч. Она потребила 60 тысяч внешнего финансирования. Твои 200 тысяч не являются доказательством прибыли. Они скрыли дефицит и позволили закончить месяц с положительным остатком.

— Но если бы я не внесла деньги, мы бы не выполнили заказы.

— Да. И это нужно учитывать в решении. Заказы существовали, но их график и маржа не обеспечивали самофинансирование. Теперь можно решать: менять условия, повышать цену, сокращать направление, продавать активы или закрываться. Но нельзя называть этот результат прибылью.

**Точка, в которой бизнес перестал себя финансировать**

В месячной таблице ищите не только итоговую сумму, но и первую дату, когда одновременно выполняются два условия:

**после обязательных платежей остаток становится отрицательным или недостаточным для ближайшей обязательной выплаты;**

следующий платёж закрывает не текущий заказ, а дефицит, возникший раньше.

В октябре у Анны первой такой датой было 3 октября. Но одна дата сама по себе ещё не доказывает структурный убыток. Она показывает начало дефицита. Чтобы понять характер проблемы, нужно проверить, повторится ли он.

**У Анны повторилось следующее:**

3 октября не хватило 44 000 рублей;

15 октября потребовалось ещё 120 000 рублей;

**к концу месяца клиентские поступления не оставили запаса, достаточного для следующего платёжного цикла;**

за три предыдущих месяца собственник также вносил деньги: 132 000, 174 000 и 205 000 рублей.

При этом сумма личных вложений росла, а остаток долгов поставщикам почти не менялся. Это уже не случайный кассовый разрыв. Бизнес регулярно принимает заказы и создаёт оборот, но не формирует достаточный излишек после переменных и постоянных расходов.

**Сколько бизнес реально теряет**

Чтобы определить недельную и месячную потерю, не нужно строить сложную финансовую модель. Начните с операционного денежного результата:

поступления от клиентов минус обязательные платежи, необходимые для выполнения заказов, минус постоянные расходы, оплаченные в периоде.

Личные вливания не прибавляйте к результату. Они показывают, сколько пришлось добавить извне.

**Допустим, за четыре недели:**

**клиенты заплатили 1 100 000 рублей;**

**на продукты, упаковку и доставку ушло 620 000;**

**на зарплату и обязательные выплаты — 310 000;**

**на аренду, бухгалтерию, связь и обслуживание — 230 000.**

Операционный денежный результат составил минус 60 000 рублей. Средняя потеря — 15 000 рублей в неделю.

Если собственник добавил 200 000 рублей, остаток на счёте мог вырасти. Но бизнес при этом не стал прибыльным. 200 000 рублей — объём внешнего финансирования, а не заработок.

Нужно считать и накопленную потерю. Если за последние четыре месяца операционный результат составил минус 60 000, минус 85 000, минус 40 000 и минус 70 000 рублей, струк-

турный дефицит равен 255 000 рублей. Если сверху остаются долги поставщикам и будущие налоги, реальная сумма выхода из бизнеса будет больше.

### **Минимальный набор показателей**

Не превращайте финансовый контроль в ежедневное заполнение десятков строк. Для решения о продолжении, изменении или закрытии достаточно компактного набора.

Первый показатель — фактические поступления от клиентов. Не выставленные счета и не обещания, а деньги с датой поступления.

Второй — операционные обязательные платежи. Сюда входят расходы, без которых нельзя выполнить уже принятые обязательства или сохранить работу в ближайшем периоде.

Третий — личное финансирование собственника. Учитывайте как деньги, пришедшие в бизнес, так и оплаты за бизнес с личной карты.

Четвёртый — доступный остаток. Это деньги на счетах и в кассе за вычетом ближайших обязательных платежей и уже обещанных возвратов.

Пятый — задолженность бизнеса. Отдельно запишите долги поставщикам, сотрудникам, банкам и другим кредиторам, а также предстоящие налоговые платежи.

Шестой — маржа по основным направлениям или типам заказов. Если направление не оставляет денег после переменных расходов, его нельзя спасти только увеличением объёма.

Седьмой — операционный денежный результат за неделю и месяц. Он показывает, финансирует ли бизнес себя без личных переводов и новых займов.

Восьмой — срок оплаты клиентов. Средняя дата поступления денег часто важнее средней суммы заказа. Заказ на 500 000 рублей с оплатой через 45 дней может быть опаснее заказа на 180 000 рублей с оплатой в день выполнения, если у компании нет запаса.

Девятый — недельный burn rate, то есть скорость расходования денег. Для практического расчёта достаточно взять обязательные расходы за месяц и разделить на четыре с небольшим запасом. Если бизнесу нужно 320 000 рублей в месяц только на обязательные платежи, его базовая недельная нагрузка составляет примерно 80 000 рублей. Если клиентские поступления в среднем дают 65 000 рублей в неделю, дефицит до разовых расходов составляет около 15 000 рублей.

Эти показатели не отвечают за владельца, продолжать ли бизнес. Они дают материал для ответа. Если операционный результат отрицательный одну неделю из-за задержки крупного клиента, необходимы переговоры о сроках и резерв. Если он отрицательный шесть недель подряд, нужен пересмотр модели, а не очередной перевод с личной карты.

### **Что делать после расчёта**

После заполнения таблицы не переходите сразу к поиску новой рекламы или кредита. Сначала определите, к какому из трёх сценариев ближе ситуация.

Если проблема в датах, составьте календарь поступлений и платежей. Согласуйте с клиентами авансы, попросите поставщиков о конкретной отсрочке, уберите расходы, создающие пик нагрузки. У каждой договорённости должны быть дата и подтверждение, а не фраза «они обычно платят».

Если проблема в марже, пересчитайте цены, скидки, состав заказа и оплату труда. Убыточные заказы нельзя считать полезными только потому, что они дают загрузку. Иногда нужно отказаться от части клиентов, сократить меню или перевести направление на предварительную оплату.

Если проблема в постоянном дефиците, определите предел финансирования. Запишите сумму, которую собственник готов потерять без новых долгов, дату проверки и условия остановки.

