

Свое дело в порядке

Как работать спокойно
и зарабатывать больше



Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Свое дело в порядке: Как работать спокойно и зарабатывать больше

<https://litres.ru/74539774>

SelfPub; 2026

Аннотация

Свое дело может приносить больше — и перестать забирать все ваше время. Эта книга поможет увидеть, где бизнес зависит от владельца, теряет деньги и силы, а затем шаг за шагом выстроить понятную систему: планирование недели, финансовый контроль, прибыльные цены, продажи без гонки, заботу о клиентах и стандарты качества. Вы научитесь обозначать границы работы, передавать задачи и расти без перегруза и хаотичных решений. Практичный маршрут на 90 дней поможет превратить полезные привычки в устойчивые процессы — чтобы работать спокойнее и зарабатывать больше.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка создана с помощью ИИ; лицензия.

Содержание

Дело, которое держится на вас	4
Рабочая неделя без слепых зон	26
Где бизнес теряет силы	42
Не больше целей, а правильные ориентиры	61
Деньги, которые проходят через дело	77
Конец ознакомительного фрагмента.	89

Марк Тьюрин

**Свое дело в порядке:
Как работать спокойно
и зарабатывать больше**

Дело, которое держится на вас

Владелец малого дела часто начинает с вопроса, как увеличить выручку. Но прежде полезно разобраться, на что уже уходит рабочий день и что остановится, если владельца в нем не будет. Это не проверка на незаменимость, а способ увидеть устройство дела, обычно скрытое за чередой сообщений, поручений и срочных решений.

В понедельник в 8:17 Елена открывает студию маникюра в Туле. До первого клиента еще почти час, но день уже начался: на телефоне сообщение о переносе записи, в календаре нужно проверить два окна, а у входа стоит коробка с материалами, доставленными в субботу. Елена включает свет, ставит чайник и отвечает клиентке. Заодно вспоминает, что мастер Оксана просила уточнить, какой оттенок покрытия заказать.

На сообщение уходит меньше минуты: «Да, можем пере-

нести на четверг. Есть время в 16:00». Елена открывает календарь, находит свободное окно, проверяет, не обещала ли его кому-то еще, и подтверждает запись. Заодно замечает, что у постоянной клиентки Ирины назначен визит на следующую неделю, но не указано, какой дизайн та просила. Елена помнит: тонкие линии, без блесков. Она добавляет комментарий.

Оксана приходит к половине десятого. Елена показывает ей коробку и объясняет, что часть материалов можно разложить по ящикам, а новые базы пока не открывать: сначала нужно сравнить остатки. Где записан список, они обе помнят по-разному. В конце концов Елена находит его у себя в телефоне — между фотографией чека и сообщением от поставщика.

В 10:00 начинается первый прием. Елена сама садится за стол. На этой неделе у нее три давние клиентки, которых она не хочет передавать: одной важен привычный темп работы, другой — сложный дизайн, третья просит принимать ее только у Елены. Остальные окна она постепенно отдает Оксане. В перерыве Елена проверяет, ответила ли клиентка, которая спрашивала о стоимости укрепления, и пишет: «Цена зависит от объема работы. Пришлите, пожалуйста, фото ногтей». Фото приходит, Елена отвечает снова.

К обеду она успевает и принять клиентов, и решить административные вопросы, и заняться закупками. Заодно держит в голове, что в среду нужно заменить лампу у рабоче-

го места. Для этого в студии нет отдельной должности: если Елена не сделает, никто не сделает — или пока никто не уверен, что вправе это сделать.

Так проходит не авральная, а обычная неделя. Именно поэтому ее так легко не заметить.

Неделя между приемами

Во вторник Елена собирается посвятить час закупкам. Сначала сверяет остатки, потом получает сообщение: поставщик привезет часть заказа только в пятницу. Елена проверяет расписание и понимает, что ждать может быть поздно: материал понадобится раньше. Она меняет заказ, выбирает замену и уточняет у Оксаны, работала ли та с этим оттенком. Оксана отвечает, что работала, но не уверена, подойдет ли он для конкретной услуги.

Елена говорит: «Я бы не стала рисковать на записи Ирины. Там нужен привычный материал. Новый попробуем на менее сложной работе».

Решение разумное. Но пока правило существует только в разговоре. Если через месяц возникнет похожая ситуация, Оксана снова спросит. Возможно, Елена ответит то же самое. А может, будет занята и ответит позже. Для клиента разница невелика, пока все идет гладко. Для расписания бизнеса это еще одна точка, где работа зависит от доступности владелицы.

В среду Елена заканчивает прием, моет инструменты, отвечает на сообщения и просматривает записи на завтра. По

дороге домой вспоминает, что не подтвердила одну из них. Вечером, уже на кухне, снова открывает телефон. В семейном чате спрашивают, во сколько она освободится в субботу. Елена отвечает: «Пока не знаю, посмотрю запись». Затем замечает сообщение от Оксаны: та не может найти одноразовые расходники и спрашивает, где лежит запас. Елена записывает голосовое объяснение.

Работа занимает не только часы в студии. Она продолжается в коротких промежутках между делами: владелица подхватывает то, что не было закреплено, записано или решено заранее. Это не обязательно говорит о плохой организации или безответственности сотрудников. Часто они просто не знают, что могут решить самостоятельно, где искать нужную информацию и за какие последствия отвечают.

В четверг постоянная клиентка Ирина опаздывает на десять минут. Елена видит, что следующий визит поставлен почти вплотную, и решает сократить перерыв, чтобы не сдвигать расписание. Оксана спрашивает, предупредить ли следующую клиентку о возможной задержке.

«Пока не надо, я успею», — отвечает Елена.

