ЧЕСТНЫЕ РЕШЕНИЯ
СИЛЬНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ
НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Когда пора остановиться

Практическое руководство по закрытию бизнеса

ЗАВЕРШИТЬ
ИЗВЛЕЧЬ ОПЫТ
ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Когда пора остановиться: Практическое руководство по закрытию бизнеса

«Автор»
2026

Тьюрин М.

Когда пора остановиться: Практическое руководство по закрытию бизнеса / М. Тьюрин — «Автор», 2026

Закрыть бизнес — не значит проиграть. Иногда это зрелое управленческое решение: остановить потери, исполнить обязательства и сохранить силы для нового старта.Эта книга — практический маршрут закрытия без паники и хаоса. Вы научитесь оценивать состояние бизнеса, составлять карту долгов, планировать последний месяц, увольнять и рассчитывать сотрудников, вести разговоры с клиентами и кредиторами, закрывать ИП или ООО, сдавать финальную отчётность и приводить в порядок договоры, имущество и цифровые следы. Разобраны и ситуации, когда добровольного сценария недостаточно.Пошаговый план по неделям поможет сохранить деньги, документы и репутацию — и понять, что взять с собой в следующий проект.Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Закрытие — не поражение, а управленческое решение 5
Диагноз: бизнес ещё жив или уже расходует остаток 13
Карта обязательств: кому, сколько и на каком основании 24
Цена остановки: деньги, время и личная устойчивость 35
Денежный план последнего месяца 44
Конец ознакомительного фрагмента. 47

Марк Тьюрин
Когда пора остановиться: Практическое руководство по закрытию бизнеса

Закрытие — не поражение, а управленческое решение

После введения у читателя уже есть право задать неприятный вопрос: что именно я пытаюсь сохранить — работающий бизнес или собственное представление о себе как о человеке, который всегда доводит дело до конца? От ответа зависит не только решение о закрытии. От него зависят будущие долги, отношения с сотрудниками, возможность расплатиться с подрядчиками и шанс однажды начать заново, не таща за собой груз старых обязательств.

В 22:47 Анна открыла отчёт по агентству. В верхней строке стояла выручка за месяц, ниже — расходы, ещё ниже — убыток. Цифра не была рекордной, но оказалась достаточно большой, чтобы перестать считать её временной неприятностью. Заказов стало меньше, два клиента задерживали оплату, перед тремя подрядчиками висели обязательства. На расчётном счёте оставалось немного денег, а через десять дней нужно было перечислить зарплату.

Анна закрыла файл, налила воды и снова открыла его.

«Ещё один месяц, — сказала она себе. — Надо просто подтянуть продажи. Выйдет крупный объект — и всё выровняется».

Эту фразу она повторяла уже четвёртый месяц. Каждый раз «крупный объект» переносился на следующий месяц, а дефицит увеличивался. Илья, бухгалтер на аутсорсе, присылал письма с вопросами по незакрытым документам. Марина, руководитель проектов, осторожно спрашивала, когда выплатят деньги за дополнительную работу. Анна отвечала всем одинаково: «Сейчас сложный период, но мы справимся».

Сложный период постепенно превратился в способ описывать постоянное состояние бизнеса.

Почему человек продолжает, когда цифры уже не подтверждают продолжение

Затягивание редко начинается с безрассудства. Обычно всё начинается с вполне разумного объяснения: сезон слабый, клиент задержал платёж, новый менеджер ещё не вошёл в работу, рынок просел, нужно закончить текущий проект. Проблема возникает тогда, когда временное объяснение превращается в универсальный ответ на любой новый убыток.

У владельца бизнеса есть несколько причин держаться за прежний план.

Первая — стыд. Предприниматель воспринимает закрытие как публичное сообщение о собственной несостоятельности. Даже если о нём узнают только бухгалтер, сотрудники и несколько кредиторов, внутри оно звучит гораздо громче: «Я не справился». Человек начинает защищать уже не бизнес, а собственную биографию. Он не хочет, чтобы партнёр сказал: «Я же предупреждал», чтобы родственники решили, будто он переоценил себя, а бывшие сотрудники обсуждали его решение.

Вторая — эффект невозвратных затрат. Анна вложила в агентство деньги, время, репутацию и несколько лет жизни. Эти затраты действительно могут быть значительными, но не должны определять следующий шаг. Вопрос не в том, сколько уже вложено. Важно понять, сколько потребуется вложить с сегодняшнего дня и что именно это даст.

Третья — надежда на один спасительный заказ. В строительных и ремонтных услугах она особенно соблазнительна. Один крупный договор действительно может закрыть часть кассового разрыва. Но надежда не равна заказу. Пока нет подписанного договора, понятного графика оплаты и ресурсов для исполнения, речь идёт лишь о возможном сценарии.

Четвёртая — страх столкнуться с последствиями. Если остановиться сейчас, придётся разобрать документы, поговорить с сотрудниками, уведомить клиентов, проверить обязательства и принять неприятные звонки. Если продолжать, можно ещё некоторое время оставаться в привычной роли руководителя, который «решает вопросы». Продолжение иногда выбирают не потому, что оно выгоднее, а потому, что оно позволяет отложить трудные разговоры.

Пятая — смешение ответственности и самонаказания. Ответственный владелец действительно обязан учитывать интересы сотрудников, кредиторов и клиентов, а также налоговые обязательства. Но ответственность не означает бесконечно покрывать убытки личными деньгами. Если каждый новый месяц увеличивает число людей, которым бизнес должен, продолжение может быть не проявлением стойкости, а способом расширять ущерб.

Внутренний спор Анны звучал так:

«Я обязана выдержать. Я сама создала это агентство. Люди рассчитывают на меня».

«Я отвечаю за последствия. Если продолжу без плана, через месяц у людей будет ещё больше оснований рассчитывать на деньги, которых нет».

Обе реплики кажутся честными. Ошибка в том, что первая говорит о достоинстве, а вторая — о последствиях. Управленческое решение принимают по аргументам второго типа.

Проверка: бизнес или история о бизнесе

Представьте, что сегодня утром вам передали этот бизнес без прошлого. Без названия, фотографий первых клиентов, воспоминаний о первом успешном проекте и благодарностей, которые когда-то писали заказчики. Вы видите только то, что есть сейчас: договоры, остаток денег, долги, команду, оборудование, клиентов, обязательства и перспективы продаж.

Вы бы купили такой бизнес? Вложили бы в него собственные деньги? Оставили бы прежнюю модель? Попросили бы время на перестройку? Или отказались бы от сделки?

Этот мысленный эксперимент не предлагает обесценить пройденный путь. Он убирает из расчёта эмоциональные проценты, которые нельзя взыскать, продать или направить на выплату зарплаты. Если бы бизнес достался вам сегодня, его прошлые достижения были бы важным контекстом, но не основанием продолжать убыточную модель.

Анна выписала на листе четыре факта.

Агентство умеет находить клиентов, но поток заказов снизился.

Несколько объектов ещё не завершены.

Часть клиентов должна деньги, но сроки оплаты неясны.

Личные средства Анны уже использованы для покрытия расходов.

Затем она добавила вопросы, которых избегала.

Можно ли выполнить текущие договоры без новых личных вложений?

Какие обязательства возникнут, если взять ещё один заказ?

Есть ли спрос на агентство как на готовый бизнес, а не только на отдельные услуги Анны?

Во сколько обойдётся закрытие или передача дел по сравнению с продолжением ещё три месяца?

Именно здесь привычная формула «закрывать или не закрывать» стала слишком грубой. У бизнеса не две двери.

Четыре двери, а не одна

Продолжать

Продолжение означает, что текущая модель сохраняется, а владелец рассчитывает восстановить выручку. Но это не должно означать «делать то же самое и ждать лучшего результата». Продолжение имеет смысл только как ограниченный план с конкретными изменениями: сократить постоянные расходы, отказаться от убыточных услуг, изменить цены, вернуть дебиторскую задолженность, перестроить продажи и договориться о графиках расчётов.

Если меняется только настроение владельца, а не модель бизнеса, это не план продолжения, а отсрочка решения.

Анна могла выбрать продолжение, если бы одновременно выполнялись несколько условий: были подтверждённые заказы, хватало денег на завершение текущих объектов, новые сделки имели приемлемую маржу, а личные вложения прекращались или заранее ограничивались. Без этого обещание «подтянуть продажи» оставалось лозунгом.

Здоровая формулировка могла бы звучать так: «В течение восьми недель мы не берём проекты с отрицательной или неясной маржой, сокращаем постоянные расходы на такую-то сумму, добиваемся оплаты по двум договорам и получаем не менее трёх новых заказов с авансом. Если условия не выполняются, переходим к другому сценарию».

Опасная формулировка звучит иначе: «Попробуем ещё немного, потому что скоро сезон и рынок должен ожить».

Перезапуск — это разновидность продолжения, но не его косметический ремонт. При перезапуске меняется ядро бизнеса: целевой клиент, формат работы, команда, продукт, территория, цена или юридическая конструкция. Если агентство по ремонту квартир перестаёт брать объекты «под ключ», а оставляет только проектирование и контроль подрядчиков, это уже новая модель. Для неё нужно отдельно проверить спрос, экономику, договоры и ресурсы. Нельзя объявить перезапуском прежнюю деятельность с новым логотипом и теми же убытками.

Заморозить

Заморозка — это пауза, цель которой сохранить возможность вернуться, не наращивая потери. Она подходит, когда у бизнеса есть активы или репутация, которые не хочется распродавать в спешке, но продолжение сейчас не оправдано.

Заморозка не означает исчезнуть из чатов и перестать отвечать. Обязательства не останавливаются оттого, что владелец устал. Нужно завершить или передать текущие работы, договориться с сотрудниками и подрядчиками, прекратить необязательные расходы, проверить расчёты и определить, кто будет контролировать документы. Для ООО отдельно нужно разобраться с отчётностью, банковскими операциями, налогами и другими обязательными действиями с помощью бухгалтера или профильного специалиста.

У заморозки должны быть дата начала и дата пересмотра. Например: «До 30 июня мы не берём новые проекты, завершаем два текущих объекта, собираем дебиторскую задолженность и проверяем, можно ли продать клиентскую базу или вернуть деятельность в меньшем масштабе». Если даты нет, заморозка превращается в медленное угасание.

Заморозка полезна, когда решение зависит от события, которое можно проверить: выплаты крупного клиента, передачи проекта, продажи оборудования, завершения судебного или договорного спора. Она опасна, если используется для сохранения иллюзии, что бизнес «вот-вот вернётся», хотя никто не готовит условия возвращения.

Продать

Продажа означает передачу бизнеса, его части или отдельных активов другому владельцу. Покупателю может быть интересна клиентская база, бренд, домен, оборудование, команда, действующие договоры, технология работы или доступ к определённому сегменту клиентов. Но наличие этих активов ещё не делает бизнес автоматически продаваемым.

Покупатель будет смотреть не на то, сколько сил вложила Анна, а на то, что он получит и какие риски примет. Если вместе с бизнесом ему передаются долги, незавершённые договоры, претензии клиентов и зависимость от одного человека, цена может оказаться низкой — или сделки не будет вовсе.

Продажа требует честной упаковки. Нельзя скрывать обязательства, выдавать предварительные договорённости за выручку или обещать покупателю результат, который держался только на личных связях владельца. Сокрытие проблем может временно повысить вероятность сделки, но впоследствии обернуться спором, потерей денег и репутации.

Иногда продавать целое ООО бессмысленно, а передать можно только часть активов: оборудование, права на материалы, контакты — при наличии законных оснований и кор-

ректном обращении с персональными данными — или отдельные договорённости с согласия сторон. Конкретную конструкцию нужно проверять с юристом и бухгалтером. На уровне управленческого выбора важно увидеть разницу: продажа — это не просьба кому-то спасти владельца, а обмен ценности на деньги и передача контроля.

Закрыть

Закрытие означает прекращение деятельности и разбор обязательств до конца. Для юридического лица это не просто закрыть офис, удалить страницу или перестать принимать заказы. Нужно определить, какие договоры завершить или расторгнуть, рассчитаться с сотрудниками и кредиторами в установленном порядке, подготовить документы и пройти предусмотренные российским законодательством процедуры. Порядок зависит от формы бизнеса и состава обязательств, поэтому здесь необходима консультация бухгалтера и юриста.

Закрытие может быть самым дешёвым вариантом не потому, что оно не требует затрат, а потому, что прекращает накопление новых. Если каждый месяц работы добавляет аренду, зарплатные обязательства, проценты, штрафы или расходы на поддержание деятельности, своевременная остановка ограничивает ущерб.

Четыре сценария можно сравнить так.

Продолжать — сохраняются действующая модель и текущая команда. Главный риск: убыток продолжает расти. Сценарий уместен, если есть подтверждённый план восстановления.

Заморозить — сохраняются возможность вернуться и часть активов. Главный риск: пауза затягивается, а обязательства остаются. Сценарий уместен, если нужен ограниченный перерыв для разбора ситуации.

Продать — сохраняется ценность бизнеса или его части. Главный риск: покупатель не найдётся или цена окажется ниже ожиданий. Сценарий уместен, если есть передаваемые активы и понятный покупатель.

Закрыть — сохраняется возможность остановить накопление ущерба. Главный риск: потеря бизнеса и сложные расчёты. Сценарий уместен, если модель не восстанавливается, а обязательства растут.

Эта схема не выбирает за владельца. Она заставляет сравнивать не эмоциональную цену поражения, а цену каждого следующего шага.

Личные мотивы тоже входят в расчёт

Владелец часто пытается разделить решение на «деловое» и «личное», будто личные обстоятельства не имеют отношения к управлению. Но если бизнес оплачивается из семейного бюджета, требует постоянного присутствия или разрушает здоровье, это деловой фактор. Его нельзя прятать за красивой формулой «ещё немного потерпеть».

Анна записала личные причины, по которым хотела продолжать.

Она боялась признаться родителям, что агентство больше не приносит денег.

Не хотела увольнять Марину и ещё двух сотрудников.

Считала, что после закрытия потеряет статус человека, который «сам себя сделал».

Надеялась сохранить возможность снова работать с ремонтными клиентами.

Не хотела объяснять знакомым, почему несколько лет усилий закончились.

Затем она записала личные причины остановиться.

Личные сбережения почти закончились.

Она перестала брать деньги на обычные семейные расходы без чувства вины.

Постоянное напряжение мешало спать и принимать решения.

Из-за неопределённости она стала откладывать разговоры с сотрудниками.

У неё не оставалось ресурсов на новый проект, хотя она уже думала о другой сфере.

Ни один список сам по себе не доказывает, что нужно немедленно закрыться. Его задача — показать: решение уже принимается не только по отчёту. Если личная цена продолжения скрыта, расчёт получается неполным.

Есть и деловые мотивы, которые легко перепутать с личными. Желание сохранить команду — не только забота о людях, но и оценка способности бизнеса выполнить обязательства. Желание сохранить репутацию — не только проявление гордости, но и вопрос о том, какие действия действительно защищают доверие клиентов. Иногда честное уведомление и организованная передача проектов сохраняют репутацию лучше, чем месяцы обещаний «вот-вот всё исправить».