Например: «До 15 ноября мы выполняем только уже оплаченные заказы, не берём новые с отрицательной маржой и не вносим дополнительные личные деньги. Если операционный

результат не становится положительным, прекращаем направление и начинаем процедуру выхода».

Формулировка должна быть проверяемой. «Попробуем ещё» не является планом. «За четыре недели получаем не менее 900 000 рублей клиентских поступлений, сохраняем маржу не ниже 30 процентов и не делаем новых личных вливаний» — уже критерий.

#### **Разговор с сотрудником**

Финансовая прозрачность не означает, что нужно сообщать сотрудникам все детали личных накоплений или обсуждать с ними каждую строку выписки. Но если задерживается зарплата или меняется работа, нельзя выдавать внешнее финансирование за устойчивую выручку.

#### **Марина спросила Анну:**

— Мы продолжаем на следующей неделе или заказов не будет?

Анна хотела ответить: «Конечно, всё нормально, ждём крупную оплату». Но крупная оплата должна была прийти только в ноябре, а обязательства по уже отработанным сменам возникали раньше.

#### **Более честный ответ звучал так:**

— На следующей неделе мы выполняем два подтверждённых заказа. По новым сменам решение примем после проверки оплаты клиентов. Я отдельно подтверждаю график и сроки расчёта до четверга. Если возникнет задержка, сообщу сразу, а не в день выплаты.

Такой ответ не решает финансовую проблему, но не создаёт нового ложного обещания. Дальше нужно проверить обязательства работодателя перед сотрудниками и действовать в соответствии с российскими требованиями к оформлению труда и выплатам. Зарплата за уже выполненную работу не становится необязательной только потому, что бизнес закрывается или ждёт оплату от клиента.

#### **Семейный разговор**

Личные деньги бизнеса часто незаметно превращаются в семейные. Анна брала средства из накоплений, откладывала ремонт в квартире, просила мужа временно не обсуждать крупные расходы. Для неё каждый перевод был способом выиграть месяц. Для семьи это был расход, который никто не включал в общий бюджет.

Финансовый разбор требует провести отдельную границу: сколько собственник уже потерял, сколько ещё может вложить и какая сумма нужна семье независимо от судьбы бизнеса. Нельзя считать семейные накопления бесплатным ресурсом. У них есть цена: отложенный ремонт, кредитная нагрузка, конфликт, невозможность оплатить обучение или переезд.

#### **Скажите близким не «ещё немного, и всё получится», а факты:**

«За последние три месяца бизнес получил от клиентов такую сумму».

«На обязательные расходы ушло столько».

«Я добавила столько личных денег».

«Средняя потеря составляет столько в неделю».

«После такой-то даты новых переводов не будет, если не выполнится условие».

Это не признание поражения. Это прекращение скрытого кредитования бизнеса за счёт семьи.

#### **Финальная проверка перед решением**

**Соберите на одном листе следующие строки:**

**поступления от клиентов за месяц;**

**личные вливания и оплаты с личной карты;**

**переменные расходы;**

**постоянные расходы;**

**отложенные обязательства;**

**необязательные расходы;**

**операционный денежный результат без личных денег;**

**сумма, которую нужно заплатить в ближайшие семь дней;**  
**сумма, которую нужно заплатить в ближайшие тридцать дней;**  
средняя потеря или прирост денег за неделю.

Если после этого листа остаётся только фраза «нужно попробовать ещё», расчёт не завершён. Добавьте условие, срок и предел. Сколько денег можно вложить? Какие направления прекращаются первыми? Какие платежи нельзя переносить? Что должно измениться за две или четыре недели, чтобы продолжение имело смысл?

Если клиентские деньги покрывают переменные и постоянные расходы, а проблема состоит в сроках поступлений, работайте с календарём и условиями оплаты.

Если клиентские деньги покрывают переменные расходы, но не покрывают постоянные, меняйте цену, объём, штат, помещение или само направление.

Если клиентские деньги не покрывают даже переменные расходы, остановите новые убыточные заказы. Иначе рост продаж будет увеличивать сумму, которую придётся финансировать лично.

Если бизнес живёт только за счёт личных вливаний и отсрочек, считать эти вливания «инвестициями в рост» можно только после отдельного решения и оформления лимита. В оперативной картине это финансирование дефицита.

**В конце встречи Анна переписала итог на чистый лист:**

«Октябрь: клиенты — 1 100 000 рублей. Личные деньги — 200 000. Обязательные и необходимые расходы — 1 069 000. Необязательные — 91 000. Операционный результат без личных денег — минус 60 000. Средняя потеря — 15 000 в неделю. Долг поставщикам — 180 000. Денег на новые заказы без дополнительного финансирования недостаточно».

Раньше она написала бы: «Месяц сложный, но выручка растёт». Теперь формулировка стала короче и тяжелее. В ней не было обвинения, зато появился выбор. Анна могла поднять цены, прекратить убыточную скидку, сократить обязательства, найти покупателя на часть активов или начать закрытие. Ни один вариант не был приятным. Но каждый опирался на одну и ту же картину.

Деньги не сообщают, хороший человек владелец или плохой. Они показывают, кто финансирует работу, в какой день возникает дефицит и сколько стоит ещё один месяц продолжения. Если отделить прибыль в отчёте от остатка на счёте, клиентские поступления от личных переводов, обязательства от желаний, тревога превращается в последовательность решений.

Следующая пауза нужна не для новых обещаний клиентам, сотрудникам и самому себе. Дайте цифрам несколько дней без попытки немедленно их исправить: не берите новый заказ ради оборота, не закрывайте старый долг новым займом, не объявляйте близким, что всё уже решено. Так появится пространство для следующего шага — недели наблюдения, в которой бизнес не получает новых обещаний и показывает, что происходит без очередного рывка.

## **Интерлюдия: семь дней без новых обещаний**

После разговора о деньгах у Анны осталось неприятное ощущение. Она наконец увидела не один большой дефицит, а несколько разных потоков, которые годами смешивала. Следующий шаг не требовал новой рекламной кампании или ещё одного займа. Нужно было хотя бы ненадолго перестать ухудшать качество данных: не добавлять к уже существующим обязательствам новые обещания, расходы и решения, которые невозможно проверить.