Вероятно, она и правда успеет. Но в этом ответе скрыто сразу несколько решений: кто оценивает риск задержки, когда нужно предупредить клиента, как именно это сделать и какое опоздание считать допустимым. Пока Елена рядом, все кажется простым. Когда ее нет, эти вопросы превращаются в отдельные задачи.

В пятницу Елена принимает доставку, проверяет количество упаковок и замечает, что одна позиция не совпадает с заказом. Она пишет поставщику, прикладывает фотографию и просит исправить счет. Потом просматривает расписание на следующую неделю. На субботу есть свободное окно: его можно предложить человеку, который спрашивал о записи. Но Елена не знает, хватит ли расходников с учетом задержавшейся поставки, и откладывает ответ до вечера — тогда она сможет пересчитать остатки.

В субботу Елена работает почти весь день. Между клиентами заказывает нужные материалы, подтверждает записи, поправляет карточки и объясняет Оксане, почему одну услугу лучше не ставить в слишком короткое окно. К вечеру кажется, что неделя закрыта. Но решения по-прежнему рассыпаны между памятью Елены, переписками, календарем и недосказанными договоренностями.

Обычность этой недели обманчива. Крупных сбоев почти нет. И все же каждое «я быстро отвечу», «я сама проверю», «я помню» делает работу немного зависимее от одного человека.

Что действительно нельзя отложить

Чтобы увидеть эту зависимость, не нужно объявлять лишним каждое действие. Некоторые задачи действительно требуют быстрого решения. Если клиент уже в студии и возникла проблема с услугой, отложенный ответ может подорвать доверие. Если до записи осталось два часа, а нужного мате-

риала нет, придется решить, чем его заменить, перенести визит или заранее предупредить клиента. Вопросы безопасности, исправности оборудования и соблюдения обязательных требований тоже нельзя откладывать ради удобства.

Но срочность не всегда означает, что нужно ответить немедленно. Сообщение пришло сейчас — это еще не значит, что работа должна остановиться прямо сейчас. Вопрос о записи на следующую неделю может подождать до заранее установленного времени для ответов. Список закупок можно пополнять по мере расходования, а не вспоминать о каждой позиции ночью. Идею нового дизайна необязательно обсуждать посреди приема. Такие дела могут быть важными, но не всегда требуют немедленного участия владельца.

Практический критерий прост: что произойдет, если не решить вопрос до конкретного времени? Клиент потеряет возможность прийти в назначенный день? Сорвется платеж или заказ? Возникнет риск для качества и безопасности? Будет нарушено уже данное обещание? Если последствие конкретно и близко, задача может быть срочной. Если ответ звучит как «мне будет тревожно», «обычно я отвечаю сразу» или «так быстрее, чем объяснять», возможно, срочность продиктована привычкой, а не реальным сроком.

Это не повод внезапно перестать отвечать клиентам или переложить все решения на сотрудников. Задачи полезно разделить по двум признакам: когда их нужно выполнить и кто должен это сделать. Одни бывают срочными и остаются

делом владельца. Другие тоже требуют быстрого решения, но их может выполнить администратор по понятному правилу. Третьи важны, однако спокойно дождутся своего места в расписании.

Например, вопрос Ирины о переносе записи нужно решить до того, как освободившееся окно предложат другому человеку. Но это не значит, что только Елена вправе открыть календарь и подобрать время. Если правила записи определены, а доступ к расписанию есть, администратор может справиться сам. Если клиент просит исключение или мастер сомневается, сколько продлится услуга, вопрос и правда может потребовать решения Елены.

Так и проявляется устройство дела: не в количестве сообщений, а в том, какие решения стекаются к одному человеку и почему.

День без Елены

Представим, что на следующей неделе Елена заранее не ставит себя в расписание на один обычный рабочий день. Она не отменяет приемы и не создает искусственного кризиса. Клиенты знают, что их встретят в студии, Оксана работает по обычному графику, а Елена остается на связи только для действительно критических ситуаций. На обычные вопросы она не отвечает и не подсказывает, где лежат вещи, которые команда должна находить самостоятельно.

Не стоит проводить такой эксперимент без подготовки, если это может навредить клиентам или нарушить обязатель-

ства перед ними. Если в этот день назначена работа, которую никто другой не умеет или не вправе выполнять, ее переносят либо заранее продумывают безопасный вариант. Цель не в том, чтобы бросить дело на произвол судьбы, а в том, чтобы заметить, где оно опирается на память и решения владелицы.

Утром Оксана открывает календарь и принимает первого клиента по расписанию. Второй спрашивает, можно ли добавить укрепление. Услуга знакомая, но Оксана не уверена, сколько времени оставить до следующей записи. Раньше Елена отвечала на такие вопросы одним сообщением. Теперь ответа нет. Оксана выбирает осторожный вариант и предупреждает клиента, что точную длительность уточнит перед началом. Клиент спокойно соглашается. Прием не сорван, но расписание следующего человека придется проверить внимательнее.

Через час клиентка сообщает, что опаздывает. Оксана не знает, сколько ее ждать, прежде чем предложить перенос. Обычно Елена решает это «по ситуации»: смотрит, какая услуга стоит дальше, кто именно опаздывает и можно ли сократить перерыв. Оксана пишет клиентке: «Мы вас ждем, но из-за следующей записи сможем начать не позднее 12:20. Если вы не успеваете, подберем другое время». Это разумный ответ. Оксана принимает решение не потому, что внезапно стала увереннее, а потому, что действует в пределах того, что считает допустимым.