Разговор с Мариной Анна начала с объяснений: «Сейчас просели продажи, но есть несколько перспективных обращений». Марина выслушала и спросила:

«У нас есть деньги, чтобы закончить уже подписанные объекты?»

Анна не ответила сразу.

«Я не спрашиваю, будет ли новый заказ, — продолжила Марина. — Я спрашиваю, что мы можем обещать людям уже сейчас».

Это был неприятный, но точный поворот. Новые обращения относились к будущему. Зарплата, сроки и обязательства — к настоящему.

Позже Анна рассказала о ситуации близкому человеку. Она ждала совета: закрывать или нет. Но услышала только вопрос:

«Если бы это был не твой бизнес, а бизнес твоей подруги, что бы ты ей рекомендовала?»

Анна сначала разозлилась. Ей показалось, что вопрос слишком простой. Потом взяла лист и написала: «Я бы попросила её перестать покрывать убытки без срока. Разобрать обязательства. Дать бизнесу короткий последний период проверки. Если цифры не изменятся — остановить или продать то, что ещё имеет ценность».

Чужой бизнес легче оценивать не потому, что мы умнее со стороны. Просто в нём нет необходимости защищать собственную историю.

Как отделить стыд от расчёта

Стыд говорит: «Все увидят, что я не справился». Расчёт спрашивает: «Что произойдёт, если я продолжу ещё один месяц?»

Стыд говорит: «Нельзя бросать после стольких лет». Расчёт уточняет: «Что именно я сохраняю, продолжая: прибыльную модель, команду, активы или только привычный статус?»

Стыд говорит: «Нужно доказать, что я могу». Расчёт требует: «Кому, какой ценой и по какому критерию будет доказан результат?»

Полезно разделить лист на две колонки. В первой записываются мысли, связанные с идентичностью и оценкой: «Не хочу выглядеть неудачником», «Стыдно перед сотрудниками», «Жалко вложенных лет», «Не хочу, чтобы бывший партнёр оказался прав». Во второй — проверяемые факты: «Убыток держится четыре месяца», «Нет денег на выплаты», «Дебиторка не подтверждена сроками», «Каждый новый заказ требует личного финансирования».

Первая колонка не бесполезна. Она показывает эмоциональную цену решения. Но только вторая может определить, способен ли бизнес продолжаться.

Нужно также отдельно записать обещания, которые владелец дал себе и другим. Например: «Я не брошу команду», «Я расплачусь со всеми», «Я доведу объект до конца». Такие обещания часто звучат достойно, но могут конфликтовать друг с другом. Если для выплаты по одному обязательству нужно взять новый убыточный заказ, выполнение одного обещания увеличивает число невыполненных других.

Более рабочая формула звучит так: «Я отвечаю не за сохранение прежней формы бизнеса любой ценой, а за максимально аккуратное выполнение обязательств и ограничение новых потерь».

Критерии необратимости

Критерий необратимости — это признак, после которого продолжение прежней модели становится слишком рискованным или уже лишённым смысла. Он нужен, чтобы решение не зависело от настроения владельца в конкретный день.

Критерии бывают финансовыми, операционными, договорными и личными.

Финансовый критерий может звучать так: «Если к 15 числу следующего месяца не поступит оплата по двум подтверждённым счетам, бизнес не сможет покрыть обязательные расходы без личного займа». Или: «Личные вложения не превышают заранее установленную сумму. После её исчерпания новые деньги не вносятся».

Операционный критерий: «Если нет человека, который может завершить текущие объекты без постоянного участия владельца, новые заказы не принимаются». Для Анны это имело особое значение: агентство держалось на ней, но она уже не успевала контролировать несколько объектов и одновременно искать клиентов.

Договорной критерий: «Если условия действующих договоров требуют расходов, которых нет в кассе, сначала проводится разбор обязательств, а новые сделки не подписываются». Нельзя считать новый аванс свободными деньгами, если он фактически понадобится для выполнения уже принятых обещаний.

Критерий спроса: «Если за контрольный период нет определённого числа заказов с приемлемой экономикой, гипотеза о восстановлении не подтверждена». Здесь нужны не заявки и разговоры, а оплаченные или надёжно подтверждённые договоры с понятными расходами.

Личный критерий: «Если для продолжения приходится использовать деньги на обязательные семейные расходы или брать новый личный кредит, сценарий продолжения прекращается». Это не слабость, а ограничитель, который защищает владельца от переноса бизнес-риска на семью.

Плохой критерий звучит так: «Если станет совсем тяжело». К этому моменту решение часто уже принято обстоятельствами. Хороший критерий можно проверить по документу, банковской выписке, договору, календарю или конкретному разговору.

Решение на ограниченный срок

Не каждое решение нужно принимать навсегда в день его формулировки. Иногда разумнее назначить контрольный период, за который проверяются ключевые предположения. Это снижает страх: владелец не подписывает внутренний приговор, а проводит управленческий тест.

Но ограниченный срок работает только при трёх условиях. Во-первых, срок заранее определён. Во-вторых, список действий короткий и выполнимый. В-третьих, критерии перехода к другому сценарию известны до начала периода.

Анна выбрала восемь недель. Не потому, что восемь недель обладают особым смыслом, а потому, что этого хватало для завершения двух объектов, переговоров о задолженности и проверки продаж. Её план выглядел так.

Цель периода: понять, способно ли агентство продолжать работу без новых личных вложений.

До 10 числа: составить полный список обязательств перед сотрудниками, подрядчиками и клиентами, а также по аренде и налогам; сверить документы с Ильёй.

До 20 числа: получить письменные графики оплаты от клиентов-должников или признать эти деньги неопределёнными.

До конца месяца: завершить два текущих объекта либо оформить реалистичный план их передачи.

За восемь недель: подписать не менее трёх новых договоров с авансом и положительной маржой, а не просто получить заявки.

Ограничение: не вкладывать в агентство больше заранее установленной суммы из личных средств.

Дата пересмотра: конкретный день в календаре, а не расплывчатое «после сезона».

Решение при невыполнении: не брать новые проекты в прежнем формате; рассмотреть продажу активов, заморозку или закрытие после консультации с бухгалтером и юристом.

В этом плане нет обещания спасти бизнес. Есть проверка гипотезы: существует ли у него рабочая экономика сейчас.

Если — то для трудного момента

Если есть подтверждённые заказы, положительная экономика и ресурс выполнить их без наращивания старых долгов, можно рассматривать продолжение или перезапуск.

Если спрос есть, но текущая структура слишком дорога, нужно не просто работать больше, а изменить модель: сократить постоянные расходы, сузить предложение, передать часть функций или перейти к другому формату.

Если обязательства сохраняются, новых продаж недостаточно, а личные вложения растут, продолжение без ограниченного плана нужно считать увеличением риска.

Если деятельность можно остановить без потери всей ценности, а возвращение зависит от проверяемого события, подходит заморозка с датой пересмотра.

Если у бизнеса есть передаваемые активы и покупатель получает понятную выгоду, можно готовить продажу, не выдавая желаемую цену за реальную.

Если обязательства растут каждый месяц, модель не подтверждается, а передавать нечего или некому, закрытие может быть более ответственным решением, чем ожидание спасения.

Если вы не можете назвать дату, сумму, количество заказов или документ, подтверждающий улучшение, значит, перед вами пока не критерий, а надежда.

Короткая практика для читателя

Выделите один час и не открывайте старые фотографии, переписку с первыми клиентами и сообщения о былых успехах. Возьмите текущую выписку, список обязательств, договоры и фактические данные по продажам.

Сначала напишите три личных мотива продолжать и три личных мотива остановиться. Не редактируйте формулировки. «Боюсь выглядеть неудачником» подходит. «Не хочу увольнять Марину» тоже подходит. Эти причины нужно увидеть, а не замаскировать деловым языком.

Затем напишите четыре факта, которые подтверждают продолжение, и четыре факта, которые говорят против него. Отделяйте «клиент обещал оплатить» от «деньги поступили»; «есть заявки» от «подписан договор»; «можно найти сотрудника» от «человек согласился выйти»; «сезон скоро начнётся» от данных о прошлых периодах.

После этого выберите не самый приятный, а самый проверяемый сценарий на ближайший контрольный период. Укажите дату пересмотра, допустимую сумму новых вложений, минимальный результат и действие при провале. Запишите всё одной фразой:

«До [дата] я проверяю [гипотезу] по признакам [критерии]. Если они не выполнены, я перехожу к [заморозке, продаже или закрытию] и не увеличиваю риск через [новые займы, личные вложения, неподготовленные договоры]».

Покажите формулировку человеку, который не заинтересован сохранять вашу привычную роль. Его задача не решить за вас, а спросить: «Что в этом плане является фактом, а что — надеждой?»

Анна не закрыла агентство в ту же ночь. Но впервые поставила дату, после которой уже не могла бесконечно повторять: «Ещё не время». Она поговорила с Мариной, попросила Илью собрать реестр обязательств и перестала считать неподписанные сделки частью будущей выручки. Через восемь недель агентство не достигло условий для продолжения в прежнем формате. Часть активов удалось передать, два объекта завершили, по остальным пришлось отдельно договариваться. Решение было тяжёлым, но уже не выглядело внезапным поражением: Анна заранее определила, что именно проверяет и что сделает при отрицательном результате.

Следующая задача — не угадать судьбу бизнеса по одному ощущению и не вынести решение только из усталости. Нужно провести диагностику: отделить временную нехватку денег от

разрушенной модели, живой спрос от случайных обращений, рабочую деятельность от расходования остатка ресурсов. Для этого понадобится посмотреть на бизнес так, как смотрят на пациента перед выбором лечения: не по надежде и не по страху, а по признакам.

Диагноз: бизнес ещё жив или уже расходует остаток

Ещё вчера Анна показывала партнёру отчёт с прибылью и говорила:

— Значит, модель работает. Нужно только переждать спад.

Сегодня на расчётном счёте оставалось 184 тысячи рублей, а в ближайшие две недели требовалось заплатить 420 тысяч. Подрядчики ждали 160 тысяч, сотрудникам нужно было перечислить 145 тысяч, налоги и обязательные платежи составляли ещё 72 тысячи. Клиент обещал закрыть акт «вот-вот», но точной даты оплаты не называл.

Так выглядит момент, когда ощущение провала ещё не совпало с цифрами, а цифры уже требуют решения. После того как принято решение остановить неработающую модель, нужно перейти от общего вопроса «жалко ли закрывать» к проверяемым: сколько денег действительно доступно, какие платежи неизбежны, за счёт чего придут новые поступления и увеличивается ли дефицит от месяца к месяцу.

Анна привыкла считать оборот доказательством здоровья. В её агентстве по ремонту квартир были проекты, сотрудники, подрядчики и узнаваемое имя. Но наличие работы не означало наличие денег, а прибыль в отчёте не гарантировала способности вовремя выполнять обязательства.

Миф первый: если в отчёте есть прибыль, бизнес жив

Прибыль и деньги на счёте отвечают на разные вопросы.

Прибыль показывает, что за определённый период выручка после признания расходов оказалась выше затрат. Деньги показывают, чем компания может расплатиться сегодня или в конкретную дату. Между этими величинами возникают разрывы:

клиент принял работу, но ещё не заплатил;

подрядчику нужно платить до получения денег от заказчика;

часть расходов уже понесена, но в отчёте распределена по нескольким периодам;

в выручке отражены подписанные акты, которые ещё не превратились в поступление;

владелец временно закрывает расходы личными средствами, и отчёт не показывает, что бизнес держится на его кошельке.

У небольшого агентства особенно часто возникает ситуация «прибыльного кассового разрыва». Допустим, заказчик должен агентству 600 тысяч рублей. Работа выполнена, акт подписан, сумма отражена в учёте. Расходы по проекту составили 470 тысяч рублей. На бумаге проект принёс 130 тысяч прибыли. Но подрядчикам нужно было заплатить 300 тысяч уже сейчас, сотрудникам — ещё 110 тысяч, а клиент перенёс платёж на месяц. Для отчёта проект может быть прибыльным. Для расчётного счёта он создаёт дыру.

Илья, бухгалтер Анны, объяснял это коротко:

— По итогам квартала прибыль есть.

— Тогда почему я не могу заплатить подрядчикам?

— Потому что прибыль ещё не поступила деньгами. Дебиторская задолженность есть, денег нет.

— Клиент заплатит.

— Возможно. Но в платёжный календарь мы ставим не «возможно», а дату и подтверждённую сумму.

Эта фраза стала для Анны первым краш-тестом. Обещание клиента не равно поступлению. Подписанный акт не равен деньгам на счёте. Ожидаемая сделка не является источником оплаты.

Миф второй: большой оборот компенсирует низкую маржу

Оборот — это сумма продаж за период. Маржа — то, что остаётся после переменных расходов, непосредственно связанных с выполнением заказа. Если агентство получает от клиента 1 миллион рублей, а на подрядчиков, материалы, логистику и переделки уходит 850 тысяч, маржинальный доход составляет 150 тысяч. Из этой суммы ещё нужно оплатить зарплаты административной команды, аренду, связь, бухгалтерию, рекламу, банковское обслуживание и налоги.

Если постоянные расходы составляют 190 тысяч рублей в месяц, каждый такой миллион создаёт дефицит в 40 тысяч, даже если управленческий отчёт с учётом отдельных особенностей показывает иной результат. Большой оборот в этом случае не спасает компанию, а лишь ускоряет движение денег через систему, оставляя владельцу всё меньше свободного остатка.

Для экспресс-диагностики не нужно сразу погружаться в сложную бухгалтерскую классификацию. Достаточно разделить расходы на две группы.

Первая — расходы, которые появляются вместе с заказом: выплаты исполнителям, материалы, доставка, комиссия привлечённого специалиста, переделки по конкретному объекту.

Вторая — расходы, которые продолжаются даже без новых заказов: зарплата офисной команды, аренда, программное обеспечение, связь, обслуживание счёта, бухгалтерское сопровождение, кредиты и обязательные платежи.

Если после первой группы от заказа почти ничего не остаётся, бизнес не формирует ресурс для покрытия второй. В такой ситуации увеличение продаж может только ухудшать положение.

Миф третий: следующий месяц всё исправит

Фраза «ещё один месяц» звучит безобидно, пока не посчитать её стоимость.

Каждый месяц продолжения требует новых выплат. Если агентство не получает достаточного объёма денег, за месяц накапливаются:

зарплаты и компенсации сотрудникам;
оплата подрядчиков;
аренда и сервисные платежи;
налоги и взносы;
проценты и платежи по кредитам;
неустойки по договорам;
расходы владельца, если он закрывает дефицит личными средствами.

Точка ускорения ущерба — это момент, после которого каждый дополнительный месяц продолжения увеличивает дефицит быстрее, чем создаёт шанс на восстановление. Она не обязательно совпадает с датой, когда на счёте становится ноль. Иногда точка наступает раньше: когда компания вынуждена брать новые заказы на невыгодных условиях, привлекать личные деньги, задерживать выплаты или использовать аванс одного клиента для погашения обязательств перед другим.