Семь дней — не магический срок и не способ отсрочить неизбежное. Это ограниченный эксперимент. В течение недели Анна не закрывает студию и не объявляет о спасении. Она не подписывает новых договоров, не запускает акции «только сегодня», не обещает сотрудникам сохранить все рабочие места и не говорит семье: «Через месяц всё наладится». Она исполняет уже принятые обязательства, собирает факты и наблюдает, что происходит с бизнесом без привычной подпитки срочными мерами.

### **Правило недели она записала на первой странице блокнота:**

«Я не создаю новых обязательств, если не могу назвать сумму, источник денег, срок исполнения и ответственного. Существующие обязательства не исчезают. Я проверяю их отдельно».

Это правило пригodiлось не только в работе. Вечером Анна поймала себя на желании сказать мужу: «Мне нужно всего семь дней, потом я точно приму решение». Она остановилась и заменила обещание фактом:

«Я собираю данные до воскресенья. В воскресенье покажу тебе варианты и риски, а не готовый ответ».

Так началась неделя тишины.

### **День первый. Перестать подливать деньги в неизвестность**

#### **Задача дня**

Нужно отделить обязательные расходы от тех, что возникли по инерции, из тревоги или ради поддержания видимости нормальной работы.

Анна открыла банковское приложение и выписала расходы за последние шесть недель. В списке были аренда кухни, зарплаты и выплаты за уже выполненные смены, закупки продуктов под подтверждённые заказы, банковские комиссии, налоги и обязательные платежи. Рядом стояли платное продвижение, срочная фотосъёмка нового меню, подписка на сервис заказов, покупка упаковки «с запасом», которую она делала перед каждым праздником, и перевод на личную карту для покрытия кассового разрыва.

Задача состояла не в том, чтобы механически отменить всё подряд. Нельзя объявить необязательными расходы, без которых возникнет нарушение договора, задержка обязательных выплат или порча уже оплаченного заказа. Заморозить стоило то, что не поддерживало подтверждённую выручку и не требовалось для исполнения действующих обязательств.

#### **Сопrotивление**

Первой реакцией Анны была тревога. Если остановить рекламу, перестанут приходить заказы. Если не купить новую упаковку, студия будет выглядеть бедно. Если не внести личные деньги, на счёте останется слишком мало средств, и это будет похоже на капитуляцию.

Илья, с которым она созвонилась утром, не стал спорить с её страхом. Он задал другой вопрос:

— Какой из этих расходов даст нам проверяемый результат в течение семи дней?

На рекламную кампанию Анна не смогла ответить. Раньше она смотрела на количество сообщений и лайков, но не сопоставляла их с оплаченными заказами и фактической маржой. Фотосъёмка точно не могла дать результат за неделю: материалы должны были появиться в

каталоге позже, а свободных денег на продвижение уже не оставалось. Покупка упаковки была оправдана только в объёме, необходимом для подтверждённых заказов.

Сложнее оказалось с личными переводами. За три года Анна привыкла закрывать ими любую нехватку на счёте. Каждый перевод казался небольшим: десять тысяч, двадцать пять, иногда пятьдесят. Но теперь стало видно: это не случайная помощь, а постоянный способ удерживать деятельность.

### **Обнаруженный факт**

За ближайшие семь дней студии требовалось 186 тысяч рублей на уже известные обязательства: выплаты сотрудникам за выполненную работу, аренду, закупки под оплаченные заказы, налоги и расчёты с двумя поставщиками. Ещё 74 тысячи планировалось потратить на рекламу, новую упаковку, фотосъёмку и закупку продуктов «на всякий случай».

У этих 74 тысяч не было общего измеримого критерия. Ни для одного расхода заранее не определили, что считать успехом. Анна собиралась потратить деньги, чтобы «не потерять темп», но не могла сказать, какая сумма заказов должна появиться и к какой дате.

Она заморозила необязательные расходы на семь дней. Рекламную кампанию поставила на паузу, но оставила бесплатное размещение уже согласованных объявлений. Новую упаковку не заказала. Закупки ограничила подтверждёнными заказами и минимальным запасом скоропортящихся продуктов. Личный перевод не сделала.

### **Сообщение сотрудникам она сформулировала осторожно:**

«На этой неделе мы работаем по подтверждённым заказам и не запускаем новые акции. Уже согласованные смены и выплаты не отменяются без отдельного разговора. Я собираю данные по расходам и графику работ. В пятницу сообщу, какие варианты есть дальше».

Это была не речь о закрытии, но и не обещание сохранить прежний режим.

### **Промежуточный вывод**

Пауза начинается не с сокращения всего, что можно сократить, а с прекращения расходов, которые маскируют отсутствие решения. Если бизнес держится только потому, что собственник регулярно вносит личные деньги, новый перевод не подтверждает жизнеспособность модели. Он лишь отодвигает следующий дефицит.

### **Проверка реальности**

Какой расход за ближайшие семь дней вы готовы оплатить только потому, что он действительно необходим для уже принятого обязательства? Какой — потому, что без него вам тревожно выглядеть остановившимся?

### **День второй. Собрать не «бумаги вообще», а следы обязательств**

#### **Задача дня**

Собрать в одном месте договоры, счета, акты, переписку о заказах, банковские выписки и документы по обязательствам. Цель — увидеть не хаос бумаг, а календарь того, что бизнес должен сделать, оплатить, получить или прекратить.

Анна начала с электронной почты, затем перешла в папку на ноутбуке и открыла переписку с поставщиками в мессенджере. Через час у неё были три версии одного договора аренды и несколько фотографий накладных, отправленных без пояснений. Часть заказов подтверждалась голосовыми сообщениями. По одному поставщику Анна не могла сразу понять, закрыт ли долг: в переписке встречались фразы «доплачу на днях», но итоговой суммы не было.

Она создала четыре раздела: доходы, расходы, обязательства и документы на прекращение или передачу. В каждом фиксировала не только сумму, но и подтверждение: договор, выписку, акт, счёт, сообщение или пока лишь устную договорённость.