К полудню возникает вопрос по доставке. В накладной одна позиция названа не так, как в заказе. Оксана видит, что количество совпадает и упаковка похожа, но не знает, можно ли принять товар, а с документами разобраться позже. Обычно Елена быстро сверяет заказ и пишет поставщику. Оксана не хочет подписывать неверные документы и откладывает коробку до уточнения. Доставка не пропадает, но товар нельзя сразу добавить в общий запас: пока непонятно, что именно приняли.

Позже Ирина спрашивает, сколько стоит дополнительная услуга. В прайс-листе указана цена, но не сказано, в каких случаях она меняется в зависимости от объема работы. Оксана не хочет назвать сумму ниже реальной и отвечает: «Сначала посмотрю состояние ногтей, потом скажу точную стоимость до начала работы». Ирина соглашается. Неловкости не возникает, клиентка не уходит. Но Оксана отмечает, что прайс отвечает не на все вопросы.

После обеда Оксана замечает, что одноразовые пилки заканчиваются. В запасе есть закрытая упаковка, но Елена обычно оставляет ее «на всякий случай» и просит не вскрывать без предупреждения. Оксана пишет сообщение, хотя знает, что Елена не ответит. Затем открывает шкаф, пересчитывает остатки и видит: текущей упаковки хватит на сегодня и завтра, а доставка ожидается послезавтра. Можно не трогать запас, а можно вскрыть его и пополнить позже. Правило выбора не определено. Оксана решает действовать

осторожно: открывает упаковку и записывает ее в расход.

К концу дня катастрофы не происходит. Клиенты пришли, работа выполнена, доставку приняли с оговоркой, запись на завтра подтвердили. Но несколько простых вопросов задержали работу, а некоторые решения потребовали лишних проверок. Так обычно и выглядит зависимость бизнеса от владельца: не громким провалом, а небольшими остановками, ожиданиями и повторными уточнениями.

Вечером Елена просматривает заметки Оксаны и видит не список ошибок, а перечень неясностей: «Не знала, сколько ждать опоздавшего клиента»; «Неясно, можно ли принять товар, если название не совпадает»; «В прайс-листе не указано, когда меняется цена»; «Не знаю, какой запас можно использовать без согласования». Каждая запись указывает не на слабость сотрудника, а на участок системы, который пока не продуман.

Четыре причины остановки

Если работа остановилась или замедлилась в отсутствие владельца, полезно записать, чего именно не хватило. Не «Оксана не справилась», а точнее: информации, полномочий, навыка или заранее установленного правила.

Информация — это нужные факты, которые существуют, но недоступны человеку в момент работы. Например, список остатков хранится только в телефоне Елены, история договоренностей с поставщиком — в личной переписке, а предпочтения клиента не внесены в карточку. Призыв «быть вни-

мательнее» здесь не поможет: человеку неоткуда взять данные.

Полномочия — право принять решение в обозначенных пределах. Оксана видит, что клиент опаздывает, но не знает, может ли сама предложить перенос. Она умеет это сделать, однако боится, что Елена сочтет ее решение неверным. Если информации и навыка хватает, но вопрос все равно возвращается владельцу, возможно, сотруднику не хватает именно полномочий.

Навык может отсутствовать, даже если сотрудник знает, что делать, и вправе это сделать. Например, Оксана знает, какой материал нужен, и может с ним работать, но пока не умеет выполнять услугу на нужном уровне. Повторное объяснение правила тут не решит проблему: потребуется обучение и проверка на практике.

Заранее установленное правило — договоренность о том, как поступать в повторяющейся ситуации. До какого времени мастер ждет опаздывающего клиента? Кто подтверждает заказ? При каком остатке расходников нужно запускать новую закупку? Без общего ответа два человека могут действовать добросовестно и все равно выбирать по-разному.

Иногда причин несколько. Если Оксана не знает, где искать список материалов, и не имеет права принять замену, остановка связана и с нехваткой информации, и с полномочиями. Не нужно подгонять наблюдение под одну категорию: лучше записать обе. Сейчас важно понять, на чем держится

работа, а не сразу назначать ответственных и переписывать все процессы.

Не всякое участие владельца лишнее

Елена не обязана отдавать все задачи. Владелец может сам принимать ключевые решения, вести часть клиентов, проверять качество или выбирать направление развития. Это может быть осознанной частью бизнеса. Вопрос в другом: Елена сама выбрала заниматься этим или просто постепенно взяла на себя все, что однажды оказалось без хозяина?

Задача владельца — не обязательно та, которая требует высокого статуса или звучит стратегически. В небольшой студии владелец может сам выполнять сложную услугу, если она приносит выручку и напрямую влияет на качество. А ответ на типовой вопрос о свободном времени может занимать минуту, но вовсе не требовать его участия. Важны последствия, частота задачи, необходимые полномочия и цена переключения.

Начать стоит с простого: что произойдет, если не выполнить задачу сегодня? Ответ поможет отличить реальный срок от тревоги, которая возникает из привычки контролировать все сразу.

Затем спросите себя, обязательно ли именно владелец должен принять решение. Если нет, стоит выяснить, почему оно все равно попадает к нему.

Подумайте и о том, что потеряется при передаче задачи другому человеку. Иногда она действительно снижает каче-

ство или повышает риск. Но порой кажется, что качество ухудшится, лишь потому, что владелец еще не видел, как работает сотрудник.

Наконец, учитывайте не только время на само действие, но и переключение на него. Ответить на вопрос можно за минуту — но для этого придется прервать прием, восстановить контекст, открыть расписание, а потом снова сосредоточиться на работе. Короткая задача не всегда обходится бизнесу дешево.

Вернемся к сообщению Ирины о переносе. Если администратор видит расписание и может предложить свободное время по заранее обозначенным правилам, участие Елены в типовом переносе, возможно, стало случайной обязанностью. Если Ирина просит об особом исключении, хочет перенести сложную процедуру или обсудить претензию, подключение владелицы может быть оправдано. Важно не передавать задачу целиком одним жестом, а разделить повторяющиеся действия от тех, где нужны опыт или полномочия Елены.