Анна считала, что агентству нужно дожить до сентября: два потенциальных клиента обещали подписать договоры, а один старый заказчик собирался закрыть задолженность. Илья попросил записать не надежды, а условия:

— Когда первый клиент подписывает договор?
— На следующей неделе.
— Какая дата?
— Пока не знаю.
— Когда поступает аванс?
— После подписания.
— Какой размер?
— По договору обычно пятьдесят процентов.
— Договор уже отправлен?
— Нет, мы ещё согласовываем смету.

В платёжный календарь этот проект не попал. Не потому, что он невозможен, а потому, что до него оставалось слишком много неизвестных. Сначала должна появиться согласованная смета, затем договор, счёт и только потом оплата. Пока нет даты и подтверждённой суммы, это сценарий, а не денежный ресурс.

Миф четвёртый: один крупный клиент — это опора

Крупный клиент может быть источником выручки и одновременно главным риском.

Если один заказчик формирует 50–70 процентов оборота, перенос его оплаты способен остановить всю компанию. Если работа для него занимает почти всё время команды, потеря клиента оставляет не только дыру в выручке, но и пустую производственную систему. Если цена согласована ниже безопасной маржи, большой заказ ещё и увеличивает убыток.

Зависимость нужно оценивать по трём направлениям:

доля клиента в поступлениях;

доля загрузки команды и подрядчиков;

доля ожидаемой прибыли или маржинального дохода.

Например, клиент даёт 55 процентов выручки, но только 10 процентов маржинального дохода, потому что постоянно требует срочных выездов и многочисленных переделок. Это не устойчивый якорь, а крупный источник нагрузки.

Анна называла такого клиента «нашим спасением». За последние четыре месяца он обеспечил 62 процента поступлений. При этом дважды переносил оплату, требовал дополнительные работы без отдельного согласования и удерживал часть суммы до окончательной сдачи объектов. Пока Анна считала только оборот, зависимость выглядела преимуществом. Когда Илья разложил поступления по датам, выяснилось: клиент давал больше половины денег, но не обеспечивал предсказуемость.

Миф пятый: если владелец готов ещё вложиться, бизнес можно сохранить

Личные деньги владельца могут временно закрыть кассовый разрыв, но не исправляют отрицательную экономику.

Есть разница между краткосрочным финансированием жизнеспособного бизнеса и оплатой его постоянного дефицита. В первом случае деньги позволяют дождаться уже подтверждённого поступления, после которого компания снова сможет выполнять обязательства. Во втором каждый перевод владельца лишь отодвигает проблему.

Проверка проста: если владелец перестанет вносить деньги через месяц, сможет ли компания самостоятельно оплатить обязательные расходы и продолжить работу? Если ответ отрицательный, деньги владельца не поддерживают модель, а скрывают её неспособность финансировать себя.

За последние три месяца Анна внесла в ООО 360 тысяч рублей. Она не оформляла каждый перевод как отдельное решение, а просто оплачивала с личной карты часть счетов, когда на расчётном счёте не хватало денег. Для себя она называла это временной помощью. В диагностике это стало обязательством перед самой собой и доказательством: без внешнего финансирования агентство уже не выдерживало месячный цикл.

Модель диагностики: не «сколько заработали», а «что будет оплачено вовремя»

Состояние бизнеса удобно проверять по пяти слоям:

1. Деньги, доступные сейчас.

2. Обязательства с конкретными сроками.

3. Реальные поступления, которых можно ожидать с достаточной уверенностью.

4. Экономика новых заказов.

5. Способность компании работать без постоянного спасения владельцем.

Первый слой — доступные деньги. Сюда входят остатки на расчётных счетах и в кассе, но не вся сумма автоматически считается свободной. Часть денег может быть предназначена для налогов, уже полученных авансов или выплат сотрудникам. Аванс клиента нельзя считать свободной прибылью: он связан с обязательством выполнить работу или вернуть деньги.

Второй слой — обязательства. Их нужно записывать не общим итогом, а по датам, получателям и основаниям. Формулировка «долги около миллиона» бесполезна для принятия решений. А вот «160 тысяч подрядчику по договору от 12 мая, срок оплаты 15 августа» — уже рабочая единица анализа.

Третий слой — поступления. Надёжными считаются только те деньги, для которых одновременно известны плательщик, основание, согласованная сумма и дата либо короткий подтверждённый диапазон дат. Чем больше неизвестных, тем ниже статус поступления.

Четвёртый слой — экономика новых заказов. Каждый новый договор нужно проверять не по обороту, а по тому, сколько денег останется после прямых расходов и когда они поступят. Заказ, который требует 400 тысяч расходов сегодня, обещает 450 тысяч оплаты через два месяца и забирает время команды, может ухудшить положение даже при формально положительной марже.

Пятый слой — операционная способность. У бизнеса могут быть спрос и деньги, но не быть способности исполнять заказы без владельца. Если только Анна умеет продавать, согласовывать сметы, контролировать подрядчиков и удерживать клиентов, прекращение её работы фактически остановит компанию. Это не аргумент продолжать любой ценой, а фактор, который нужно учитывать при оценке сроков и стоимости закрытия.

Платёжный календарь: увидеть не месяц, а ближайшие недели

Отчёт за месяц сглаживает ситуацию. Платёжный календарь возвращает ей даты.

Для первичной диагностики достаточно горизонта в 8–12 недель. В одну таблицу заносят:

остаток денег на начало периода;

подтверждённые поступления;

условно ожидаемые поступления;

обязательные платежи;

отложенные или спорные платежи;

остаток после каждой недели.

Календарь Анны на десять недель выглядел так:

Неделя 1. На начало периода — 184 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 260 000. Обязательные платежи — 247 000. Расчётный остаток после обязательных платежей — минус 63 000.

Неделя 2. На начало периода — минус 63 000 рублей. Подтверждённые поступления — 180 000. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 198 000. Расчётный остаток — минус 81 000.

Неделя 3. На начало периода — минус 81 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 420 000. Обязательные платежи — 156 000. Расчётный остаток — минус 237 000.

Неделя 4. На начало периода — минус 237 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 350 000. Обязательные платежи — 174 000. Расчётный остаток — минус 411 000.

Неделя 5. На начало периода — минус 411 000 рублей. Подтверждённые поступления — 300 000. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 142 000. Расчётный остаток — минус 253 000.

Неделя 6. На начало периода — минус 253 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 138 000. Расчётный остаток — минус 391 000.

Неделя 7. На начало периода — минус 391 000 рублей. Подтверждённые поступления — 520 000. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 189 000. Расчётный остаток — минус 60 000.

Неделя 8. На начало периода — минус 60 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 171 000. Расчётный остаток — минус 231 000.

Неделя 9. На начало периода — минус 231 000 рублей. Подтверждённые поступления — 250 000. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 146 000. Расчётный остаток — минус 127 000.

Неделя 10. На начало периода — минус 127 000 рублей. Подтверждённые поступления — 0. Ожидаемые, но не подтверждённые — 0. Обязательные платежи — 133 000. Расчётный остаток — минус 260 000.

Отрицательные остатки в этой таблице показывают расчётную потребность в деньгах, а не уже списанный остаток. Если в конкретную дату средств не хватает, нужно отдельно указать источник покрытия: подтверждённое поступление, переговоры об отсрочке, продажу актива, вклад владельца или другое решение.

Анна сначала настояла, чтобы в третью неделю внесли обещанные клиентом 420 тысяч.

— Они не первый год с нами работают, — сказала она. — Оплата будет.

Илья ответил:

— В договоре срок оплаты — через десять дней после подписания закрывающих документов. Документы ещё не подписаны. Поставить эту сумму в отдельную колонку можно. В колонку подтверждённых поступлений — нет.

После этого календарь стал жёстче. В первой неделе образовался дефицит 63 тысячи, а во второй — 81 тысяча. Значит, кризис наступал не «к концу квартала», а ещё до ближайшей оплаты.

Кассовый разрыв не всегда означает необходимость немедленно закрыть бизнес. Иногда он возникает у здоровой компании из-за несовпадения дат: клиент платит через 30 дней, а подрядчику нужно заплатить через 10. Но у здоровой компании обычно есть хотя бы один из трёх ресурсов:

запас денег;

доступное и разумное краткосрочное финансирование;

предсказуемый поток будущих поступлений, достаточный для покрытия обязательств.

Если разрыв повторяется каждый месяц, а новый месяц начинается с отрицательного остатка, это уже не временная особенность, а проблема модели.

Проверка реальности для каждого поступления

Чтобы не спорить с собой о вероятности оплаты, задайте четыре вопроса.

Есть ли конкретное основание для платежа: договор, акт, счёт или согласованная заявка?

Подтвердил ли плательщик сумму и срок?

Есть ли у него история оплаты без постоянных переносов?

Нужны ли до оплаты дополнительные действия: переделка, подписание документов, согласование или поставка результата?

Если на два и более вопроса нет точного ответа, поступление следует перенести из основной колонки в резервную. Оно может состояться, но не должно использоваться для обещаний сотрудникам или подрядчикам.

То же правило действует для новых продаж. Фраза «менеджер почти договорился» не относится к денежному потоку. Для календаря продажа появляется только после понятного основания, даты аванса и расчёта прямых расходов.

Прибыль на бумаге: как Анна потеряла связь между отчётом и счётом

Илья подготовил для Анны не один показатель, а четыре.

За последние шесть месяцев агентство показало выручку 8,4 миллиона рублей. Прямые расходы на подрядчиков и материалы составили 6,7 миллиона. Маржинальный доход — 1,7 миллиона, или около 20 процентов выручки.

Постоянные расходы за тот же период составили 1,5 миллиона. В рамках упрощённой управленческой оценки оставалось 200 тысяч рублей. Анна увидела эту цифру и сказала:

— Значит, мы всё-таки в плюсе.

Но за тот же период:

клиенты должны были агентству 1,9 миллиона рублей;

агентство должно было подрядчикам 1,2 миллиона;

налоги и обязательные платежи, подлежащие оплате в ближайшие сроки, составили 310 тысяч;

владелец внес 360 тысяч личных средств;

часть проектов ещё требовала выполнения работ с себестоимостью 540 тысяч рублей.

Положительный результат в отчёте не означал, что эти деньги уже доступны для расчётов. Более того, часть выручки была получена за счёт заказов с длинным циклом и низкой предсказуемостью оплаты.

Здесь часто возникает одна и та же ошибка: владелец видит прибыль и считает все расходы временными. «Сейчас оплатим подрядчикам, потом клиент заплатит, и всё выровняется». Но если клиент задерживает деньги, подрядчик требует расчёт, а новый заказ требует ещё большего аванса, цепочка начинает работать в обратную сторону. Компания финансирует клиентов за счёт подрядчиков, сотрудников и владельца.

Спрос: есть ли у бизнеса работа или только незавершённые обещания

Наличие заявок не равно устойчивому спросу. Для диагностики нужно отделить четыре состояния:

заявка без расчёта;

расчёт отправлен, решение клиента неизвестно;

договор подписан, но аванс не поступил;

работа выполняется и имеет понятный график оплаты.

Только последние два состояния создают основу для планирования, причём подписанный договор без аванса тоже не гарантирует доступные деньги. Он подтверждает потенциальное обязательство клиента, но не закрывает текущую дыру.

У Анны в работе числился 11 объектов. На первой встрече это звучало обнадёживающе. После проверки выяснилось:

три объекта были завершены, но клиенты задерживали окончательный расчёт;

два находились на паузе из-за согласования смет;

по четырём были подписаны договоры, но работы ещё не начинались;

два проекта существовали только в виде предварительных расчётов.

Из 11 объектов лишь один мог дать поступление в ближайшие две недели, и то при условии подписания дополнительного акта. Остальные создавали загрузку, переговоры или будущие расходы.

Проверка устойчивого спроса состоит не в подсчёте всех потенциальных заказов, а в ответах на другие вопросы:

сколько клиентов готовы внести деньги в обозримый срок;

какая доля продаж приходится на одного заказчика;
какой процент заказов имеет безопасную маржу;
можно ли заменить ушедшего клиента без участия владельца;
есть ли повторяемый источник заявок или продажи держатся на личных связях.

Если будущие деньги зависят от одного клиента, одного канала или личного вмешательства владельца, бизнес может быть ещё не мёртвым, но уже находиться на грани.

Зависимость от владельца: бизнес или личная занятость

Анна была центром всех решений. Она принимала входящие заявки, ездила на замеры, согласовывала сметы, решала споры с заказчиками, выбирала подрядчиков и лично добивалась оплат. Марина руководила проектами, но без Анны не могла изменить бюджет, согласовать дополнительный объём или договориться о переносе срока.

На вопрос «кто сможет вести компанию, если вы на две недели выпадете?» Анна ответила:

— Никто полностью. Но я не собираюсь выпадать.

Для диагностики это не аргумент. Любой владелец может заболеть, заняться другой работой или просто отказаться продолжать финансирование. Если бизнес существует только пока один человек ежедневно удерживает все узлы, его операционная способность ниже, чем кажется по обороту.

Есть простой тест. Уберите владельца из пяти процессов:
продажи;
согласование цены;
контроль выполнения;
получение оплаты;
расчёты и платежи.

По каждому процессу запишите, кто принимает решение, где хранятся документы и сколько дней компания сможет работать без владельца. Если ответ «никто», «всё в голове» или «только я знаю», это не повод обвинять себя. Это измерение зависимости, которое влияет на решение: продолжение требует не только денег, но и личного ресурса.

Марина сказала Анне:

— Если вы перестанете ездить на объекты, мы сможем закрыть два текущих проекта. Но новых клиентов принимать не сможем, а по трём объектам нет согласованной сметы.

В этот момент Анна впервые увидела разницу между текущей работой и действующим бизнесом. Команда могла завершить часть обязательств, но не могла самостоятельно создать новый устойчивый поток заказов.

Техническая неплатёжеспособность: проверка без юридических деклараций

В бытовом смысле техническая неплатёжеспособность — это ситуация, когда организация не может своевременно исполнять денежные обязательства, хотя её активы или будущие требования могут выглядеть значительными. Например, у компании есть дебиторская задолженность, оборудование и подписанные договоры, но сейчас нет денег для обязательных выплат.

Это не юридическое заключение о банкротстве. Вопросы несостоятельности, обязанностей руководителя и участников, а также ответственности за действия при ухудшении финансового состояния требуют отдельной проверки с профильным юристом и арбитражным специалистом. Но управленческую диагностику нельзя откладывать до появления официального статуса.

Для предварительного теста ответьте на пять вопросов.

Есть ли деньги на обязательные платежи ближайших двух–четырёх недель?

Можно ли назвать подтверждённую дату поступлений, которые закроют дефицит?

Просрочены ли выплаты сотрудникам, подрядчикам, арендодателю, банку или бюджету?

Растёт ли общая сумма обязательств от месяца к месяцу?

Закрываются ли старые долги за счёт новых авансов или личных денег владельца?

Если на первый вопрос ответ отрицательный, на второй нет конкретных дат, а на два и более последующих вопроса ответ положительный, ситуация требует не обычного управления продажами, а срочного плана по ограничению ущерба и профессиональной правовой консультации.