### **Сопrotивление**

Соблазн был привычным: начать искать новый заказ, пока документы «сами как-нибудь соберутся». В студию написала постоянная клиентка и попросила организовать корпоративный

обед через три недели. Раньше Анна ответила бы: «Да, конечно, сделаем, сейчас подумаю над меню». Теперь она написала:

«Спасибо за обращение. Я проверяю производственную загрузку и доступность команды. Вернусь с подтверждённым ответом до пятницы, 18:00. До этого момента не считаю заказ принятым».

Фраза показалась ей холодной. Но прежний ответ создавал обязательство и в голове клиента, и в её собственной. После него начиналась цепочка: искать персонал, закупать продукты, бронировать транспорт, занимать деньги. Пока ни один из этих шагов не был подтверждён.

Другая трудность возникла с договором аренды. В нём были условия уведомления о расторжении, обеспечительный платёж и порядок передачи помещения. После подписания Анна почти никогда его не перечитывала. Теперь каждая строка влияла на стоимость выхода. Она отметила вопросы, которые нельзя было решать догадкой: срок уведомления, возможность зачестить обеспечительный платёж, ответственность за оборудование и состояние помещения.

### **Обнаруженный факт**

После сбора выписок выяснилось, что часть расходов, которые Анна называла ежемесячными, была не регулярной, а случайной. Зато несколько небольших обязательств повторялись почти незаметно: комиссии, сервисные платежи, доставка документов, хранение инвентаря и ежемесячные списания за услуги.

Обнаружилась и разница между заказом и обещанием. В учёте было восемь будущих заказов, но только три имели подтверждённую оплату или письменное согласование условий. Остальные оставались предварительными обсуждениями. Анна считала их будущей выручкой, хотя клиенты не внесли деньги и не подтвердили дату.

Она отправила бухгалтеру и поставщикам короткие сообщения.

### **Бухгалтеру:**

«Прошу до четверга прислать список обязательных платежей на ближайшие 30 дней с суммами, датами и основанием. Отдельно укажите то, что зависит от фактически начисленной зарплаты, налогов и закрытия документов».

### **Поставщику:**

«Пожалуйста, подтвердите по состоянию на сегодня сумму задолженности, оплаченные документы и ближайший срок оплаты. Нужна сверка, а не ориентировочная оценка».

### **Промежуточный вывод**

Будущий заказ нельзя считать ресурсом, пока у него нет подтверждённых условий, срока и источника оплаты. Договор нельзя считать понятным, пока не выделены последствия его прекращения. Выписка нужна не для того, чтобы ещё раз увидеть остаток на счёте, а чтобы связать движение денег с конкретным обязательством.

### **Проверка реальности**

Возьмите пять ближайших поступлений, на которые вы рассчитываете. Для каждого назовите: кто платит, сколько, когда, на каком основании и что произойдёт, если деньги не поступят. Если хотя бы один ответ звучит как «должны», «обещали» или «обычно платят», это ожидание, а не подтверждённый ресурс.

### **День третий. Провести разговор с бухгалтером без просьбы «сделать красиво»**

#### **Задача дня**

Получить от бухгалтера не успокаивающий комментарий, а карту обязательств, которые возникнут при продолжении работы, сокращении деятельности или закрытии.

Анна долго откладывала этот разговор. С бухгалтером Светланой они обычно обсуждали документы в последний момент. Анна присылала фотографии чеков, Светлана напоминала о сроках, а сложные вопросы переносились. Теперь Анна заранее отправила список тем: начисления сотрудникам, налоги, расчёты с поставщиками, документы по аренде, остатки товаров и оборудования, возможные выплаты при прекращении трудовых отношений.

Она отдельно уточнила, что не просит подбирать формулировки для сокрытия проблем и не хочет считать личные переводы выручкой. Ей нужна картина, основанная на фактах.

### **Соппротивление**

Соппротивление проявилось в желании задать один удобный вопрос: «Сколько мне нужно ещё вложить, чтобы закрыть месяц?» Такой вопрос создавал иллюзию, будто проблема имеет одну сумму и после её внесения исчезнет.

Светлана разложила ответ на части. Сколько нужно для исполнения уже принятых заказов? Сколько — для расчёта с сотрудниками? Какие платежи возникнут в обычном режиме? Какие — при сокращении? Какие документы необходимо оформить? Что зависит от даты принятия решения?

Анна пыталась свести разговор к чистой арифметике, но бухгалтер возвращала его к основаниям. Зарплата за уже отработанное время не становилась необязательной из-за того, что бизнесу трудно. Налоговые обязанности не исчезали, потому что на счёте мало денег. При прекращении работы с сотрудниками требовались отдельные действия и сроки, которые нельзя заменить сообщением в общем чате.

### **Марина, администратор смены, написала Анне после разговора со Светланой:**

«Я слышу от девочек, что студия закрывается. Мне нужно понимать, выходить ли в следующую неделю и когда будет выплата».

Анна почувствовала знакомое желание ответить: «Нет, не переживай, всё решим». Но это было бы новым обещанием. Она написала:

«Я пока не приняла решение о закрытии. До пятницы собираю данные. Твои уже отработанные часы и согласованные выплаты фиксируем отдельно, они не зависят от слухов. До четверга вечера пришлю график следующей недели или сообщу, что его пока нет. Если будут изменения в работе, обсудим их отдельно и с учётом обязательных сроков».

Это не сняло тревогу Марины, зато не усилило её ложной уверенностью.

### **Обнаруженный факт**

При обычной работе студии ближайшие тридцать дней требовали суммы, которую Анна раньше называла «нормальным оборотным запасом». Но в эту сумму входили не только производственные расходы, но и покрытие постоянного отрицательного разрыва. Даже при отсутствии крупных внеплановых затрат денег не хватало.

Кроме того, бухгалтер выделила два разных сценария. При продолжении работы Анна должна была бы финансировать закупки и текущие расходы до получения оплаты, а также сохранять административную нагрузку. При сокращении деятельности возникали расходы и документы переходного периода, но после этого исчезала часть регулярного оттока. Закрытие не было бесплатным, однако продолжение тоже имело цену.