Участие владельца может быть оправдано и экономически. Например, сложная услуга, которую выполняет Елена, востребована, и клиенты готовы за нее платить. Тогда время в расписании может приносить больше, чем часы, потраченные на большинство административных дел. Но это нужно проверять по реальной загрузке и доходу, а не принимать на веру предположение «только я могу сделать хорошо». К

расчетам мы еще вернемся. Пока достаточно заметить, какие задачи конкурируют за время Елены.

Память как невидимый инструмент

Есть признаки того, что дело держится на памяти владельца. Елена может вспомнить, кому нельзя предлагать определенный материал, где лежит запас, кто предпочитает раннее время и какой поставщик обычно задерживает доставку. Но если эти сведения нигде не записаны, они существуют, только пока Елена их помнит и может ответить.

Еще один признак — сотрудник приносит не проблему, а каждый мелкий выбор: «Клиент опаздывает, что делать?», «Можно открыть запас?», «Какую цену назвать?» Один вопрос сам по себе не говорит о сбое. Но если их задают снова и снова, а ответ каждый раз ищут у владельца, значит, решение так и не стало общим знанием.

Бывает и так, что разные люди выполняют одну и ту же задачу по-разному, потому что правило существует только на словах. Сегодня клиенту разрешили опоздать на пятнадцать минут, завтра — на пять. Одному сотруднику можно открыть запас, другому нельзя. Обычно дело не в умышленной непоследовательности, а в том, что критерий так и не назвали.

Наконец, владелец становится узлом, через который проходят расписание, закупки, цены, предпочтения клиентов и договоренности с сотрудниками. Каждое решение кажется отдельным, но все они тянут за собой одного и того же чело-

века. Он не только выполняет работу, но и служит системе хранения и маршрутизации.

Здесь легко начать обвинять себя: «Я сама приучила всех спрашивать» или «Надо было давно все записать». Такие мысли мало помогают. Малое дело часто растет быстрее, чем успевает оформиться порядок работы. Сначала владелец сам принимает записи, потом берет второго мастера, потом отвечает клиентам между приемами. Некоторое время привычная схема работает. Сбой проявляется не сразу, а когда задач становится больше, чем один человек способен удержать в памяти и выполнить без потерь.

Карта недели без самообвинения

Чтобы составить первую карту зависимости, не нужно сразу менять расписание или поручать все сотрудникам. Сначала важно зафиксировать, что происходит на самом деле. Память владельца ненадежна: она удерживает крупные дела, но упускает мелкие переключения, которые вместе отнимают часы.

Выберите ближайшую обычную неделю — не отпускную и не ту, на которую выпадает исключительная нагрузка. В течение пяти-семи дней записывайте рабочие действия по мере их появления или сразу после. Достаточно короткой строки: «Ответила на вопрос о цене, 4 минуты»; «Проверила остатки, 12 минут»; «Остановила работу, чтобы найти запись клиента, 6 минут». Не нужно засекаать каждую паузу с секундомером. Важнее не упустить повторяющиеся обраще-

ния и незаметные переключения.

Записывайте, что именно вы сделали, а не ограничивайтесь крупной категорией. «Администрирование» — слишком широкое слово: за ним могут скрываться запись клиента, изменение цены, проверка оплаты или урегулирование претензии. К каждой записи добавьте два коротких уточнения: кто мог бы выполнить эту задачу при нужных условиях и что помешало сделать это без вас. Если пока не знаете, так и напишите: «неясно».

Например:

Понедельник, 8:40. Перенесла запись Ирины, 5 минут. Оксана могла бы предложить свободное время, но у нее нет доступа к календарю.

Вторник, 13:15. Решила, какой материал заказать вместо задержавшейся позиции, 8 минут. Нужны опыт и понимание расписания; пока неясно, можно ли передать выбор частично.

Среда, 19:30. Ответила на вопрос о цене, 6 минут вместе с перепиской. Прайс-лист не объясняет, как оценивать дополнительный объем работы.

Пятница, 11:20. Приняла доставку и проверила комплектность, 10 минут. Это может сделать другой человек, но порядок действий при расхождении с заказом не записан.

Через несколько дней в списке появятся не только крупные задачи, но и хвосты: трижды открытая переписка с клиентами, пять коротких уточнений от сотрудника, повторный

поиск одного документа. Не объединяйте их сразу в категорию «мелочи». Повторение — уже полезный сигнал. Семь минут в день могут казаться ничтожными, пока не выясняется, что их приходится отдавать в самый неподходящий момент.

Сделайте набросок обычной рабочей недели по дням. Не идеального графика, каким он должен быть, а того, который получился: сколько времени заняли прием клиентов, запись и переписка, закупки и подготовка, контроль, обучение сотрудников, решения и неожиданные вопросы. Если работа перемещается на вечер, выходной или в часы, отведенные семье, тоже запишите это. Строка «ответила после ужина» важна не потому, что вечером обязательно нужно отказаться от работы, а потому, что задача не помещается в нынешний порядок.

Затем поставьте рядом с каждой повторяющейся задачей одну из трех пометок. «Только я» — пока действительно нужны личное решение, опыт или ответственность владельца. «Можно передать при условиях» — не хватает информации, полномочий, навыка или правила. «Проверить ценность» — задача выполняется по привычке, но пока неясно, какой результат дает и обязательно ли делать ее именно так.