Признаки технической неплатёжеспособности не сводятся к одному просроченному счёту. Сигналом становится повторяющийся узор:

платежи выполняются выборочно, без понятного порядка;

владелец постоянно закрывает расходы личными средствами;

компания берёт новый заказ прежде всего ради аванса;

подрядчики отказываются работать без предоплаты;

сроки оплаты переносятся без согласованного плана;

долги растут быстрее, чем подтверждённые поступления;

налоги и обязательные платежи откладываются, чтобы оплатить текущие расходы;

в отчёте есть прибыль, но свободный денежный поток отрицательный.

Чем раньше этот узор зафиксирован, тем больше вариантов остаётся: переговоры с кредиторами, отказ от убыточных заказов, завершение отдельных проектов, продажа активов, добровольная ликвидация при наличии условий, реструктуризация или иная процедура, которую специалисты подбирают по фактическим данным.

Упражнение: разложить компанию на три состояния

Возьмите данные за последние три месяца и прогноз на ближайшие восемь недель. Не пытайтесь сразу решить судьбу бизнеса. Сначала разнесите факты по трём состояниям.

Деньги.

Жив: хватает на обязательные платежи, сохраняется резерв.

На грани: хватает только при своевременной оплате нескольких клиентов.

Расходует остаток: уже не хватает на ближайшие обязательные выплаты.

Поступления.

Жив: есть несколько подтверждённых источников.

На грани: основная сумма зависит от одного клиента или неподтверждённых дат.

Расходует остаток: новых подтверждённых поступлений нет либо они меньше обязательств.

Спрос.

Жив: заказы повторяются и имеют безопасную маржу.

На грани: спрос есть, но цена, сроки или клиенты нестабильны.

Расходует остаток: есть только заявки, паузы и убыточные проекты.

Маржа.

Жив: после прямых расходов остаётся сумма для покрытия постоянных расходов.

На грани: покрытие возможно только при росте объёма или сокращении затрат.

Расходует остаток: каждый новый заказ создаёт дополнительный дефицит.

Владелец.

Жив: компания работает по понятным процессам.

На грани: большинство решений держится на владельце.

Расходует остаток: без личных денег и ежедневного участия работа останавливается.

Долг.

Жив: обязательства снижаются или контролируются.

На грани: есть просрочки, но понятен источник погашения.

Расходует остаток: долг растёт каждый месяц и закрывается новыми авансами.

Это не бухгалтерский баланс и не юридическая экспертиза. Его задача — показать направление движения. Компания может быть «живой» по одному показателю и «расходующей остаток» по другому. Тогда нужно смотреть, какой фактор определяет ближайшее обязательство.

Кейс Анны: момент, когда надежда стала дороже остановки

После составления календаря Анна предложила два действия: взять новый объект с низкой маржой, но большим авансом, и вложить ещё 200 тысяч личных средств.

Расчёт по новому объекту выглядел так:
аванс клиента — 450 тысяч рублей;
немедленные выплаты подрядчикам и закупки — 390 тысяч;
ожидаемый остаток до административных расходов — 60 тысяч;
окончательная оплата — через шесть недель;
риск дополнительных работ — высокий, поскольку смета предварительная.

Илья спросил:

— Чем вы оплатите обязательные платежи следующей недели?

— Из аванса.

— А что будет, если подрядчики потребуют ещё 80 тысяч до первого этапа?

Анна не ответила.

Новый заказ не решал проблему. Он давал компании деньги на короткий срок, но оставлял слишком маленький остаток и добавлял новые обязательства. Если проект задерживался, дефицит становился ещё больше. Это и была точка ускорения ущерба: после принятия такого заказа каждый следующий месяц увеличивал сумму, которую нужно найти для завершения уже принятых работ.

Анна попросила пересчитать сценарии.

Сценарий первый: продолжать как есть. Каждый месяц постоянные расходы составляют 170 тысяч, ожидаемый маржинальный доход — 110 тысяч. Дефицит увеличивается примерно на 60 тысяч, не считая просрочек и новых переделок.

Сценарий второй: принять низкомаржинальный проект. В первый месяц появляется 450 тысяч аванса, но 390 тысяч сразу уходят на выполнение работ. При задержке окончательного платежа дефицит увеличивается ещё примерно на 140 тысяч из-за текущих расходов и новых обязательств.

Сценарий третий: прекратить продажи, не брать новые проекты, завершить то, что можно завершить с имеющимися ресурсами, провести сверку с клиентами и подрядчиками, а затем выбрать способ закрытия или другой управленческий сценарий. В этом случае остаются расходы на завершение и расчёты, но прекращается накопление новых обязательств.

Сценарий четвёртый: продолжать только при выполнении условий — подтверждённых авансах, пересмотре цен, отказе от убыточных работ, согласованных графиках расчётов, сокращении постоянных расходов и внешнем контроле платежей. Если хотя бы два ключевых условия не выполняются, продолжение возвращает компанию в сценарий накопления дефицита.

После расчёта Анна сказала:

— Раньше я сравнивала закрытие с продолжением работы. Теперь вижу, что сравнивать нужно закрытие с ценой ещё двух месяцев.

Это не означало, что решение уже принято. Но оно стало управленческим. Анна перестала считать стоимость остановки единственным расходом. У продолжения тоже была цена: новые долги, незавершённые проекты, напряжение с сотрудниками, риск ухудшения расчётов и необходимость снова вкладывать личные деньги.

Диагностическая карта читателя

Проведите оценку по пяти вопросам. Отвечайте не «скорее да», а цифрами, датами и документами.

Первый вопрос: хватает ли денег на обязательства?

Составьте список выплат на ближайшие четыре недели. Отдельно отметьте зарплату, налоги и обязательные платежи, аренду, кредиты, подрядчиков, возвраты клиентам и расходы на завершение уже принятых заказов. Сравните сумму с деньгами, которые реально доступны сегодня и подтверждены к поступлению.

Если денег хватает без новых займов и личных вложений, поставьте «да». Если хватает только при своевременной оплате одного клиента, поставьте «на грани». Если дефицит уже виден, поставьте «нет».

Второй вопрос: есть ли устойчивый спрос?

Не считайте все заявки. Посчитайте клиентов, которые готовы подписать договор, внести аванс и заказать работу по цене, покрывающей прямые и постоянные расходы. Проверьте долю крупнейшего клиента и количество источников продаж.

Если спрос существует только в форме разговоров, скидок и обещаний, бизнес не получает устойчивого основания для продолжения.

Третий вопрос: кто держит бизнес?

Запишите, какие процессы команда может выполнить без владельца. Если без Анны невозможно продать, рассчитать, выполнить работу и получить оплату, компания зависит от одного человека. Тогда продолжение требует отдельной оценки её здоровья, времени и готовности финансировать работу.

Четвёртый вопрос: покрывает ли маржа расходы?

По каждому типу заказа посчитайте цену за вычетом прямых расходов. Затем сравните общий маржинальный доход с постоянными расходами. Если увеличение объёма не закрывает постоянные расходы или новые сделки имеют отрицательную маржу, продажи сами по себе не являются решением.

Пятый вопрос: растёт ли долг?

Сравните обязательства на начало и конец трёх последних месяцев. Включите не только оформленные счета, но и начисленную зарплату, налоги, невыполненные работы, возвраты, просроченные расчёты и личные деньги владельца, если они фактически поддерживают бизнес.

Если долг растёт, а подтверждённые поступления не увеличиваются быстрее, каждый следующий месяц нужно считать расходованием остатка, пока расчёты не докажут обратное.

Ошибки, которые искажают диагноз

Первая ошибка — считать обещания деньгами. Исправление: у каждого поступления должны быть дата, сумма, плательщик и основание.

Вторая — смешивать деньги компании и владельца. Исправление: все личные вложения нужно фиксировать отдельно и учитывать при оценке реальной устойчивости.

Третья — смотреть только на общую задолженность. Исправление: разложить её по срокам и последствиям. Просрочка выплаты сотруднику, долг подрядчику и спорная сумма по будущему акту требуют разных действий.

Четвёртая — принимать любой новый заказ ради оборота. Исправление: до подписания посчитать прямые расходы, сроки поступлений, минимальный запас и последствия задержки.

Пятая — считать завершённые проекты источником будущей прибыли, даже если клиент не подписал документы или оспаривает сумму. Исправление: разделять выполненную работу, признанную задолженность и фактическое поступление.

Шестая — ждать идеальной точности. Диагностика не требует знать будущее до рубля. Она требует честно отделить подтверждённое от предполагаемого и показать диапазон риска. Если при осторожном сценарии компания всё равно не может оплатить обязательства, этого уже достаточно для срочных действий.

Что делать после экспресс-оценки

Если бизнес в состоянии «жив», зафиксируйте условия продолжения. Например: минимальный остаток на счёте, допустимая доля крупнейшего клиента, нижняя граница маржи, срок оплаты и запрет на новые заказы без аванса. Без этих ограничителей «живой» бизнес легко возвращается в режим ручного спасения.

Если бизнес «на грани», не расширяйте объём работы автоматически. Сначала подтвердите ближайшие поступления, проведите переговоры о сроках, остановите расходы, не связанные с обязательным завершением, и проверьте договоры. Отдельно определите дату, после которой продолжение начнёт увеличивать дефицит.

Если бизнес «расходует остаток», прекратите принимать решения только по принципу «нужно ещё немного времени». Составьте список обязательств, сохраните документы, зафиксируйте состояние проектов, проведите сверку с клиентами и подрядчиками. Затем привлеките бухгалтера и профильного юриста, чтобы выбрать законный порядок дальнейших действий в российском контексте: завершение работ, расчёты, добровольное прекращение деятельности или процедуру, соответствующую фактическому состоянию компании.

Марина переживала за сотрудников и спрашивала, что говорить команде. Анна пока не могла обещать сохранение рабочих мест. Но после диагностики она могла честно сказать другое:

— Мы прекращаем принимать проекты, по которым нет безопасного финансирования. Сначала фиксируем обязательства и деньги, затем составляем график завершения и расчётов. Я больше не буду закрывать неизвестный дефицит личными переводами без понятного плана.

Эта фраза не устранила проблему, но остановила её расширение.

Диагноз не отвечает за владельца на вопрос, закрывать ли компанию немедленно. Он делает более важную вещь: показывает, какой выбор становится дороже с каждым днём. Если бизнес способен исполнять обязательства, создавать положительный денежный поток и работать без постоянного спасения, у продолжения есть основания. Если он живёт на переносах, новых авансах и личных деньгах, задача меняется: уже не сохранить видимость работы, а ограничить ущерб и разобраться с обязательствами.

Следующий шаг начинается не с заявления и не с закрытия счёта. Сначала нужно увидеть полный контур ответственности: кому компания должна, сколько, на каком основании, какие сроки уже нарушены и какие документы это подтверждают. Без такой карты решение о прекращении деятельности остаётся неполным.

Карта обязательств: кому, сколько и на каком основании

После проверки денежного потока вопрос меняется. Уже недостаточно знать, что бизнес «не тянет». Нужно увидеть, какие обязательства продолжают расти, кому они принадлежат, какими документами подтверждаются и что произойдёт при просрочке. Решение об остановке становится управляемым только тогда, когда общий страх превращается в перечень конкретных требований.

Закройте глаза и попробуйте назвать всех, кому бизнес должен деньги, документы, результат или объяснение.

Не заглядывая в учётную систему, перечислите сотрудников, подрядчиков, арендодателя, банк, налоговую, клиентов с авансами, поставщиков, знакомых, одолживших деньги, и тех, кому вы обещали «доделать на следующей неделе». Затем назовите обязательства, которые не выглядят долгами: передать заказчику результат, вернуть переплату, выдать справку, подписать акт, передать ключи, сдать отчётность, закрыть доступ к персональным данным.

Обычно человек останавливается через минуту. Он вспоминает зарплату за прошлый месяц, но забывает о компенсации за неиспользованный отпуск. Называет кредит, но не поручительство. Помнит крупного подрядчика, но не замечает несколько мелких счетов. Уверенно говорит: «Налогов нет», потому что не получал требований, хотя декларация ещё не сдана или платёж не прошёл. Память не может заменить реестр. Она сохраняет то, что недавно напоминало о себе, а не то, что опаснее всего.

Анна считала, что знает все долги своего ООО. Она назвала кредит в банке, аренду офиса, две задержанные выплаты сотрудникам и около 600 тысяч рублей подрядчикам по ремонтным объектам. Илья, бухгалтер на аутсорсе, предложил открыть не список в её голове, а банковскую выписку, переписку, договоры, кадровые документы и последние отчёты.

Через полтора часа появились новые строки. Клиенту нужно было вернуть часть аванса за отменённый ремонт. Бывшей сотруднице не выплатили компенсацию за неиспользованный отпуск. По одному объекту подрядчик уже выполнил работы, но акт не подписали, поэтому Анна не включала сумму в расчёты. Арендодатель устно согласился подождать месяц, но письменного соглашения не было. Ещё один кредит числился не на ООО, а на самой Анне. Его брали на пополнение оборотных средств, и она продолжала воспринимать его как «деловую» задолженность, хотя для личного бюджета это был прямой риск.

Илья не стал спорить с её оценками. Он задавал короткие вопросы:

«На каком основании мы считаем, что этой суммы нет?»

«Где подтверждение отсрочки?»

«Кто подписал акт?»

«У кого находится аванс и какой результат должен быть передан?»

«Что произойдёт, если сегодня не заплатить?»

Эти вопросы переводят разговор из области моральных ощущений в область проверяемых фактов. Владелец может считать, что «по совести» сначала нужно рассчитаться с человеком, который громче всех требует деньги. Но закрытие бизнеса требует другой последовательности: сначала установить состав обязательств, затем оценить их юридическую силу, срок, последствия просрочки и возможность договориться.

Пока обязательства не названы, ими управляет тревога. Полная карта долгов не создаёт проблему. Она отделяет уже возникшее обязательство от предполагаемого, личный долг от долга компании, срочный риск от неприятного, но управляемого разговора.

Паспорт обязательства

Каждое обязательство нужно вынести в отдельную строку и описать по единой схеме. Такой документ можно вести в электронной таблице, но его смысл не в формате. Важно, чтобы ни один долг не оставался описанным словами «там что-то около ста тысяч».

Минимальный паспорт обязательства включает:

1. Кредитора или получателя исполнения.
2. Содержание обязательства: деньги, работа, документ, возврат имущества, передача результата или объяснение.
3. Основание: договор, счёт, акт, трудовой договор, платёжное поручение, расписка, переписка, решение суда или устная договорённость.
4. Дату возникновения.
5. Сумму или способ её расчёта.
6. Срок исполнения.
7. То, что уже исполнено, и то, что осталось.
8. Подтверждающие документы.
9. Юридическую силу и степень спорности.
10. Срочность.
11. Цену просрочки.
12. Возможность переговоров.
13. Риск для владельца лично.
14. Следующий шаг и ответственного.

Последний пункт особенно важен. Запись «разобраться с подрядчиком» не является действием. Запись «до 15 числа сверить переписку, запросить акт и предложить график двух платежей» уже позволяет контролировать ситуацию.