### **Промежуточный вывод**

Разговор с бухгалтером полезен тогда, когда собственник не просит подтвердить желаемый сценарий. Вопрос должен звучать не «как продержаться ещё месяц», а «какие обязательства возникнут при каждом из доступных вариантов и в какие сроки».

Нельзя превращать бухгалтера в человека, который принимает решение за владельца. Бухгалтер помогает увидеть обязательства и порядок действий. Выбор между продолжением, сокращением, передачей или закрытием требует также анализа спроса, ресурсов и личного предела потерь.

### **Проверка реальности**

Спросите себя: какую сумму вы называете «необходимой для спасения», не разделив её на уже принятые обязательства, расходы переходного периода и деньги на продолжение убыточной работы?

### **День четвёртый. Увидеть активы, долги и цену выхода**

#### **Задача дня**

Составить инвентаризацию: что у бизнеса есть, кому он должен, кто должен ему, что можно продать, передать или вернуть, а что не имеет реальной стоимости.

Анна пришла в студию с блокнотом и телефоном. Она прошла по кухне и начала записывать оборудование: холодильники, печи, столы, стеллажи, упаковку, посуду, мелкий инвентарь. Затем открыла склад и обнаружила коробки с брендированными контейнерами, которые не подходили под новые размеры заказов. На полке лежали продукты с коротким сроком годности. В офисе нашлись старый принтер и рекламные материалы, которыми никто не пользовался.

### **Соппротивление**

Труднее всего было оценивать вещи без эмоциональной надбавки. Печь стоила дорого при покупке, но теперь имела следы интенсивной эксплуатации и требовала обслуживания. Оборудование, которое год назад казалось активом, могло оказаться источником расходов: его нужно было вывезти, проверить, найти покупателя и оформить передачу.

**Анна сначала записала стоимость покупки. Илья попросил заменить её на возможную цену и срок реализации:**

«Если продать печь можно за 120 тысяч, но на это уйдёт два месяца и ещё 15 тысяч на ремонт и перевозку, это не то же самое, что 120 тысяч на счёте».

Тогда Анна добавила к каждому значимому активу три показателя: ориентировочную цену, расходы на подготовку и реальный срок получения денег. Для товаров она указала срок годности и возможность использовать их в подтверждённых заказах. Для аренды — обеспечительный платёж и условия возврата. Для клиентской базы — не «стоимость базы», а наличие согласий, пригодность контактов и возможность законного использования персональных данных.

Вторая часть инвентаризации касалась долгов. Здесь Анна обнаружила неприятную деталь: крупные суммы она помнила, а мелкие забывала. Долг поставщику продуктов был очевиден. Менее заметными оказались неоплаченный ремонт, несколько счетов за доставку и возврат, который нужно было сделать клиенту после отменённого заказа.

### **Обнаруженный факт**

Активы студии не покрывали весь долг и не могли быстро превратиться в деньги. Даже при продаже оборудования часть средств ушла бы на ремонт, демонтаж, перевозку и комиссию посредникам. Запасы продуктов не были полноценным активом: часть можно было использовать только в течение нескольких дней, а часть пришлось бы списать.

При этом у Анны нашёлся актив, который она раньше не включала в расчёты: отложенные рецептуры, технологические карты и контакты нескольких корпоративных клиентов. Но и этот актив не имел автоматической цены. Его можно было передать или продать только при наличии понятного покупателя, согласованных условий и корректной работы с данными клиентов. Репутация также не была вещью, которую можно просто перенести в новое дело: она зависела от того, как Анна рассчиталась бы с людьми и закрыла обязательства.

### **Промежуточный вывод**

Актив — это не всё, что находится на территории бизнеса. Для принятия решения активом считается то, что можно использовать, передать, продать или вернуть с понятной стоимостью, сроком и расходами. Остальное нужно учитывать как имущество, но не выдавать за доступные деньги.

После инвентаризации у Анны появился первый черновик цены выхода. Он оказался ниже суммы вложений за три года, но точнее отражал реальность. Вложения рассказывали историю прошлого. Ликвидная стоимость активов показывала, сколько можно получить теперь.

### **Проверка реальности**

Назовите три самых дорогих актива бизнеса. Для каждого ответьте: сколько денег он может принести, когда именно, какие расходы потребуются и что будет, если покупатель не найдётся. Если вы не можете ответить, внесите актив в список «требуется проверки», а не в список будущих денег.

### **День пятый. Проверить спрос без скидочной паники**

#### **Задача дня**

Понять, существует ли спрос на предложение по цене, которая хотя бы потенциально поддерживает модель, а не только вызывает краткий всплеск заказов за счёт скидки.

Пятый день оказался самым нервным. Именно в этот день Анна обычно запускала акцию. Она знала привычную последовательность: объявление, сообщения, несколько быстрых заказов, оживление в чате, ощущение, что студия снова нужна людям. Потом выяснялось, что после закупок, доставки и оплаты смены от выручки оставалось слишком мало.

На этот раз она не стала публиковать скидку. Вместо этого выбрала десять клиентов, которые за последние полгода делали заказы, и отправила им спокойное сообщение:

«Мы обновляем формат корпоративных обедов и проверяем планирование заказов. Подскажите, какие объёмы и даты вам актуальны на ближайший месяц. Пока не обещаю доступность, сначала сверяю загрузку и себестоимость».

Пяти клиентам она предложила конкретный вариант без скидки, но с ограниченным объёмом и ясным сроком ответа. Это не было массовым тестом рынка. Задача состояла в том, чтобы увидеть, кто готов обсуждать реальную покупку по цене, не создающей новый убыток.

#### **Соппротивление**

Первые два ответа были осторожными: «Дорого», «А если сделать дешевле?» Анна почувствовала желание немедленно уступить. Раньше она считала любое возражение доказательством того, что нужно снизить цену. Теперь Илья предложил различать три ситуации: клиенту не подходит цена, клиенту не нужен продукт сейчас или клиент хочет тот же объём в другой комплектации.