Последняя пометка не означает, что задача бесполезна. Елена каждый день лично проверяет все записи на следующую неделю. Возможно, такая проверка помогала избегать накладок, когда расписание вели несколько человек. Мо-

жет быть, теперь календарь достаточно надежен и проверять нужно только изменения. А может, ручной просмотр необходим, потому что в карточках не хватает важных данных. Пока это не проверено, уместнее написать «проверить», а не спешить с выводами.

Когда неделя закончится, не начинайте с задачи «делегировать все, что можно». Сначала прочитайте записи как описание маршрута работы. Где к вам чаще всего возвращаются за решением? Какие дела прерывают прием клиентов? Что вы делаете после рабочего дня? Какие задачи выполняете сами, потому что они требуют вашей квалификации? Что могли бы сделать другие, если бы знали правило или имели доступ к информации? Ответы на эти вопросы и составят первую карту нагрузки.

Короткая проверка перед выводами

Прежде чем делать выводы, проверьте несколько вещей.

1. Вы записывали реальные действия, а не только крупные дела из календаря.
2. В списке есть короткие ответы и переключения, в том числе после рабочего дня.
3. Срочность вы оценивали по последствиям и срокам, а не только по тому, что сообщение пришло сейчас.
4. Задачи владельца отделены от тех, которые он просто временно выполняет.
5. Для остановившихся дел вы отметили, чего не хватило: информации, полномочий, навыка или правила.

6. Повторяющиеся действия не объявлены ненужными только потому, что кажутся мелкими.

Эта проверка нужна не для красивого отчета. Она помогает избежать двух поспешных решений: считать, что без владельца все развалится, или полагать, что достаточно просто отдать задачи сотрудникам. Первое преувеличивает личную незаменимость владельца. Второе не учитывает, что вместе с задачей нужно передать сведения, полномочия и критерии качества.

Первый перечень узких мест

Представим, что после эксперимента Елена не пишет новый регламент, не меняет график и не нанимает администратора. Вместо этого она составляет короткий перечень наблюдений:

Записи зависят от доступа Елены к календарю; типовые переносы не отделены от исключений.

Решение по опозданиям каждый раз принимается заново; нет ясной границы, после которой клиенту предлагают перенос.

Сведения об остатках материалов хранятся частично в телефоне, частично в памяти; сотрудник не уверен, какой резерв можно использовать.

Прием поставки, если название позиции не совпадает с заказом, требует личного подтверждения; порядок проверки не определен.

В прайс-листе не сказано, когда дополнительный объем

работы меняет стоимость; мастер боится назвать цену до осмотра или ждет Елену.

Некоторые клиенты закреплены за Еленой по понятной причине, а другие — просто потому, что так сложилось.

У Елены нет единого места для незавершенных вопросов, и о части задач она вспоминает только вечером.

Это не план исправлений, и так задумано. Если сразу броситься устранять каждое узкое место, легко перепутать причину со следствием. Например, решить, что нужна подробная инструкция, хотя проблема в отсутствии доступа к календарю. Или купить больше материалов, когда достаточно обозначить минимальный остаток и порядок повторного заказа. Или передать задачу сотруднику, не проверив его навык и не согласовав пределы ответственности.

Узкое место — не приговор и не доказательство того, что владелец плохо управляет делом. Это точка, где обычная работа требует непропорционально много его участия. Иногда достаточно записать правило, открыть сотруднику доступ к календарю или обозначить, какие вопросы он решает самостоятельно. В других случаях понадобятся обучение, изменение расписания или отдельный расчет. Пока важно лишь увидеть, где возникает трение.

Этот перечень меняет для Елены угол зрения. Прежде день выглядел как набор дел, которые нужно успеть: сделать покрытие, принять поставку, ответить клиентам, проверить записи. Теперь видна структура: одни задачи приносят вы-

ручку и требуют ее мастерства, другие помогают поддерживать качество, третьи достались ей по привычке, а четвертые возвращаются, потому что не переданы информация или право решения. Елена еще не знает, что именно будет менять. Но уже может отличить «это мое дело» от «это просто оказалось у меня».

Такое различие полезно и владельцу, который работает один. Если все операции выполняет один человек, эксперимент без него пока остается мысленным. Представьте день, когда вы заболели, заняты семейными делами или заранее запланировали выходной. Какие обязательства придется перенести? Какие клиенты не получают ответа? Каких сведений не хватит, чтобы продолжить работу? Что можно отменить без ущерба, а что нужно обеспечить заранее? Даже у одиночного специалиста карта зависимости показывает, какие знания существуют только в его памяти, какие решения нельзя принять без него и какие услуги мешают взять выходной.

При этом не нужно стремиться к бизнесу, который работает бесконечно и полностью автономно. Для небольшой студии это может быть неразумной целью. Владелец вправе оставаться важным для качества, отношений с ключевыми клиентами и развития услуг. Практический ориентир скромнее: обычный день не должен требовать его участия в каждом типовом вопросе; отсутствие не должно превращать мелкие сомнения в задержки; сам владелец должен понимать, какие решения принимает в силу своей роли, а какие

— только потому, что никто не знает, как поступить иначе.

В конце недели Елена сохраняет перечень узких мест и не пытается решить все сразу. Она оставляет рядом даты и наблюдения: одного отсутствия недостаточно для окончательных выводов, но теперь у нее есть отправная точка для дальнейшего разбора.

Рабочая неделя без слепых зон

Владелец может провести день без свободной минуты и вечером не суметь сказать, на что ушло рабочее время. В памяти останутся несколько срочных звонков, незаконченная смета и чувство, что его то и дело кто-то отвлекал. Если без владельца работа замедляется, значит, какие-то задачи, знания и решения пока зависят от него. Недельное наблюдение поможет увидеть, сколько времени эта зависимость отнимает на деле.