Пример строки:

ООО «Стройдеталь»; поставка материалов по договору; договор, накладные, переписка; 184 000 рублей; срок оплаты — десять дней после поставки; материалы поставлены, часть использована; подтверждение высокое; просрочка — 35 дней; возможны претензия и иск; предложить акт сверки и график платежей; Илья запрашивает документы до пятницы.

Для первого прохода не нужно добиваться идеальной точности. Если сумма неизвестна, укажите диапазон и поставьте отдельную задачу на проверку. Лучше написать «от 70 до 95 тысяч, уточнить по актам», чем оставить обязательство за пределами карты.

Удобно разделить карту на два слоя. В первом находятся денежные обязательства: кому, сколько и когда платить. Во втором — обязательства по исполнению: что передать, доделать, вернуть или оформить. Клиент, которому не передали результат, может стать кредитором даже тогда, когда в учёте нет строки «долг клиенту». Невыполненная работа, неоказанная услуга и неиспользованный аванс часто превращаются в требование о возврате денег, уменьшении цены или возмещении убытков.

Полевой алгоритм инвентаризации

Инвентаризацию лучше проводить не в одиночку и не по одному источнику. Владелец помнит контекст и обещания, бухгалтер видит проводки и сроки, руководитель проекта знает, что сделано на самом деле, а сотрудник, общавшийся с клиентом, может хранить переписку, которой нет в папке договора.

Рабочий порядок выглядит так.

Сначала выгрузите движение денег по всем счетам компании за последние двенадцать месяцев, а при активных спорах — за более длительный период. Отдельно выпишите регулярные платежи, крупные переводы, возвраты, снятие наличных, платежи физическим лицам и операции с неясным назначением. Банковская выписка не показывает всю картину, но хорошо обнаруживает забытые кредиты, неучтённые услуги и повторяющиеся списания.

Затем проверьте бухгалтерские регистры и расчёты. Сопоставьте кредиторскую и дебиторскую задолженность, счета, акты, накладные, авансовые отчёты, начисления сотрудникам, налоги и страховые взносы. Расхождение между учётом и выпиской — не просто техническая неприятность. Оно может означать, что обязательство уже возникло, но ещё не попало в отчёт.

После этого соберите договоры и приложения. Ищите не только раздел с ценой. Проверяйте условия о сроках, авансах, одностороннем отказе, расторжении, неустойке, передаче результата, возврате материалов, обеспечении и подсудности. В договоре может быть указано, что заказчик вправе потребовать возврат аванса при непредоставлении результата, а в памяти владельца останется только фраза: «Мы почти всё сделали».

Четвёртый источник — переписка. Восстановите цепочку писем и сообщений по каждому незавершённому объекту. Фразы «срок переносим», «сделаем без доплаты», «деньги вернём после сдачи следующего объекта» могут повлиять на оценку обязательства. Они не всегда заменяют договор или дополнительное соглашение, но показывают, какие ожидания уже сформированы и где вероятен спор.

Пятый источник — разговоры с людьми, которые выполняли работу. Руководитель проекта должен по каждому объекту ответить: что обещано, что принято, что оплачено, что осталось, где находятся материалы и кто владеет результатом. Этот этап часто выявляет обязательства, которых не видно в бухгалтерии: устно обещанную переделку, бесплатный выезд, хранение материалов, передачу ключей или устранение дефектов.

Шестой источник — внешние подтверждения. Нужно сверить расчёты с банком, арендодателем, крупными подрядчиками, поставщиками и клиентами. Запрос на акт сверки не означает признание любой суммы. Это способ установить, какие цифры и документы есть у другой стороны. Если сумма спорная, в карте фиксируются обе позиции: по учёту компании — 120 тысяч, по расчёту контрагента — 160 тысяч; причина разницы — неподписанный акт и спор о качестве работ.

Не пытайтесь одновременно решить, кому платить. На первом проходе задача иная: ничего не потерять. Моральная оценка, раздражение, чувство вины и желание «закрыть самый неприятный разговор» мешают полноте карты. Сначала собираются факты, потом принимаются решения.

Долги перед бюджетом и фондами

Налоги и страховые взносы часто выпадают из личного списка по двум причинам. Во-первых, владелец ждёт бумажного требования и считает, что при его отсутствии долга нет. Во-вторых, бухгалтер говорит о сумме начислений, а владелец хочет видеть только то, что нужно перечислить сегодня. Между этими величинами могут быть пени, недоимка, несданная отчётность, переплата по одному налогу и задолженность по другому платежу.

Для ООО нужно отдельно проверить:
налоги по применяемому режиму;
НДФЛ, удержанный с доходов сотрудников, но ещё не перечисленный;
страховые взносы;
авансовые платежи;
пени и штрафы;
сданную и несданную отчётность;
требования об уплате и решения о взыскании;
переплаты и возможность их зачёта;
обязанности налогового агента;
расчёты с Социальным фондом России, если они применимы к деятельности.

Проверку проводят по данным учёта компании, в личном кабинете налогоплательщика организации и по документам бухгалтера. Если данные расходятся, нельзя выбирать меньшую сумму как «правильную». В карту заносится само расхождение и назначается проверка.

Формулировка «по налогам всё примерно нормально» непригодна для закрытия. Нужны четыре отдельные цифры: подтверждённая задолженность, начисления с ближайшим сроком, возможные пени и обязательства, зависящие от уточнения отчётности. Если декларация не сдана, неизвестность сама становится риском: сумму могут рассчитать иначе, а банк или налоговый орган — применить предусмотренные законом меры.

Вопросы к бухгалтеру должны быть предметными:

«Какая сумма подтверждена данными налогового органа?»

«Какие платежи уже отправлены, но ещё не отражены?»

«Есть ли несданная отчётность?»

«Какие обязательства возникнут после увольнения сотрудников или закрытия объекта?»

«Что нужно сделать до подачи заявления о прекращении деятельности и что останется после этого?»

«Есть ли отдельные риски по операциям, где документы отсутствуют или оформлены неполно?»

Особенно опасно пытаться закрыть ООО как можно быстрее, не проверив расчёты. Ликвидация не стирает уже возникшие обязанности и не заменяет сдачу отчётности. Порядок прекращения деятельности, расчёты с кредиторами, кадровые документы и налоговые обязанности нужно сверять с бухгалтером и профильным юристом. Если у компании недостаточно имущества для расчётов и есть признаки неплатёжеспособности, обсуждение должно включать не только обычную ликвидацию, но и процедуры, предусмотренные российским законодательством о банкротстве.

Зарплата, отпускные и компенсации

Сотрудник может молчать не потому, что согласен ждать. Он может искать новую работу, опасаться конфликта или надеяться, что компания восстановится. Это не уменьшает обязательство работодателя.

В реестр по каждому сотруднику нужно включить:

зарплату за фактически отработанное время;

премии, если условия их выплаты выполнены или они уже начислены;

оплату больничных и других предусмотренных выплат;

компенсацию за неиспользованный отпуск;

выходные выплаты, если они применимы;

удержания и налоги;

срок выплаты;

выданные на руки суммы;

непереданные документы и справки.

Особое внимание требуется сотрудникам, которые продолжают работать во время сворачивания. Их труд оплачивается до даты увольнения или иного законного изменения условий. Нельзя считать, что человек «понимает положение» и поэтому несколько недель поработает без оформления или подождёт денег. Такая экономия превращает управляемый расход в трудовой спор, дополнительные начисления и репутационный ущерб.

Анна хотела сначала выплатить подрядчикам: без них нельзя было закончить два объекта и получить остатки денег от клиентов. Марина, руководитель проекта, напомнила, что сотрудники уже задерживались после обычного графика и рассчитывали получить зарплату в установленный срок. Илья разложил вопрос на две части. Первая — какие выплаты должны быть произведены работникам по правилам и документам. Вторая — какие подрядчики критичны для получения денег и завершения обязательств перед клиентами. Эти задачи нельзя смешивать фразой «надо выбрать, кому важнее».

Разговор с сотрудниками тоже входит в карту обязательств. Если денег не хватает на все выплаты, обещание «в понедельник точно переведу» нельзя давать без источника средств. Лучше сказать:

«Мы сверяем начисления и дату расчёта. До завтра я дам вам письменную сумму и график. Я не буду обещать дату, если не вижу, из каких денег она будет обеспечена».

Если сумма пока не рассчитана:

«По учёту есть зарплата за такой-то период и возможная компенсация отпуска. Илья проверяет данные. До такого-то числа мы подтвердим расчёт и отдельно обсудим порядок выплаты».

Прямой разговор не отменяет обязанностей работодателя, но снижает хаос и не создаёт новых обещаний, которые потом невозможно выполнить.

Кредиты, аренда и поручительства

Кредитная карта, овердрафт, потребительский кредит, заём у знакомого и договор займа между владельцем и ООО должны находиться в разных строках. У них разные кредиторы, документы, условия взыскания и последствия для личного имущества.

Проверьте:

кто указан заёмщиком;

кто подписал договор;

кто является поручителем;

есть ли залог;

какова полная сумма к погашению на конкретную дату;

какие платежи просрочены;

есть ли комиссии, неустойка и требование досрочного возврата;

какие документы подтверждают выдачу денег;

использовались ли личные средства владельца для компании;

есть ли займы от учредителя или подотчётные суммы директора.

Поручительство нельзя описывать как «это долг фирмы, но я просто подписал бумагу». Поручитель может столкнуться с требованием кредитора, если заёмщик не исполняет обязательство. Условия конкретного договора имеют решающее значение. Поэтому поручительства, залоги и личные кредиты следует выделять в отдельный блок «риск для владельца» и обсуждать с юристом до принятия решений о выплатах и передаче имущества.

У Анны обнаружился кредит, который она оформляла как физическое лицо. Деньги ушли на счёт ООО с назначением «заём учредителя». В её внутренней логике это был долг компании перед ней: сначала бизнес должен вернуть деньги Анне, а она погасит банк. В юридической и финансовой реальности одновременно существовали два обязательства: ООО перед Анной и Анна перед банком. Если ООО не вернёт деньги, банк всё равно продолжит требовать платежи с Анны.

Аренда требует такой же детализации. Нужно проверить основной договор, обеспечительный платёж, коммунальные услуги, эксплуатационные расходы, ремонт, штрафы, срок уведомления о расторжении и порядок возврата помещения. Если арендодатель устно согласился «посидеть ещё месяц», это нельзя записывать как подтверждённую отсрочку. В карте появится другая формулировка: устная договорённость, подтверждение слабое, требуется письменное соглашение.

Текст для переговоров с арендодателем:

«Мы планируем освободить помещение и хотим сверить расчёты. По нашим данным, к оплате остаются аренда за такой-то период, коммунальные расходы и возможная сумма за ремонт. Просим подтвердить расчёт и письменно согласовать дату освобождения, порядок передачи помещения и зачёта обеспечительного платежа».

Такой разговор полезнее просьбы «войти в положение». Он переводит общую просьбу в конкретные параметры: дату, сумму, помещение и документы.

Подрядчики: выполнено, принято, оплачено

В ремонтном бизнесе граница между долгом и будущим расходом часто размыта. Подрядчик мог выполнить работу, но не получить оплату. Мог купить материалы за собственные деньги. Мог получить аванс и остановить объект. Мог сделать работу с дефектом, из-за которого компания удерживает оплату. Пока эти ситуации не разделены, в одной строке могут оказаться несколько разных требований.

По каждому подрядчику зафиксируйте:

какие работы поручены;

какова цена и порядок оплаты;

получен ли аванс;

что фактически выполнено;

есть ли акт или иное подтверждение;

кто принял результат;

есть ли претензии к качеству;

чьи материалы использованы;

какие документы нужно вернуть или оформить;

что произойдёт, если работа не будет завершена;

можно ли безопасно привлечь подрядчика к завершению объекта.

Фраза «мы ему должны около 200 тысяч» может означать четыре разные ситуации:

подрядчик выполнил работы на 200 тысяч, акт подписан, деньги не перечислены;

подрядчик выполнил работы на 200 тысяч, но акт не подписан;

подрядчик получил аванс 200 тысяч, а работы выполнены на 120 тысяч;

подрядчик требует 200 тысяч, но часть результата имеет дефекты и сумма оспаривается.

В каждом случае следующий шаг будет разным. В первом нужно подтвердить дату и график платежа. Во втором — сверить фактический результат и документы. В третьем — рассчитать объём неотработанного аванса. В четвёртом — зафиксировать претензии, иначе спор будет выглядеть как простое уклонение от оплаты.

Не обещайте подрядчику оплату за счёт денег клиента, пока эти деньги не поступили и не свободны от другого обязательства. Формула «как только заказчик заплатит, сразу переведу» часто создаёт новый конфликт: заказчик задерживает деньги, подрядчик считает обещание нарушенным, а владелец оказывается между двумя сторонами.

Более точная реплика:

«По нашим документам подтверждённая сумма составляет 140 тысяч, ещё 60 тысяч зависят от приёмки переделок. До пятницы мы сверим акт и предложим два платежа. Датой первого платежа могу назвать только день, обеспеченный поступлением на счёт».

Клиенты и авансы

Для клиента закрытие бизнеса начинается не с решения владельца, а с вопроса: «Где мой результат или деньги?» Поэтому список клиентских обязательств должен быть не менее подробным, чем список долгов перед поставщиками.

По каждому заказчику нужно установить:

сумму договора;

полученный аванс;

оплаченный результат;

объём выполненных работ;

принятый объём;

неподписанные акты;
оставшиеся материалы;
срок передачи результата;
претензии и обещанные переделки;
сумму, которую нужно вернуть или зачесть;
контактное лицо и следующий шаг.

Если работа выполнена частично, нельзя автоматически считать весь аванс долгом. Нужно определить, какой результат передан и принят, какая часть цены относится к нему, какие расходы подтверждены и что предусмотрено договором. Но и обратная ошибка опасна: нельзя объявлять весь аванс заработанным только потому, что компания понесла расходы. Расходы бизнеса не всегда означают исполнение обязательства перед клиентом.

У Анны было три незавершённых объекта. По одному клиент внёс 70 процентов аванса, но работы выполнили примерно наполовину. По второму большая часть ремонта была готова, но приёмка не проводилась. По третьему подрядчик забрал часть материалов на другой объект, и теперь было неясно, кто должен их вернуть. В денежном плане эти проекты выглядели как будущая выручка. В карте обязательств они выглядели иначе: будущая выручка возможна только после дополнительных расходов, приёмки и устранения риска возврата.

Клиенту нельзя сообщать: «Мы закрываемся, разбирайтесь сами». Сначала нужно определить фактический статус заказа и варианты исполнения: завершение другим подрядчиком, передача результата, возврат части денег, зачёт или иное решение, согласованное документами. Конкретный вариант зависит от договора и обстоятельств, а спорную ситуацию нужно проверить с юристом.

Рабочий скрипт для первого контакта:

«Мы проводим сверку по вашему договору. На такую-то дату получен аванс, выполнены такие-то работы, не переданы такие-то позиции. До такого-то числа направим акт фактического состояния и предложим варианты: завершение, передача материалов либо расчёт по неисполненной части. Сейчас мы не хотим обещать результат, который не обеспечен ресурсами».