Анна пересчитала предложение. Оказалось, что скидка в 20 процентов уменьшала не только выручку, но и способность оплатить доставку и работу. Она создавала видимость спроса за счёт денег собственника. Клиент действительно делал заказ, но каждый такой заказ приближал новый перевод с личной карты.

Проверка заняла один день. Анна не стала делать вывод по одному отказу. Она записала, сколько клиентов ответили, сколько запросили расчёт, сколько подтвердили готовность купить, какую цену приняли и какой объём требовали. Один корпоративный клиент отказался от полного меню, но согласился обсудить меньший объём с предварительной оплатой. Это был не успех студии, а полезный сигнал: спрос мог существовать в другом формате, но прежняя модель расходов не выдерживала текущего предложения.

#### **Обнаруженный факт**

За шесть месяцев 72 процента заказов приходили только в периоды скидок. После учёта себестоимости, доставки и оплаты труда эти заказы приносили меньше, чем заказы без скидок, хотя внешне увеличивали оборот.

Анна впервые увидела разницу между количеством заказов и качеством выручки. Клиент, готовый купить только по цене ниже себестоимости, не подтверждает жизнеспособность продукта. Он подтверждает чувствительность аудитории к скидке.

#### **Промежуточный вывод**

Проверка спроса должна отвечать не на вопрос «можно ли получить заказы», а на вопрос «можно ли получить заказы на условиях, при которых бизнес не создаёт новый дефицит». Отказ клиента — не всегда приговор продукту. Но повторяющаяся необходимость субсидировать каждую продажу — серьёзный сигнал для бизнес-модели.

Анна записала правило: до окончания недели никаких массовых акций, предварительных закупок и обещаний по цене. Если клиенту нужен другой объём или формат, это обсуждается как отдельное предложение, а не как автоматическая скидка.

### **Проверка реальности**

Возьмите последние десять заказов. Для каждого посчитайте не оборот, а сумму после вычета себестоимости, доставки, комиссий и оплаты труда. Сколько из них оставили деньги для покрытия постоянных расходов? Если ответ неизвестен, спрос пока не проверен.

### **День шестой. Подготовить разговор с теми, кого затронет решение**

#### **Задача дня**

Составить карту заинтересованных лиц и определить, кому нужны факты, сроки, варианты и отдельный разговор.

Вокруг студии были люди, которых Анна привыкла видеть частью повседневной работы: Марина и другие сотрудники, поставщики, арендодатель, клиенты с действующими заказами, бухгалтер, семья и Илья. Но для решения у каждого была своя роль и свой риск.

Марине нужны были ясность по сменам и выплатам. Поставщикам — подтверждение задолженности и график расчётов. Арендодателю — информация о сроках и состоянии помещения, но только после проверки договора. Клиентам — исполнение уже принятых заказов или своевременное сообщение о невозможности их выполнить. Семье — не отчёт о каждой переписке, а понимание того, сколько личных денег и времени ещё может оказаться под угрозой.

Анна нарисовала четыре колонки: человек или организация, что затронут, что уже известно, какой разговор нужен. В последней колонке она указала не «сообщить новости», а конкретное действие: подтвердить часы, согласовать сверку, запросить условия, выбрать дату разговора.

### **Соппротивление**

Ей хотелось поговорить со всеми сразу и одной фразой. Так было бы легче на несколько минут, но хуже для каждого адресата. Сотруднику не нужен разговор о маркетинге. Поставщику не нужно объяснять семейную тревогу. Клиенту не нужно знать все внутренние расчёты, если его заказ уже подтверждён и будет выполнен.

Отдельным испытанием стал разговор с Мариной. Анна боялась, что честность вызовет увольнение людей до конца недели. Но неопределённость уже действовала: сотрудники обсуждали слухи, отказывались брать дополнительные смены и не понимали, покупать ли продукты для рабочих обедов.

#### **Анна сказала:**

«Я не могу сейчас обещать сохранение прежнего графика. Могу подтвердить другое: отработанные часы будут учтены, текущие заказы разберём поимённо, а решение по следующей неделе сообщу в установленный срок. Если работа будет сокращаться или прекращаться, мы отдельно обсудим порядок действий и выплаты».

#### **Марина ответила:**

«Мне страшно остаться без денег, но когда я не знаю ничего, я не могу планировать даже следующую неделю».

Это было точное описание цены неопределённости. Анна не могла убрать риск одним обещанием, но могла перестать увеличивать его молчанием.

### **Обнаруженный факт**

Часть напряжения вокруг студии возникала не из-за самого возможного закрытия, а из-за отсутствия сроков и понятных границ. Люди строили собственные версии событий. Клиент считал предварительный разговор подтверждённым заказом. Сотрудник воспринимал фразу «пока работаем» как гарантию. Поставщик не понимал, когда ждать оплату.

Анна составила простой порядок коммуникации. Сначала она отвечала за уже принятые заказы и выплаты. Затем сообщала сотрудникам подтверждённые изменения. После этого согласовывала расчёты с поставщиками и арендодателем. Новые заказы до завершения диагностики не принимала как окончательные.

### **Промежуточный вывод**

Честность — это не сообщение всех тревожных мыслей всем сразу. Это точное разделение фактов, предположений и решений, адресованное тем, кого они действительно касаются. Хорошая коммуникация не обещает благоприятный исход. Она обещает только то, что зависит от вас: проверить, сообщить к определённому сроку, не скрывать изменения условий, надлежащим образом оформить обязательства.

### **Проверка реальности**

Кому вы уже дали обещание, которое не можете подтвердить? Не пытайтесь исправить его новым объяснением. Запишите: что именно было обещано, что можно подтвердить сейчас, какой срок следующего сообщения и какое действие потребуется от обеих сторон.

### **День седьмой. Написать положение бизнеса без «скоро» и «всё наладится»**

#### **Задача дня**

Собрать недельные наблюдения в один письменный вывод, на основании которого можно переходить к выбору стратегии. Вывод должен состоять из фактов, рисков, доступных вариантов и нерешённых вопросов.