Неделю стоит не измерять под секундомером, а рассматривать внимательнее. Цель не в том, чтобы доказать пользу каждого часа, а в том, чтобы заметить повторяющиеся затраты, которые обычно теряются между работой с клиентами, перепиской, ожиданием и переключениями.

Четыре заблуждения о рабочем времени

Заблуждение первое: учет времени требует фиксировать каждую минуту.

Поминутный журнал быстро превращает наблюдение в отдельную работу. Нужно открыть таблицу, вспомнить, когда началось занятие, записать звонок, потом отметить, что его прервало сообщение. К середине недели такой учет начинает раздражать, и записи прекращаются. Для управленческого решения обычно не нужна такая точность. Важнее увидеть, что переписка и мелкие согласования регулярно от-

нимают несколько часов.

Заблуждение второе: календарь уже показывает, как прошла неделя.

Календарь отражает то, что удалось запланировать. В нем могут быть встречи, приемы и срок сдачи заказа, но он не покажет, сколько раз между ними пришлось проверять сообщения, искать документ, уточнять статус оплаты или возвращаться к прерванной работе. Календарь — это план, а не отчет о том, как прошла неделя на самом деле.

Заблуждение третье: короткие сообщения почти ничего не стоят.

Одно сообщение действительно может занять минуту. Но за ним часто следует еще несколько действий: найти сведения, сформулировать ответ, открыть нужный файл, вернуться к смете и вспомнить, на чем остановился расчет. Когда таких эпизодов много, они перестают быть мелочью. И поскольку не каждое переключение одинаково дорого, важно замечать не только его длительность, но и то, какую работу пришлось прервать.

Заблуждение четвертое: самый загруженный день — самый продуктивный.

Количество занятых часов не говорит о том, сколько полезной работы завершено. День, заполненный короткими ответами и внезапными решениями, может закончиться с важной незакрытой задачей. А несколько часов спокойной работы порой дают результат, который продвигает дело дальше

сильнее, чем целый день постоянной доступности.

Принцип проще: в течение одной недели оценивайте крупные блоки работы и отмечайте три вещи — чем занимались, было ли это запланировано и в каких условиях шла работа. Нужна карта, а не протокол каждого движения.

Что считать

Прежде чем начать наблюдение, определите его границы: будете ли вы учитывать только рабочее время или также работу после обычного окончания дня. Если вечером вы отвечаете клиентам, проверяете счета или готовите документы, это тоже рабочие эпизоды, даже если происходят дома. Не смешивайте их с отдыхом и бытовыми делами: отдельной строкой отмечайте, что работа вышла за установленную границу дня. Так станет виден не только состав задач, но и то, насколько часто нагрузка переносится на вечер.

Для недельной карты используйте пять категорий.

Клиенты — консультации, выполнение заказов, обслуживание, подготовка предложений и другие действия, непосредственно связанные с запросом клиента.

Управление — планирование, контроль качества, закупки, финансы, распределение задач, принятие решений, организация работы сотрудников или подрядчиков.

Переписка — сообщения, электронная почта, звонки и короткие согласования. Разговор с клиентом, который является частью оказания услуги, можно отнести к категории «Клиенты». Если же вы обсуждаете расписание, исправляете

документ или уточняете организационный вопрос, это «Переписка». Заранее выберите правило и придерживайтесь его, иначе сравнение будет ненадежным.

Ожидание и переключения — время, когда работа остановилась из-за отсутствующего ответа или нужного документа, а также переходы между задачами, после которых придется заново входить в контекст. Не записывайте сюда любое ожидание в календарном смысле. Если вы ждете подтверждения, но спокойно занимаетесь другой задачей, рабочее время не пропадает. Учитывайте только фактическую задержку, проверку статуса, возвращение к прерванной работе или потерянный рабочий отрезок.

Непредвиденное — поломка, срочная переделка, внезапная жалоба, ошибка в заказе или другая работа, которой не было в плане и которую нельзя отнести к обычному обслуживанию клиентов или управлению. Эта категория нужна, чтобы увидеть влияние исключений, а не объявить проблемой любой внезапный звонок.

Не стремитесь к идеальной чистоте. Если задача одновременно связана с клиентом и управлением, отнесите ее к той категории, которая точнее описывает основную цель. Не записывайте один и тот же отрезок дважды. При необходимости добавьте короткое пояснение: «согласование нестандартной цены» или «переделка из-за ошибки в заказе». Такие заметки помогут понять, на что ушло время, а не только как его назвать.

Второй признак — была ли работа запланирована. Занятие считается запланированным, если до его начала оно уже было внесено в календарь или список задач либо стало устойчивой частью рабочего ритуала. Точное время указывать необязательно. Если вы каждую среду проверяете платежи, это запланированная работа, даже если ее нет в календаре. Если же вы взялись за проверку из-за внезапного напоминания о просрочке, работа внеплановая. Не меняйте оценку задним числом, чтобы неделя выглядела собраннее.

Третий признак — контекст. Достаточно короткой пометки: «без перерывов», «после двух звонков», «в ожидании данных», «работа прерывалась», «вечером дома». Не превращайте наблюдение в дневник настроения. Контекст нужен, чтобы, например, понять: задача заняла час не потому, что была сложной, а потому, что ее постоянно прерывали.

Недельное наблюдение без поминутного учета

Выберите неделю, похожую на обычную. Если впереди выставка, сезонный пик, отпуск ключевого сотрудника или сдача крупного проекта, данные все равно могут пригодиться, но они будут описывать особую нагрузку. Пометьте такую неделю как нестандартную и не принимайте ее за норму. Если сомневаетесь, повторите наблюдение в обычный период.