Это сообщение не заменяет юридически значимое уведомление, если оно требуется, но помогает не прятаться от клиента и не выдавать неопределённость за план.

Устные договорённости и слабые места

Самая опасная запись в реестре — «обещал». Она может означать личное обещание владельца, рабочую договорённость сотрудника, предварительное согласие другой стороны или обязательство, которое уже подтверждено действиями.

Нужно разделять три уровня.

Первый — подтверждённое обязательство. Есть договор, платёж, акт, накладная, расчёт, решение суда или иной документ, из которого понятны стороны и содержание.

Второй — вероятное обязательство. Документ неполный, но есть переписка, фактическое выполнение работ, передача денег или другие действия, указывающие на договорённость.

Третий — обещание или ожидание. Владелец говорил «поможем», «вернёмся к вопросу», «поставим бесплатно», но конкретные условия не согласованы.

Третий уровень нельзя игнорировать. Его нужно вынести в отдельный раздел и выяснить, не превратился ли он в требование из-за последующих действий. Но нельзя и автоматически приравнивать его к подтверждённому долгу.

Представьте бытовую ситуацию. Владелец обещал знакомому дизайнеру «отдать деньги после закрытия объекта». Дизайнер отправил макеты, компания использовала их в рекламе, но договора нет. Морально владелец ощущает долг. Формально потребуется установить, были ли согласованы цена, объём и срок, кто принимал работу, как стороны переписывались и не

возникло ли обязательство из фактических действий. Платить нужно не потому, что требование звучит убедительно, а потому, что после проверки понятны его основание и последствия.

Другой пример — родственник дал деньги на бизнес без расписки. Владелец считает это «семейной помощью», родственник — займом. Здесь нельзя прятать разницу в формулировке «разберёмся потом». В карту вносятся сумма, дата передачи, подтверждения переводами и перепиской, позиции сторон и необходимость отдельного соглашения о возврате.

Слабые места обычно находятся в пяти точках:

нет подписанного договора или приложения;

акт не подписан, хотя результат используется;

аванс получен, но его расходование не связано с выполненной работой;

обещание дал сотрудник, чьи полномочия неясны;

личные и корпоративные деньги смешаны.

По каждой такой точке задайте три вопроса:

Что произошло фактически?

Какие документы это подтверждают?

Какое требование может появиться, если другая сторона обратится за защитой своих прав?

Не уничтожайте и не «исправляйте задним числом» переписку и документы. Не просите сотрудников менять даты, подписывать документы без проверки содержания или удалять неудобные сообщения. Наведение порядка — это восстановление фактов, а не создание удобной версии прошлого.

Кому платить первым

После инвентаризации возникает самый эмоциональный вопрос: «Кому отдавать деньги в первую очередь?» Простого универсального списка для любой компании нет. Приоритет зависит от вида обязательства, сроков, обеспечений, требований закона, риска для людей, возможности сохранить деньги и наличия признаков неплатёжеспособности.

Нельзя строить порядок только по громкости требований. Тот, кто звонит пять раз в день, не обязательно имеет более сильное право. Нельзя строить его только по симпатии. Сотрудник, который не жалуется, не теряет своего права на расчёт. Нельзя отдавать всё тому, кто первым прислал сообщение, если существуют обязательства с установленным законом порядком или уже начатые процедуры взыскания.

В предварительной оценке полезно рассматривать пять параметров.

Юридическая сила. Есть ли договор, акт, платёж, начисление, решение суда или только устное обещание?

Срочность. Наступил ли срок? Есть ли обязательство, которое должно быть исполнено немедленно или в установленный короткий период?

Цена просрочки. Возникают ли пени, штрафы, блокировка операций, расторжение договора, остановка объекта, потеря имущества или новые требования?

Возможность переговоров. Согласится ли кредитор на график, зачёт, частичную оплату, передачу результата или отсрочку?

Риск для владельца. Есть ли поручительство, личный кредит, залог, ответственность руководителя при определённых обстоятельствах или риск спора, который затрагивает личное имущество?

Эти параметры не создают автоматической очереди платежей. Они показывают, где требуется немедленная проверка и где решение нельзя принимать наугад.

Сводную карту можно оформить так.

Обязательство: зарплата и расчёт с сотрудниками. Юридическая сила — высокая, подтверждается кадровыми документами и начислениями. Срочность — высокая. Цена просрочки — трудовой спор, дополнительные начисления и репутационный ущерб. Возможность перего-

воров — только в рамках законного и прозрачного порядка. Следующий шаг — сверить начисления и даты выплат.

Обязательство: налоги и страховые взносы. Юридическая сила — высокая при подтверждении расчётами и данными налогового органа. Срочность — высокая. Цена просрочки — пени, взыскание и проблемы с отчётностью. Возможны уточнение расчётов и законные способы урегулирования. Следующий шаг — получить актуальную сверку.

Обязательство: аванс клиента. Юридическая сила зависит от договора и фактически принятого результата. Срочность повышается при близком сроке исполнения или наличии претензии. Цена просрочки — возврат, спор и убытки. Возможны завершение работы, зачёт или частичный возврат. Следующий шаг — описать статус заказа и предложить вариант.

Обязательство: кредит с поручительством. Юридическая сила — высокая. Срочность — высокая при просрочке. Цена просрочки — взыскание, требование к поручителю и потеря залога. Следующий шаг — получить условия договора и сумму на конкретную дату.

Обязательство: подрядчик с подписанным актом. Юридическая сила — высокая. Срочность зависит от срока и последствий остановки работ. Цена просрочки — иск, остановка объекта и неустойка. Часто возможен график платежей. Следующий шаг — оформить акт сверки и предложить график.

Обязательство: устное обещание без подтверждения. Юридическая сила — низкая или неопределённая. Срочность определяется фактическими обстоятельствами. Возможны спор и репутационные последствия. Следующий шаг — восстановить факты и не признавать сумму без проверки.

Если денег недостаточно, разделите карту на три потока.

Первый поток — обязательства, которые нельзя откладывать без проверки закона и документов: расчёты с сотрудниками, обязательные платежи, уже наступившие платежи по кредитам, требования по обеспеченным обязательствам.

Второй поток — обязательства, от которых зависит получение оставшихся денег или предотвращение увеличения ущерба: завершение критического этапа ремонта, возврат имущества, сохранение доступа к объекту, передача результата клиенту.

Третий поток — спорные, неподтверждённые или переговорные требования. Их нельзя просто забыть, но до установления основания по ним не следует платить случайно, особенно если платёж может выглядеть как признание суммы.

Однако при недостаточности имущества нельзя самостоятельно объявлять выбранный порядок «законной очередью». Если компания не способна рассчитаться со всеми кредиторами, выборочное погашение одного долга может создать дополнительные риски. Перед крупными платежами, передачей имущества владельцу, возвратом займа учредителю или выплатами связанным лицам нужна проверка бухгалтера и юриста. В некоторых ситуациях правильным шагом будет не составление неформальной очереди, а анализ признаков банкротства и применимых процедур.

Контрольная проверка перед платежом

Перед каждым существенным переводом задайте пять вопросов:

Кому именно перечисляются деньги и совпадает ли получатель с договором?

Какое обязательство закрывает платёж?

Есть ли документ, подтверждающий сумму и срок?

Не нарушает ли платёж права других кредиторов и обязательный порядок расчётов?

Что останется после платежа: деньги, документы, результат, подтверждение исполнения?

Пятый вопрос предотвращает ситуацию, когда владелец переводит деньги и считает проблему закрытой, но не получает акт, расписку, соглашение о зачёте или подтверждение отсутствия претензий. Иногда платёж уменьшает сумму, но не завершает обязательство. Например,

подрядчик соглашается принять 80 тысяч вместо 120 тысяч, но только при подписании соглашения. Без него останется спор: был ли это частичный платёж или окончательный расчёт.

Реплика для переговоров о графике:

«Мы признаём подтверждённую сумму в размере такой-то. Сразу оплатить её полностью не можем. Предлагаем: такая-то сумма до такой-то даты, затем два платежа. В соглашении нужно зафиксировать, что входит в сумму, какие документы подписываются и как учитываются проценты или неустойка».

Реплика для спорной суммы:

«Мы получили ваш расчёт. По нашим документам подтверждено столько-то, разница связана с такими-то работами и неподписанным актом. До сверки не можем признать всю сумму. Готовы назначить встречу или обменяться документами до такой-то даты».

Реплика, если кредитор требует немедленно заплатить всё:

«Я понимаю требование и не отказываюсь от сверки. Сейчас у компании есть подтверждённая сумма и несколько обязательств с наступившими сроками. До такой-то даты направлю документы и предложу конкретный порядок расчёта. Обещать полную оплату сегодня без источника денег было бы неправильно».

Эти формулировки не предназначены для ухода от ответственности. Они помогают не совершить другую ошибку — под давлением признать сумму, срок или личную гарантию, которых владелец не проверял.

Порядок сборки карты за два рабочих дня

Если хаос велик, не ждите идеальных условий. Создайте рабочую версию карты за два дня.

В первый день до обеда соберите финансовые источники: выписки, кредитные договоры, сведения об аренде, расчёты с бюджетом, начисления сотрудникам, реестр договоров и список всех полученных авансов. После обеда проведите короткие разговоры с бухгалтером и руководителями направлений. Цель — не решить споры, а добавить пропущенные строки.

В первый день вечером разнесите обязательства по категориям: бюджет, сотрудники, банки и займы, аренда, подрядчики и поставщики, клиенты и авансы, устные договорённости, личные гарантии.

На второй день утром по каждой строке заполните сумму, срок, документ и степень подтверждения. Все неизвестные данные получите через отдельные задачи: запросить акт, открыть договор, сверить банковский платёж, пересчитать отпуск, запросить расчёт у кредитора.

Во второй день после обеда выделите не самые крупные, а самые опасные неизвестности: личное поручительство, залог, просроченную зарплату, удержанный НДФЛ, неисполненный аванс, требование суда или налогового органа, смешение денег владельца и компании.

Затем составьте список контактов на ближайшие три дня. Не всем нужно звонить немедленно. Но каждому обязательству должен соответствовать один из трёх статусов: подтверждено и поставлено в план; спорно, назначена сверка; не подтверждено, назначена проверка фактов.

Марина сначала боялась, что такая карта только усилит тревогу. После заполнения стало видно другое: часть проблем действительно требовала немедленных денег, но часть решалась документами, возвратом материалов, завершением небольшого этапа или согласованием графика. Неопределённость не исчезла, зато перестала быть одинаково громкой.

Что должно остаться у владельца

В конце инвентаризации у вас должны быть не один список и не приблизительная сумма, а четыре связанных документа.

Первый — реестр денежных обязательств с суммами и сроками.

Второй — перечень незавершённых работ, клиентских заказов, авансов и обязательств по результату.

Третий — список документов, которых не хватает для подтверждения или оспаривания требований.

Четвёртый — карта личных рисков владельца: поручительства, личные кредиты, залоги, займы учредителя, смешанные платежи и обещания, данные от своего имени.

Проверьте результат по короткому чек-листу:

Названы ли все сотрудники и бывшие сотрудники с возможными выплатами?

Проверены ли налоги, страховые взносы, НДФЛ и отчётность?

Есть ли отдельные строки для кредитов компании и личных кредитов?

Проверены ли поручительства, залоги и обеспечительные платежи?

Разделены ли выполненные, принятые и оплаченные работы?

Учтены ли все клиентские авансы?

Есть ли список устных обещаний и слабых документов?

Для каждой строки указан следующий шаг?

Отмечено ли, что подтверждено, а что спорно?

Проверен ли порядок действий с бухгалтером и юристом там, где компания не может рассчитаться со всеми?

Карта обязательств не должна быть красивой. Она должна быть достаточно точной, чтобы на её основе рассчитать цену остановки. Пока неизвестно, сколько нужно выплатить сотрудникам, вернуть клиентам, перечислить бюджету, заплатить банку и потратить на завершение объектов, невозможно честно ответить на вопрос, хватит ли у бизнеса денег на выход.

Следующая задача — перевести эту карту в расходы времени, денег и личных сил. Одни обязательства можно закрыть платежом сегодня, другие потребуют нескольких недель переписки и передачи дел, третьи затронут личный бюджет владельца. Когда это станет видно, остановка перестанет быть абстрактным решением и превратится в конкретный план с ценой, сроками и пределами риска.

Цена остановки: деньги, время и личная устойчивость

Анна открыла таблицу и в первой строке написала: «Закрытие ООО — 800 рублей госпошлины и несколько часов на документы». Она собиралась закончить всё за один вечер: отправить заявление, предупредить подрядчиков, закрыть расчётный счёт и больше к этой истории не возвращаться.

Через двадцать минут Илья, бухгалтер на аутсорсе, прислал ей список: расчёты с сотрудниками, сверки с налоговой, незакрытые акты, возвраты авансов, хранение документов, банковское обслуживание, аренда, возможные требования заказчиков. Сумма выросла в несколько раз. Но главным расходом оказались не услуги специалистов. Дороже всего было время, в течение которого компания продолжала существовать, а Анна — финансировать её из личных денег.

После карты обязательств у бизнеса появляется ещё одна карта — карта цены выхода. На ней учитываются не только суммы, которые нужно выплатить кредиторам, но и расходы на корректное завершение работы, задержки, личные поручительства, семейный бюджет и восстановление владельца. Без такой карты решение легко принять в состоянии истощения: либо бросить всё слишком резко, либо продолжать платить за неработающую модель, называя эти платежи «временными расходами».

Цена закрытия складывается из пяти частей: денежной, временной, юридической, репутационной и эмоциональной. Они связаны между собой. Сэкономили на проверке документов — потратили больше времени. Отложили расчёты с сотрудниками — получили конфликт и потерю рекомендаций. Не заложили семейные расходы — начали брать деньги из бизнеса, который уже не способен их вернуть.

Смета начинается не с вопроса «сколько стоит ликвидация», а с вопроса: «Что должно произойти до того, как компания перестанет создавать новые обязательства?»

Пять слоёв цены выхода

Денежная цена — это прямые платежи. В неё входят расчёты с сотрудниками, подрядчиками, арендодателем и банком, налоги и обязательные платежи, возвраты клиентам, услуги бухгалтера и юриста, закрытие договоров, хранение документов, банковские комиссии, доставка корреспонденции, оценка или вывоз имущества.

Временная цена — часы владельца и команды. Нужно собрать договоры, восстановить первичку, проверить платежи, провести сверки, подготовить уведомления, ответить на запросы, передать дела и организовать хранение документов. Если руководитель тратит на это рабочие дни, он теряет возможность искать новый доход. Это не абстрактный «стресс», а упущенная выручка и отложенный выход на следующий проект.

Юридическая цена — стоимость ошибок и необходимость защищать принятые решения. Она возрастает, если у компании есть сотрудники, авансы клиентов, незакрытые договоры, претензии, кредиты, личные поручительства или расхождения в учёте. Не каждую задачу нужно отдавать юристу, но опасные узлы нельзя закрывать по принципу «авось никто не заметит».