Анна назначила себе два часа в воскресенье утром. Телефон она оставила в другой комнате, чтобы не превращать работу в бесконечное чтение сообщений. На столе лежали выписки, список обязательств, инвентаризация, ответы клиентов и заметки после разговоров.

Первое правило записи она сформулировала жёстко: запрещены слова «скоро», «наверняка», «всё наладится», «надо просто продержаться», «клиенты вернутся». Каждое предложение должно было содержать либо число, либо срок, либо условие.

### **Соппротивление**

Без привычных слов текст выглядел слишком суровым. Анна написала: «У студии есть постоянные клиенты, поэтому ситуация поправима». Потом перечитала и спросила себя: что именно означает «поправима»? При какой цене? За какой срок? Кто внесёт деньги? Какой объём заказов нужен?

### **Она заменила фразу на проверяемую:**

«За неделю пять из десяти выбранных клиентов ответили. Два запросили расчёт, один подтвердил готовность обсуждать заказ без скидки при меньшем объёме. Для покрытия текущих расходов необходим объём заказов, который за последние шесть месяцев достигался только в периоды скидок. Эти скидочные заказы не покрывали все расходы».

Второй раз она написала: «Если вложить ещё 300 тысяч, можно попробовать новый формат». И снова остановилась. Новый формат требовал времени, тестирования, закупок и личного участия. Сумма не была бюджетом перехода, пока не определены этапы и предел потерь.

### **Обнаруженный факт**

К концу недели у Анны появился не ответ, а рабочее положение бизнеса. Оно выглядело так.

Факты. Студия три года работает с регулярными личными вложениями. За ближайшие тридцать дней есть обязательные платежи и выплаты, которые нельзя смешивать с финансированием нового эксперимента. Значительная часть заказов возникает только при скидках. Без скидок спрос есть, но его объём и структура пока не поддерживают прежний уровень постоянных расходов. Активы можно реализовать частично, однако не мгновенно и не по цене покупки. Есть действующие договоры, сотрудники, поставщики и клиенты, для которых необходимы отдельные действия и сроки.

**Риски.** При продолжении в прежнем режиме Анна, вероятно, снова внесёт личные деньги, увеличит долговой хвост и отложит решение. При резком прекращении без подготовки возможны нарушения обязательств, потери на активах, напряжение с сотрудниками и поставщиками. Сокращение деятельности уменьшит расходы, но потребует определить, какие заказы и направления остаются. Передача или продажа части бизнеса может сохранить ценность рецептур, оборудования и клиентских отношений, однако покупатель пока не найден.

**Доступные варианты.** Первый — продолжить работу в сокращённом формате с заранее установленным пределом личных вложений и сроком проверки спроса. Второй — закрыть убыточное направление, сохранив только те заказы и активы, которые имеют положительную экономику. Третий — искать передачу оборудования, рецептур или части клиентских отношений другому оператору, не выдавая это за состоявшийся план. Четвёртый — начать процедуру прекращения деятельности после проверки обязательств, документов и расчётов с людьми.

**Нерешённые вопросы.** Какова точная сумма обязательств при каждом варианте? Каковы условия расторжения аренды и договоров с поставщиками? Какие выплаты и документы потребуются сотрудникам при сокращении или прекращении работы? Как быстро можно реализовать оборудование и по какой цене? Есть ли клиентский сегмент, готовый покупать новый ограниченный формат без скидочной субсидии? Какой предел личных денег и времени Анна готова установить, чтобы не повторить прежний сценарий?

### **Промежуточный вывод**

Семидневная пауза не спасла бизнес и не закрыла его. Она сделала другое: остановила производство новых иллюзий. Анна больше не могла назвать предварительный заказ выручкой, оборудование — деньгами на счёте, скидку — доказательством спроса, а личный перевод — временной мелочью.

На седьмой день она отправила Илье не вопрос «что мне делать?», а письменный вывод. Марине сообщила, что во вторник проведёт отдельный разговор о графике и обязательствах. Светлану попросила уточнить расчёты по вариантам. Клиентке с корпоративным заказом написала:

«Я смогу подтвердить возможность заказа во вторник до 18:00 после сверки загрузки и условий. До этого момента просьба не считать дату забронированной».

Это был новый язык Анны. В нём не было уверенности ради успокоения. Зато появились сроки, основания и границы.

### **Проверка реальности**

Напишите одну страницу о положении своего бизнеса. Разделите текст на четыре части: факты, риски, доступные варианты, нерешённые вопросы. Удалите все слова, которые создают настроение, но не добавляют информации. Если предложение нельзя проверить по документу, сумме, сроку или наблюдаемому действию, перепишите его.

К вечеру Анна закрыла блокнот, но не почувствовала облегчения. Факты не сделали решение приятным. Они сделали его возможным. Теперь ей предстояло проверить не только отдельные расходы и заказы, но и саму конструкцию бизнеса: какие клиенты, цены, затраты и процессы должны одновременно работать, чтобы деятельность выдержала нагрузку.

Следующая глава переходит от недельной диагностики к проверке бизнес-модели. Там вопрос будет звучать не «можно ли ещё продержаться», а «какие условия должны выполняться, чтобы продолжение имело экономический смысл».

## Бизнес-модель под нагрузкой

Анна открыла таблицу в девять утра и увидела знакомую картину: заказы есть, кухня загружена, сотрудники заняты, курьеры забирают пакеты, клиенты благодарят в чате. В первой строке стояла месячная выручка — 1 184 000 рублей. Рядом — 436 заказов. Цифры выглядели убедительным доводом в пользу того, чтобы продолжать.

Илья попросил не смотреть на месяц целиком.

— Представим, что завтра у вас останется только один заказ и один тип клиента, — сказал он. — Выберите их. Не лучший заказ за год, а обычный. По нему мы проверим, существует ли ваш бизнес как система или всё держится на вашем героизме.

После семи дней без новых обещаний Анна уже не могла прикрыться срочностью. Перед ней лежали реальные обязательства, остановленные расходы и деньги, которые больше не проходили через кассу. Теперь нужно было проверить источник результата: создаёт ли студия ценность с достаточным запасом или просто превращает время, нервы и личные накопления в поток заказов.