В начале недели запишите основные запланированные блоки. Переносить в журнал весь календарь не нужно. Достаточно отметить крупные обязательства: прием клиентов, выполнение заказов, управленческие задачи, закупки и сро-

ки, к которым нужен результат. Это исходный план, с которым в конце недели можно сравнить фактическую нагрузку.

В течение дня отмечайте работу крупными блоками. Естественной границей может стать переход между занятиями: завершение встречи или заказа, обед, заметное переключение. Если в середине блока вмешалась внеплановая задача, запишите ее, когда закончите, или при первой же паузе. Оценивать длительность можно с разумной точностью: около получаса, примерно час, полтора. Если точное время неясно, укажите диапазон, а не придумывайте цифру.

Запись может выглядеть так: «Клиенты, около 1 часа 20 минут, запланировано, без перерывов» или «Переписка и согласования, около 40 минут, вне плана, прерывали подготовку заказа». Вести журнал можно в блокноте, таблице или записке в телефоне. Формат не важен, если к концу недели по записям видны пять категорий, плановость и контекст.

Не фиксируйте каждый входящий сигнал в момент его появления. Запишите время крупного блока позже, когда закончится занятие. Если заметки отнимают больше нескольких минут в день, упростите их: оставьте только категорию, примерную длительность и отметку «план» или «вне плана». Недельный эксперимент должен помогать работе, а не создавать новую отчетность.

В конце дня уделите записям три-четыре минуты. Восстановите пропущенные крупные блоки и отметьте особенно сильные прерывания. Пока не нужно решать, правильно ли

вы работали. Важно сохранить наблюдение достаточно свежим, чтобы в конце недели не полагаться только на память.

Что именно скрывается в коротких эпизодах

Переписка редко собирается в аккуратный получасовой блок. Чаще она вплетается в другие занятия: посмотреть уведомление перед встречей, ответить после звонка, найти подтверждение в переписке, отправить файл, проверить, дошел ли он. Если записывать только «основную работу», эти действия не исчезнут — просто останутся без названия.

Время теряется и на переходах между задачами. После разговора о закупке нужно вернуться к расчету заказа; после вопроса сотрудника — снова открыть документ; после проверки платежа — вспомнить, где остановилось планирование. Уходит не только время на само сообщение, но и на восстановление хода мысли. Не нужно высчитывать цену каждого перехода. Достаточно отмечать случаи, когда прерывание заметно разбило работу.

Похожим образом действует ожидание. Владелец отправил запрос поставщику и несколько раз за день проверил ответ. Или решение по заказу зависит от фотографии, которую клиент еще не прислал. Эти минуты не всегда складываются в длинный пустой промежуток, но задача остается незавершенной и снова требует внимания. Отмечайте конкретные действия: «дважды проверил ответ», «остановил расчет до получения данных», «вернулся к заказу после подтверждения». Само наличие незакрытой задачи не означает, что все

время ожидания потеряно.

Организационные мелочи тоже стоит учитывать, если они повторяются. Поиск последней версии файла, перенос встречи, уточнение адреса, проверка поступления оплаты, ручное сведение заказов из разных каналов — каждое действие само по себе невелико. Важна не длина списка раздражающих мелочей, а их регулярность. Если одна и та же операция возникает почти ежедневно, она уже стала частью рабочего процесса, даже если никто не планировал ее как отдельную задачу.

Разбор недельной карты

В конце недели не спешите заключать: «Я слишком много делал». Сначала сложите примерные оценки по пяти категориям. Точность до минуты не нужна. Важно сравнить доли, увидеть повторяющиеся ситуации и проверить, совпала ли фактическая нагрузка с ожиданиями.

Затем посмотрите, какая работа была запланирована, а какая возникала на ходу. Какие внеплановые задачи повторялись? Какие действительно требовали немедленной реакции, а какие стали срочными лишь потому, что для них не назначили срок или ответственного? Не нужно сразу запрещать все незапланированные обращения. Сначала отличите неизбежную изменчивость работы от повторяющегося сбоя в организации.

После этого найдите периоды, когда вам легче удерживать внимание и завершать сложные задачи. Такой рабочий пик

— не обязательно самый длинный отрезок дня. Возможно, в первой половине дня расчеты идут связно, а после обеда учащаются вопросы и согласования. Или, наоборот, утро уходит на клиентов, а сосредоточиться удастся только позже. Не полагайтесь на общие советы о том, в какие часы человек должен быть продуктивнее. Важен ваш собственный рисунок недели.

Наконец, отметьте окна, которые можно использовать для сосредоточенной работы. Ищите не воображаемые три свободных часа, а реалистичный отрезок, который уже повторялся или который можно создать без ущерба для клиентов и команды. Например, один час дважды в неделю, когда не назначаются плановые встречи и не проверяются сообщения. Если возможны срочные обращения, заранее решите, что действительно требует немедленного ответа, а что подождет до конца рабочего блока.

Пример разбора: небольшая сервисная компания

Представим обычную рабочую неделю небольшой компании, которая выполняет услуги по заказу клиентов. Владелец участвует в консультациях, иногда согласует нестандартную стоимость, проверяет качество, занимается закупками и отвечает на вопросы команды. Это не отчет конкретного бизнеса, а пример того, как читать недельную карту.

За неделю набралось около 42 рабочих часов. Примерно 15,5 часа заняла работа с клиентами, 7 — управление, 6,5 — переписка, 5 — ожидание и переключения, 8 — непред-

виденные задачи. Это приблизительные оценки, а не табель точного времени. Из 42 часов около 23 были запланированы; остальные возникли по ходу недели или заняли больше времени, чем ожидалось.