Репутационная цена — последствия для отношений с людьми, с которыми вам ещё предстоит пересечься. В ремонтном бизнесе это заказчики, дизайнеры, прорабы, поставщики материалов, бывшие сотрудники и коллеги по рынку. Репутацию разрушает не само закрытие компании. Гораздо сильнее вредят исчезновение, невнятные обещания и перенос сроков без объяснений.

Эмоциональная цена — усталость, тревога, раздражение, стыд и потеря способности принимать решения. Её нельзя свести к точной сумме, но можно заметить по поведению: владелец откладывает письма, не открывает банковское приложение, не отвечает бухгалтеру, обещает

всем «разобраться на следующей неделе», а потом оплачивает самый громкий конфликт вместо самого опасного обязательства.

Эти слои не нужно складывать в одну идеальную цифру. Их нужно разложить рядом, чтобы не принять денежную экономию за настоящую.

Смета Анны: от простой процедуры к проекту выхода

Анна владела ООО, которое занималось организацией ремонта квартир. Компания находила клиентов, координировала дизайнеров и бригады, контролировала закупки и сроки. После падения спроса новые договоры почти перестали приносить положительный денежный поток. Остались три незавершённых объекта, два подрядчика с неоплаченными актами, сотрудница Марина, несколько клиентских авансов, аренда небольшого офиса и кредит, по которому Анна подписала поручительство.

Её первая оценка выглядела так:

госпошлина и регистрационные действия — небольшая сумма;

бухгалтер — один месяц;

юрист — консультация;

закрытие счёта — несколько часов;

остальное — «по ходу».

Илья не стал сразу спорить. Он предложил разделить расходы на три группы.

Первая — обязательные. Их нельзя просто убрать из плана. Это расчёты с сотрудниками в установленном порядке, налоги и обязательная отчётность, возвраты клиентам или завершение отношений с ними, исполнение подтверждённых обязательств, сохранение документов, банковские и другие платежи до прекращения соответствующих договоров.

Вторая — оптимизируемые. Их можно уменьшить за счёт выбора исполнителя, объёма консультаций, передачи части работы владельцу, отказа от ненужной аренды, более дешёвого хранения документов, переговоров о сроках и порядке расчётов. Оптимизация не означает отказ от задачи. Она означает, что задача выполняется с меньшими затратами и приемлемым риском.

Третья — опасные для отмены. Сюда относятся проверка спорных договоров, расчёты с сотрудниками, восстановление учёта, работа с личным поручительством, фиксация передачи имущества, оформление возвратов и ответы на официальные требования. Отказ от таких действий может дать экономию сегодня, но создать гораздо большие расходы завтра.

Упражнение 1. Смета выхода по четырём колонкам

Возьмите лист или отдельный файл. Для каждого обязательства из предыдущей карты добавьте четыре колонки:

1. Что нужно сделать.

2. Сколько это стоит в деньгах.

3. Сколько времени займёт.

4. Что произойдёт, если отложить на 30 дней.

Например:

Задача | Прямой расход | Время владельца | Риск задержки

Сверить расчёты с подрядчиками | 5 000–15 000 рублей | 4–8 часов | спор по актам, рост напряжения

Подготовить расчёты с сотрудником | зависит от выплат | 2–4 часа плюс работа бухгалтера | трудовой спор, дополнительные расходы

Разобрать аванс клиента | 0–10 000 рублей | 2–6 часов | требование о возврате, репутационный ущерб

Проверить кредит и поручительство | консультация специалиста | 2–5 часов | личные требования банка

Хранить бухгалтерские документы | зависит от объёма и способа хранения | 2–6 часов | потеря подтверждений и проблемы при запросах

Диапазоны нужны не для того, чтобы притвориться точными. Они показывают неопределённость. Если расход пока неизвестен, запишите не ноль, а «не оценено» и поставьте дату, к которой получите сумму. Ноль в смете часто означает не отсутствие расхода, а отсутствие решения.

Частая ошибка — учитывать только платежи до даты подачи заявления. Но компания не исчезает в тот день, когда руководитель решил закрыться. Пока действуют договоры, начисляется аренда, сохраняется банковское обслуживание, сдаётся отчётность или продолжается спор, растут время и расходы. Другая ошибка — считать часы владельца бесплатными. Если за две недели он не может взять оплачиваемую работу, это время имеет цену, даже если в банковской выписке нет отдельной строки.

Разовые и продолжающиеся расходы

Разовый расход возникает один раз: консультация по спорному договору, подготовка уведомлений, вывоз имущества, инвентаризация, заключительная уборка или передача документов. Продолжающийся расход начисляется до тех пор, пока не прекращено его основание: аренда, зарплата, бухгалтерское сопровождение, банковский тариф, проценты по кредиту, услуги связи, хранение оборудования, программные подписки.

Офис обходился Анне в 42 000 рублей в месяц вместе с коммунальными платежами. Она продолжала держать его «на всякий случай», хотя внутри оставались два стола, принтер и коробки с документами. За три месяца это составляло 126 000 рублей. Вывоз вещей и организация хранения стоили бы меньше одной месячной аренды.

Илья задал простой вопрос: «Какое событие прекращает этот расход?» Для аренды — передача помещения по акту и завершение обязательств по договору. Для бухгалтера — согласованный объём закрывающих работ и прекращение обслуживания. Для банковской комиссии — закрытие счёта или тарифа в порядке, установленном банком. Для зарплаты — прекращение трудовых отношений и окончательный расчёт. Пока событие не произошло, расход нужно считать действующим.

Для каждого регулярного платежа проверьте:

Название расхода.

Основание: договор, тариф, трудовые отношения или другое обязательство.

Дата ближайшего начисления.

Действие, которое прекращает начисление.

Ответственный за это действие.

Стоимость задержки на неделю и на месяц.

Последняя строка дисциплинирует лучше, чем общая тревога. Если неделя задержки стоит 10 000 рублей, а подготовка нужного действия занимает два часа, откладывание уже трудно назвать экономией.

Бухгалтер и юрист: за что именно платят

Предприниматель часто говорит: «Мне нужен бухгалтер на закрытие». Это слишком широкая формулировка. Один специалист восстановит документы и сдаст отчётность, другой проведёт сверки и подготовит расчёты, третий возьмётся только за технические действия. До начала работы нужно описать конкретный результат.

В работе Анны Илья выделил четыре блока:

восстановить список незакрытых документов и платежей;

провести сверку с налоговой и основными контрагентами;

подготовить закрывающие операции и отчётность;

передать Анне архив и перечень вопросов, на которые ещё может понадобиться ответ.

Такой перечень позволяет сравнивать предложения и не платить за бесконечное «сопровождение». Если учёт запущен, отдельно оцените восстановление документов. Оно не всегда входит в обычный тариф и может оказаться главным объёмом работы.

Юрист нужен не для того, чтобы «закрыть всё вместо владельца», а для узлов, где решение зависит от договора, риска спора или личной ответственности. В ситуации Анны такими узлами были незавершённые договоры с клиентами, акты подрядчиков, кредит с поручительством и возможное распределение имущества. Юристу полезно передать не папку из сотен файлов без пояснений, а короткую записку: кто требует деньги, на каком основании, какие документы есть, что уже обещано и какой срок наступает.

Специалист объяснил Анне разницу между тремя видами экономии.

Первая — нормальная. Не заказывать ненужную работу, заранее собрать документы, вести единый реестр, выбрать фиксированный объём консультации, самим подготовить хронологию событий.

Вторая — рискованная. Отложить сверку, не запрашивать недостающие акты, не отвечать на письма, прекратить связь с подрядчиками, оставить сотрудника без понятного расчёта.

Третья — ложная. Экономить на действиях, которые предотвращают личные требования, трудовой спор, утрату документов или рост задолженности.

Упражнение 2. Проверка предложения специалиста

Перед договорённостью с бухгалтером или юристом попросите ответить на пять вопросов:

1. Какой конкретный результат входит в работу?

2. Какие документы нужны от владельца?

3. Что не входит в стоимость?

4. Какие сроки зависят от владельца, а какие — от специалиста или внешнего органа?

5. Как изменится цена, если обнаружатся новые документы, спор или дополнительный объём?

Если ответ звучит как «разберёмся по ходу», попросите разделить работу на два этапа: первичную диагностику и отдельную смету на исправление. Это снижает риск того, что неопределённость превратится в открытый счёт.

Типичная ошибка владельца — нанять специалиста слишком поздно, когда срок уже пропущен и решение нужно принимать за один день. Другая — передать всё специалисту и перестать контролировать процесс. Руководитель не обязан знать каждую бухгалтерскую операцию, но должен видеть календарь, список рисков, суммы и ближайшие действия.

Что может перейти на владельца

Закрытие компании не стирает автоматически обязательства, связанные с действиями руководителя или участника. Личные поручительства, подписанные кредитные документы, некоторые договорённости с арендодателем, ответственность за расчёты с сотрудниками и последствия недобросовестных решений требуют отдельной проверки. Это не означает, что владелец должен заранее считать себя виновным по каждому долгу. Это означает, что личные риски нельзя прятать внутри общей строки «долги ООО».

Анна сначала говорила: «Кредит оформлен на компанию, значит, после закрытия это уже не моя проблема». После просмотра документов выяснилось, что она подписала поручительство. В смете появилась отдельная строка: переговоры с банком, проверка условий поручительства, резерв на платежи по личному обязательству и запрет на новые необдуманные заимствования.

Личные риски нужно разделить на три уровня.

Первый — подтверждённые. Документ прямо связывает владельца с обязательством: поручительство, личный договор, расписка, залог или другое подписанное соглашение.

Второй — вероятные. Есть обстоятельства, при которых к владельцу могут возникнуть вопросы: несвоевременные расчёты, смешение личных и корпоративных денег, отсутствие документов, перевод имущества без понятного основания.

Третий — предположительные. Владелец опасается возможного сценария, но пока нет документа, требования или факта, который это подтверждает.

Подтверждённые риски попадают в денежную смету. Вероятные — в список действий по снижению риска и, при необходимости, к специалисту. Предположительные — в отдельный перечень вопросов, а не в бездонную статью расходов. Иначе тревога начнёт управлять бюджетом.

Ошибка здесь бывает двойной. Одни владельцы считают, что личного риска нет, пока компания формально существует. Другие включают в бюджет все пугающие сценарии сразу и получают неподъёмную сумму. Рабочий подход — привязывать каждый риск к документу, событию и следующему действию.

Семейный бюджет: компания не должна поглотить дом

Анна обсуждала закрытие только с Ильёй. Дома она говорила мужу: «Ещё месяц продержимся, потом станет легче». Но семейный бюджет уже зависел от бизнеса. Из общего счёта оплачивались ипотека, продукты, занятия ребёнка и кредитная карта. Когда Анна направляла очередные 80 000 рублей подрядчику, семье не хватало денег до зарплаты мужа.

Марина, руководитель проекта, однажды сказала Анне: «Вы всё время обещаете оплату через две недели. Нам нужно знать не обещание, а дату, на которую вы действительно рассчитываете». Та же потребность была у семьи Анны. Домашним нужна была не уверенность в успехе, а цифры и предел помощи бизнесу.

Упражнение 3. Семейный бюджет выхода на 90 дней

Составьте бюджет не на год и не «до полной нормализации», а на ближайшие 90 дней. Разделите его на четыре части.

Обязательные расходы семьи: жильё, питание, лекарства, транспорт, связь, обязательные платежи, расходы на детей.

Расходы, которые можно временно сократить: развлечения, покупки не первой необходимости, часть подписок, ремонт, крупные приобретения.

Доходы с высокой вероятностью: зарплата супруга, подтверждённые выплаты, уже подписанные договоры, пособия или другие регулярные поступления, если они действительно ожидаются.

Деньги, которые нельзя использовать без отдельного решения: резерв на здоровье, жильё, обязательные платежи и непредвиденные расходы.

Затем добавьте строку «максимальная сумма, которую семья готова вложить в завершение бизнеса». Это не должна быть цифра, названная в состоянии страха. Зафиксируйте условия: например, деньги выделяются один раз и только на конкретные обязательства, а после их использования новые вливания запрещены до пересмотра плана.

Если семейного резерва нет, это не повод скрывать проблему. Это сигнал, что выход должен быть максимально быстрым и контролируемым, а поиск личного дохода нельзя откладывать до формального окончания процедуры. Закрытие бизнеса и восстановление дохода владельца — параллельные задачи.

Частая ошибка — включать в семейный бюджет только «обычный месяц» и забывать о разовых расходах: лекарствах, школьных платежах, ремонте, дороге, обязательствах перед родственниками. Другая — считать будущую выручку от нового проекта уже полученным доходом. Пока деньги не пришли на счёт и не имеют понятного основания, это не ресурс для спасения компании.

Три бюджета вместо одной надежды

После расчётов Анна составила три сценария. В первом всё происходило без существенных задержек. Во втором один из процессов растягивался, а один клиент требовал возврата. В третьем возникал неблагоприятный поворот: подрядчик предъявлял дополнительные требования, банк обращался к поручителю, а личный доход Анны откладывался.

Статья | Нормальное завершение | Задержка | Неблагоприятный поворот

Бухгалтер и восстановление учёта | 45 000 рублей | 70 000 рублей | 100 000 рублей

Юрист и проверка рисковых договоров | 35 000 рублей | 60 000 рублей | 120 000 рублей

Расчёты с сотрудником | 90 000 рублей | 90 000 рублей | 110 000 рублей

Возвраты и завершение договоров | 80 000 рублей | 150 000 рублей | 240 000 рублей

Аренда и банковские расходы | 50 000 рублей | 100 000 рублей | 150 000 рублей

Хранение и передача документов | 15 000 рублей | 25 000 рублей | 40 000 рублей

Резерв на личный доход семьи | 180 000 рублей | 270 000 рублей | 360 000 рублей

Общая потребность | 495 000 рублей | 765 000 рублей | 1 120 000 рублей

Цифры в таблице условны, но принцип применим к любому бизнесу. В нормальном сценарии считается не самый дешёвый путь, а реалистичный. Сценарий задержки показывает, сколько стоит потеря времени. Кризисный сценарий не является прогнозом катастрофы. Он нужен, чтобы заранее определить предел: при какой сумме владелец прекращает самостоятельные выплаты, обращается за профессиональной помощью, продаёт актив или меняет порядок действий.

Анна увидела неприятную, но полезную вещь. Её «минимальный» бюджет составлял около 250 000 рублей и не включал семью, аренду и личное поручительство. Минимальным он был только на бумаге. Если бы она пошла по этому сценарию, ей пришлось бы задержать

расчёт с Мариной, продолжить аренду и брать деньги из семейного счёта. Реальная стоимость такого решения быстро приблизилась бы к кризисной.

Минимальный бюджет можно использовать как нижнюю границу, но нельзя выдавать его за план. Планом становится реалистичный бюджет плюс резерв. Для большинства неопределённых статей резерв лучше рассчитывать не одной общей надбавкой, а привязывать к конкретному риску: задержке на месяц, возврату аванса, дополнительной работе бухгалтера или спору по договору. Так понятнее, зачем нужны деньги и при каком событии они используются.