Финансовая фиксация показала, куда уходят деньги. Краш-тест одной продажи должен был показать, почему они не возвращаются.

### Один заказ вместо четырёхсот тридцати шести

Анна выбрала заказ на корпоративный обед для небольшой команды из Екатеринбурга. Двадцать восемь порций домашней еды: суп, горячее блюдо, салат, хлеб, приборы и доставка к 13:00. Клиент пришёл из местного сообщества во «ВКонтакте» по рекомендации знакомой. Цена заказа — 31 360 рублей, то есть 1120 рублей на человека.

— Это не самый крупный заказ, но вполне обычный, — сказала Анна. — Именно такие заказы и создают оборот.

— Кто заплатил? — спросил Илья.

— Компания. Точнее, офис-менеджер, но деньги были корпоративные.

— За что именно она заплатила?

Анна начала перечислять: за домашнюю еду, удобство, своевременную доставку, возможность не заниматься закупками и готовкой.

### Илья остановил её:

— Это список того, что вы сделали. А какой результат получил клиент?

Анна посмотрела на экран. Вопрос показался ей непривычным. Клиент покупал не суп как отдельный предмет. Он покупал обед для команды без двух часов организационной работы, без риска, что еда приедет холодной, и без необходимости искать десять отдельных исполнителей.

Результат можно было сформулировать так: «Двадцать восемь сотрудников получают предсказуемый домашний обед в один временной интервал, а офис-менеджер закрывает задачу одним сообщением».

Это меняло весь разговор. Если клиент платит только за набор блюд, студия конкурирует с любой столовой и службой доставки. Если же он платит за снятие организационной нагрузки и надёжное выполнение заказа к определённое время, у предложения появляется конкретная ценность.

Но ценность не возникает сама по себе. За неё приходится платить издержками: продуктами, упаковкой, трудом, доставкой, привлечением клиента и управлением заказом.

### Проверка начинается с трёх вопросов:

Кто принимает решение о покупке?

Какой измеримый или ощутимый результат он хочет получить?

Что заставит его заказать снова или порекомендовать вас другому?

В случае Анны платательщик и пользователь не совпадали. Офис-менеджер выбирала поставщика, сотрудники ели еду, бухгалтерия могла оплачивать счёт, а руководитель оценивал, не сорвалась ли доставка и не возникли ли жалобы. У каждого была своя причина сказать «да» или «нет».

Офис-менеджеру были важны простота заказа, точность времени и отсутствие необходимости отвечать на вопросы сотрудников. Руководителю — приемлемая сумма и отсутствие организационного провала. Команде — вкус, размер порций и возможность выбрать блюдо.

Если Анна обращалась в рекламе к «людям, которые любят домашнюю еду», она говорила слишком широко. Решение принимал не абстрактный любитель еды, а человек, которому нужно было безопасно закрыть повторяющуюся задачу для группы.

— Значит, нам надо рекламировать не блюда? — спросила Анна.

— Не только блюда. Сначала нужно сформулировать задачу клиента. Иначе вы будете измерять успех количеством фотографий еды и лайков, а не тем, сколько раз офис-менеджер заказала снова.

#### **Один заказ под микроскопом**

Илья попросил Анну провести заказ по всей цепочке — от первого контакта до денег, которые остаются после выполнения.

Цена заказа — 31 360 рублей.

Продукты — 10 920 рублей.

Упаковка, наклейки и расходные материалы — 2 240 рублей.

Оплата поваров за часы, относящиеся к этому заказу, — 5 600 рублей.

Доставка — 1 450 рублей.

Комиссия за приём платежа — 470 рублей.

Возврат клиенту за две перепутанные порции — 1 120 рублей.

На первый взгляд после этих расходов оставалось 9 560 рублей. Анна назвала эту сумму прибылью с заказа.

— Почему прибылью? — спросил Илья.

— Потому что основные расходы уже учтены.

— Не все.

На заказ ушло около девяти часов Анны: переписка, расчёт меню, согласование, проверка закупки, контроль кухни, звонок курьеру, решение вопроса с перепутанными порциями и закрывающий документ. Даже если часть действий выглядела как короткие сообщения, они занимали рабочий день, который нельзя было использовать для другого заказа.

Анна обычно не записывала своё время в расходы. Она считала, что собственник получает деньги из остатка. Но если бизнес не может оплатить работу владельца по рыночной или хотя бы заранее принятой ставке, он не показывает прибыль. Он показывает неоплаченную занятость собственника.

Анна оценила девять часов по ставке 900 рублей — 8 100 рублей. После этого от заказа оставалось 1 460 рублей. Именно эта сумма могла участвовать в покрытии постоянных расходов: аренды кухни, бухгалтерского обслуживания, связи, программ, содержания оборудования и других затрат, которые не исчезают вместе с одним заказом.

Но и здесь скрывалась ловушка. Клиент пришёл по рекомендации, а не из платной рекламы. Если бы его привлекло объявление, к заказу пришлось бы прибавить стоимость привлечения.

#### **Карта экономики одной продажи**

Один заказ следует разбирать не по ощущению «денег пришло больше, чем ушло», а шаг за шагом.

Сначала фиксируется цена, которую реально заплатил клиент, за вычетом возвратов и скидок.

Затем вычитаются переменные затраты — те, что возникают именно из-за этого заказа: продукты, упаковка, сдельная работа, доставка, комиссия за оплату, расходные материалы и переменная часть налогов, если она зависит от оборота.

После этого учитывается стоимость привлечения. Бесплатный канал тоже может иметь цену: время собственника на публикации и переписку, оплата фотографа, скидка за рекомендацию, расходы на ведение сообщества, участие в мероприятии.

Дальше вычитается время собственника. Не символическая сумма «за старания», а ставка, по которой можно было бы нанять человека на эти задачи или передать их сотруднику.

Оставшийся вклад показывает, сколько одна продажа приносит на покрытие постоянных расходов. Вклад — не чистая прибыль. Если постоянные расходы студии составляют 260 000 рублей в месяц, а один заказ оставляет 1 460 рублей, для их покрытия потребуется около 178 таких заказов.

## **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.