Репутация как актив, который можно сохранить

Марина боялась не только увольнения. Она опасалась, что не сможет рекомендовать Анну знакомым дизайнерам и клиентам. В небольшом городе деловая сеть тесная: один сорванный расчёт обсуждают дольше, чем десять удачных проектов.

Анна хотела написать подрядчикам короткое сообщение: «Компания закрывается, денег пока нет, как только появятся — сообщу». Это было проще, но оставляло людей без даты, суммы и понимания порядка расчётов.

Рабочее сообщение должно содержать четыре элемента: факт изменения, конкретику по обязательству, ближайшую дату следующего контакта и честное ограничение. Например: «По договору от 12 мая у нас остаётся задолженность 68 000 рублей по подписанным актам. Компания прекращает операционную деятельность. До 20 числа я направлю график расчётов или сообщу, какие документы нужно уточнить. Не обещаю оплату до этой даты, потому что сейчас проверяю остаток средств и обязательства перед сотрудниками».

Такое сообщение не отменяет долг и не гарантирует согласия второй стороны. Оно снижает неопределённость и показывает, что владелец не исчез. Если денег недостаточно для всех, нельзя выбирать выплаты только тем, кто пишет громче. Порядок должен опираться на карту обязательств, сроки, правовые последствия и доступный денежный поток.

Репутационные расходы тоже можно планировать. Это время на разговоры с сотрудниками, подготовку понятных рекомендаций, выдачу документов, передачу контактов и корректное закрытие незавершённых проектов. Иногда дешевле один раз лично объяснить подрядчику ситуацию, чем месяц отвечать на раздражённые сообщения.

Ошибка— пытаться сохранить репутацию обещаниями, которые невозможно выполнить. Вторая ошибка — считать репутацию ненужной, потому что «всё равно закрываемся». Владелец может открыть новый проект, устроиться руководителем, работать с теми же людьми или попросить рекомендацию. Закрытие одного ООО не завершает профессиональную биографию.

Решение без героизма

Вечером Анна сказала мужу: «Давайте ещё вложим 100 000 рублей. Если закроем один объект, всё выровняется». Муж спросил: «Из каких денег мы оплатим ипотеку и продукты, если объект задержится?» Анна ответила привычно: «Разберёмся по ходу».

Эта фраза появляется, когда человеку нужно сохранить ощущение контроля, но цифры уже не помещаются в голове. Иногда «разберёмся по ходу» означает разумную гибкость. Но если нет предельной суммы, даты пересмотра и условий остановки, это не гибкость, а отказ от решения.

Героизм при закрытии выглядит благородно: владелец лично обзванивает всех, отказывается от помощи, закрывает долги семьи деньгами из будущих проектов и продолжает обещать клиентам невозможные сроки. На коротком отрезке это позволяет избежать неприятного разговора. На длинном — увеличивает ущерб.

Решение без героизма строится на нескольких правилах.

Не финансировать компанию из семейного бюджета без заранее установленного лимита и ясной цели.

Не считать будущую выручку источником расчётов, пока она не подтверждена договором и реальным сроком поступления.

Не отменять расходы, которые защищают от большего риска: расчёты с сотрудниками, восстановление документов, проверку личных обязательств и работу со спорными договорами.

Не тянуть регулярные расходы, если их можно прекратить законным и документированным способом.

Не принимать важные решения ночью, после конфликта или сразу после требования кредитора.

Назначить дату пересмотра сметы, например раз в семь дней, и менять её только на основании новых данных, а не настроения.

Упражнение 4. Личный план устойчивости

На одной странице запишите:

Какую сумму вы готовы потратить на завершение бизнеса без угрозы базовым семейным расходам.

Какой доход должен появиться в ближайшие 30 дней и из какого источника.

Какие два регулярных расхода нужно прекратить первыми.

Какие задачи вы выполняете сами, а какие передаёте специалисту.

Кому вы сообщите о закрытии или приостановке работы.

Какой сигнал означает, что план нужно ужесточить: например, отсутствие денег на обязательные семейные платежи, новый иск, требование банка, невозможность рассчитаться с сотрудником или потеря документов.

К кому вы обратитесь при таком сигнале.

Это не упражнение на оптимизм. Его задача — заранее определить действия на тот момент, когда тревога сузит внимание. Если план записан, не придётся каждый раз заново решать, можно ли взять деньги из дома, отложить расчёт или проигнорировать письмо.

Типичные сбои при расчёте цены выхода

Первый сбой — считать только официальную процедуру. Владелец закладывает госпошлину и подачу документов, но забывает всё, что должно произойти до и после неё. Исправление: считать не «подачу», а полный маршрут от текущего состояния до прекращения новых начислений и передачи документов.

Второй — путать отсутствие денег с отсутствием обязательства. Если сейчас нечем платить, долг не исчезает. В смете нужно разделять дату требования, сумму, подтверждающие документы и реальный источник оплаты.

Третий — экономить на диагностике. Владелец берётся за закрытие, не выяснив, есть ли личное поручительство, невыплаченная зарплата, спорный аванс или расхождение в учёте. Исправление: сначала провести короткую проверку рисковых узлов, затем выбирать объём помощи.

Четвёртый — финансировать бизнес за счёт последнего шанса. Каждый новый взнос должен иметь критерии: какая сумма нужна, какое событие должно произойти, когда проверяется результат и при каком отклонении финансирование прекращается. Если таких критериев нет, перед нами не план, а продление неопределённости.

Пятый — исключать из сметы самого владельца. Его время, сон, здоровье и возможность заработать после закрытия не являются роскошью. Если процедура забирает все силы, возрастает вероятность ошибок, а значит, и денежная цена.

Шестой — обещать семье и контрагентам больше, чем позволяет бюджет. Честный диапазон лучше красивой даты, которую придётся переносить. Формулировка «до пятницы подтвержу сумму и следующий шаг» надёжнее, чем «в пятницу всё оплачу», если денег пока нет.

На этом этапе не требуется знать итоговую сумму до рубля. Нужно увидеть нижнюю границу, реалистичный сценарий и предел неблагоприятного поворота. Нижняя граница пока-

зывает, без чего нельзя начать. Реалистичный бюджет позволяет действовать без постоянной импровизации. Кризисный сценарий помогает не довести ситуацию до момента, когда единственным источником денег станет семейный счёт или новый дорогой долг.

Анна в итоге не выбрала самый дешёвый вариант. Она отказалась от офиса, собрала документы для Ильи, оплатила точечную консультацию юриста по поручительству и договорам, отдельно обсудила с Мариной порядок расчёта и составила семейный бюджет на три месяца. Это не сделало закрытие приятным, но оно перестало быть туманным.

Главный результат сметы — не уверенность, что всё пройдёт гладко. Такой гарантии нет. Результат — возможность заранее увидеть, где заканчиваются деньги, время и личная устойчивость. Пока границы видны, владелец выбирает действия. Когда границы скрыты, действия выбираются за него — срочными письмами, просрочками, конфликтами и паникой.

Следующий шаг — превратить реалистичный бюджет в календарь последнего месяца. Деньги должны быть привязаны не только к суммам, но и к датам: что оплачивается первым, какие расходы прекращаются, какие документы готовятся и какой остаток нельзя трогать. Именно такой план отделяет управляемое завершение от хаотичного расходования последних средств.

Денежный план последнего месяца

В конце прошлого месяца на расчётном счёте у Анны оставалось 486 000 рублей. Для работающего агентства это выглядело терпимым остатком: денег хватало на текущие закупки, аренду и часть выплат. Для бизнеса, который собирался закрываться, это был не запас, а ограниченный ресурс на выход. Из него предстояло оплатить труд сотрудников, завершить объекты, сохранить документы, снять обязательства, не создать новых долгов и оставить семье деньги на обычную жизнь.

До этого Анна уже отделила управленческое решение от чувства поражения, оценила состояние бизнеса и свела карту обязательств. Теперь требовался не новый анализ, а расписание действий по дням. При закрытии деньги расходуются быстрее, чем кажется: перенос платежа подрядчику запускает спор, спор задерживает передачу объекта, незакрытый объект удерживает аванс, а нехватка денег на зарплату превращает техническую задачу в конфликт с сотрудниками.

Последние 30 дней нужно было прожить как отдельную операцию. Не как попытку «ещё немного продержаться», а как управляемый обратный отсчёт до критической даты.

Критическая дата и минимальный горизонт

Анна не могла ответить на простой вопрос: до какого дня бизнес должен оставаться финансово управляемым? Сначала она называла дату окончания аренды офиса. Потом вспомнила о дне, когда нужно было передать заказчику последний объект. Илья, бухгалтер на аутсорсе, попросил выбрать одну дату и объяснить, что произойдёт после неё.

Критической датой оказалась не дата подачи документов на ликвидацию и не последний рабочий день в календаре. Ею стал день, к которому агентство должно было:

закрыть все процессы, требующие постоянного участия команды;

собрать документы по выполненным и прекращённым договорам;

рассчитаться с сотрудниками по доступному и подтверждённому плану;

не допустить платежей, которые компания заведомо не сможет исполнить;

перевести спорные обязательства в понятный режим переговоров или юридической работы.

До этой даты у Анны оставалось 30 дней. Это и был минимальный горизонт планирования.

Минимальный горизонт — срок, на который должны быть расписаны ожидаемые поступления, обязательные платежи, резерв и действия на случай срыва каждого значимого поступления. В последний месяц нельзя планировать только ближайшую неделю: платёж, который сегодня выглядит далёким, через десять дней может стать решающим. Но и строить детальный план на полгода бессмысленно, если состояние бизнеса меняется ежедневно. Такой горизонт создаёт иллюзию точности и отвлекает от кассового разрыва, который возникнет уже в пятницу.

У Анны горизонт выглядел так:

день 1 — зафиксировать решение о режиме закрытия, запретить новые необеспеченные расходы, провести инвентаризацию денег и активов;

дни 2–7 — собрать подтверждения по ожидаемым поступлениям, провести переговоры с заказчиками, проверить документы и ускорить закрытие выполненных работ;

дни 8–14 — получить деньги по завершённым этапам, вернуть переплаты, продать часть запасов, рассчитать приоритетные платежи;

дни 15–21 — провести расчёты с сотрудниками и подрядчиками по утверждённому плану, завершить передачу дел;

дни 22–30 — закрыть оставшиеся процессы, подготовить документы, проконтролировать налоговые и другие обязательства, сохранить резерв на непредвиденные расходы.

Это не универсальный календарь ликвидации. Сроки увольнения, расчётов с сотрудниками, подачи документов, уплаты налогов и исполнения конкретных договоров зависят от обстоятельств. Если начинается процедура банкротства или уже есть признаки устойчивой невозможности платить, нельзя самостоятельно решать, кому «отдать всё сегодня»: порядок удовлетворения требований может регулироваться законом и процессуальными правилами. Но для оперативного денежного плана на ближайшие 30 дней всё равно нужно видеть даты, суммы и последствия.

Илья сформулировал правило:

— Мы не строим план от того, сколько денег хотим получить. Мы строим его от того, какие деньги действительно могут прийти и что произойдёт, если они не придут.

Анна открыла список сделок.

— Вот заказчик на 280 000 рублей. Он обещал заплатить в конце месяца.

— Когда именно поступят деньги?

— Должны поступить до двадцать пятого числа.

— Что подтверждено?

— Он написал в мессенджере, что деньги согласованы.

— Это не подтверждение платежа. Есть подписанный акт? Счёт принят? Назначена дата платежа? Нет ли у заказчика внутреннего согласования, которое уже переносили дважды?

Разница между «клиент обещал» и «деньги можно включать в план» в последний месяц становится разницей между управляемым закрытием и новым долгом.

Три качества поступлений

Все ожидаемые поступления нужно разделить на три группы.

Подтверждённые деньги — сумма, по которой есть основание для оплаты, документы приняты или почти приняты, дата платежа известна, а вероятность задержки невысока. Даже такие деньги нельзя считать наличными до зачисления, но их можно включить в основной сценарий, заложив небольшой запас по срокам.

Вероятные деньги — сумма, которую реально получить, но для этого требуется действие: подписать акт, устранить замечание, провести сверку, напомнить о счёте, согласовать возврат или закончить конкретную часть работы. Такие поступления включаются не в обязательный расходный план, а в план действий по взысканию и ускорению.

Спекулятивные деньги — возможная выручка без достаточного основания или с высокой неопределённостью. Это новый заказ без аванса, обещание клиента «оплатить после праздников», продажа актива по цене, которую ещё никто не подтвердил, будущая премия или возврат переплаты без согласия второй стороны. Такие деньги не должны финансировать обязательные платежи.

В таблице Анны первая версия выглядела так:

Поступление: акт по объекту на улице Лесной. Сумма — 190 000 рублей. Дата — 5-й день. Категория — подтверждённое. Подтверждение — акт направлен, замечаний нет. Действие при задержке — напомнить о платеже на 3-й день и запросить платёжное поручение.

Поступление: окончательный расчёт по объекту на улице Садовой. Сумма — 240 000 рублей. Дата — 12-й день. Категория — вероятное. Подтверждение — работы выполнены на 90 процентов, есть список замечаний. Действие при задержке — закрыть замечания за 48 часов и назначить повторную приёмку.

Поступление: возврат переплаты за материалы. Сумма — 74 000 рублей. Дата — 10-й день. Категория — вероятное. Подтверждение — поставщик письменно подтвердил сумму. Действие при задержке — получить заявление и дату возврата.

Поступление: новый заказ частного клиента. Сумма — 420 000 рублей. Дата — 20-й день. Категория — спекулятивное. Подтверждение — устная договорённость, аванса нет. Действие при задержке — не включать в обязательные расходы.

Поступление: продажа неиспользованного оборудования. Сумма — 130 000 рублей. Дата — 15-й день. Категория — вероятное. Подтверждение — есть два заинтересованных покупателя. Действие при задержке — продавать только после сохранения документов и рабочих данных.

Крупный заказ, на который Анна сначала рассчитывала, оказался спекулятивным. Клиент действительно хотел ремонт, но договор ещё не подписал и аванс не перечислил.

— Если мы возьмём этот объект, он закроет дыру, — сказала Анна.

— Когда поступит первый платёж? — спросил Илья.

— Если подпишем договор в понедельник, возможно, в конце недели.

— Что произойдёт, если заказчик изменит смету или перенесёт старт?

Анна замолчала. Раньше в такой ситуации она уже начала бы закупать материалы, обещать даты и просить подрядчиков «войти в положение». Теперь ответ был очевиден: новый заказ не закрывал дыру, а создавал новую цепочку обязательств. Даже если он был выгодным, включать его в основной денежный план нельзя.

Правило простое: поступление попадает в обязательный сценарий только после проверки основания, суммы, даты и действий при задержке. Если хотя бы один элемент отсутствует, деньги переводятся в вероятную или спекулятивную группу.

Что ещё можно получить в последний месяц

На этом этапе задача не сводится к тому, чтобы обзвонить должников и попросить их заплатить быстрее. У каждого поступления есть способ ускорения, но у каждого способа есть цена.

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.