Первое наблюдение: фактическая нагрузка не совпала с представлением, будто основное время уходит на клиентов. Клиентская работа и правда заняла самую большую отдельную долю, но переписка, переходы и непредвиденные задачи вместе составили почти половину недели. Это не значит, что их нужно немедленно сократить вдвое. Сначала стоит разобраться, что именно скрывается за этими категориями.

В заметках о переписке несколько раз повторились вопросы о сроках, повторная отправка документов и согласование изменений в заказах. Среди переключений оказались проверки ответов поставщика и возвращение к сметам после коротких звонков. Внеплановая работа включала переделки и срочные уточнения по заказам, в которых не хватало исходных данных. Возможно, у трех разных строк карты одна общая причина: нужная информация приходит не вовремя или не в том виде.

Второе наблюдение касается запланированной работы. Переписка возникала в течение всего дня, хотя конкретные ответы заранее не распределялись по времени. Владелец отвечал между клиентскими задачами и управленческими делами. В результате сообщения казались короткими, но часто прерывали более длинное занятие. Карта не доказывает, что

теперь нужно отвечать только дважды в день. Она показывает, что нынешний режим создает слишком много переходов.

Третье наблюдение связано с сосредоточенной работой. Записи показывают: сметы чаще удавалось готовить без перерывов в первой половине дня, до начала плотного потока уточнений. В один день спокойный отрезок длился около часа, в другой — меньше. Из этого не следует, что каждое утро нужно освобождать целиком: клиентские часы и другие обязательства могут этого не позволить. Но есть смысл проверить, удастся ли защитить один рабочий блок в те дни, когда это не мешает обслуживанию клиентов.

Практический вывод — выбрать один реалистичный эксперимент, а не переписывать весь распорядок. Например, на следующей неделе зарезервировать два утренних блока по 60–75 минут для подготовки смет и решений, требующих внимания. В это время не заниматься плановой перепиской. Для срочных вопросов заранее установить правило: например, немедленно реагировать только на те, что блокируют выполнение заказа в тот же день. Остальные собирать до ближайшего окна для ответов.

Одновременно можно проверить одну повторяющуюся причину внеплановой работы: добавить в форму заказа сведения, которые чаще всего приходится уточнять. Это уже не просто управление временем, а изменение процесса. Но недельная карта сама по себе не доказывает, что новая форма устранил проблему. Это покажет дальнейшее наблюдение.

ние: стало ли меньше уточнений и переделок и удалось ли действительно освободить время для важных задач.

Есть и другой возможный сценарий — работа перетекает домой. Обычные дела закончились, но в телефоне остаются сообщения, а на столе — недоделанный документ. Если не записывать вечерние эпизоды, владелец может считать, что работал условные 40 часов, хотя часть задач выполнил после работы. Достаточно отмечать длительность вечерних блоков и их причину: завершение запланированной задачи, ответы клиентам, исправление внезапной ошибки. Так можно отличить разовый завал от постоянной вечерней смены.

Что делать с найденными окнами

Сосредоточенное время — не награда за то, что все мелочи уже закончились. Если ждать, пока сообщения прекратятся сами собой, свободный отрезок может так и не появиться. Его нужно выделить под конкретную задачу и заранее ограничить доступность для менее срочных дел.

Выберите работу, которая требует непрерывного внимания: расчет, подготовку предложения, проверку качества, анализ повторяющихся ошибок, планирование закупок. Отведите на нее короткий, выполнимый блок и заранее определите, что должно быть готово к концу. Не просто «заняться сметами», а «подготовить три сметы» или «сверить закупки по заказам на следующую неделю». Чем яснее результат, тем проще понять, принес ли эксперимент пользу.

Если работа зависит от других людей, договоритесь о пра-

вилах заранее. Кто отвечает на обычные вопросы клиентов в это время? Как передать действительно срочный вопрос? Какие решения владелец оставляет за собой, а какие команда может принимать в заданных пределах? Без такой договоренности блок будет существовать только на бумаге. Недельная карта помогает увидеть, какое решение всякий раз возвращает работу к владельцу, и тем самым связывает наблюдение за временем с зависимостями бизнеса.

Не оценивайте эксперимент по тому, удалось ли провести блок без единого прерывания. Важнее, завершилась ли задача, стало ли меньше переключений и не возникли ли проблемы в другой части работы. Если блок каждый раз срывает одна и та же ситуация, это информация о процессе, а не личная неудача. Возможно, нужно назначить человека, который будет первым принимать вопросы, изменить порядок согласований или выделить отдельное время для связи с клиентами.

Ошибки, которые портят наблюдение

Первая ошибка — записывать только приятные или «настоящие» задачи. Работа с документами попадает в карту, а перенос встречи, ответы и поиск файла забываются. В итоге журнал не проверяет прежнее представление, а лишь подтверждает его. Учитывайте повторяющиеся мелочи хотя бы крупными блоками — иначе именно они останутся слепой зоной.

Вторая ошибка — считать любую незапланированную ра-

боту плохой. В клиентском деле всегда есть перемены: срочный вопрос может быть частью качественного обслуживания, а внезапная поломка — редким событием. Цель не в том, чтобы устранить все отклонения, а в том, чтобы понять, какие повторяются и можно ли сделать их предсказуемее.

Третья ошибка — в пятницу пытаться восстановить пробелы памяти с точностью до часа. Яркие события запоминаются лучше однообразных коротких действий, и их легко недооценить. Поэтому короткая ежедневная отметка надежнее подробного восстановления недели задним числом. Если день пропущен, поставьте примерную оценку и укажите, что восстановили ее по памяти. Не прикрывайте неопределенность ложной точностью.

Четвертая ошибка — сразу превращать наблюдение в норму для себя и команды. Одна неделя дает полезный сигнал, но не всегда отражает обычную нагрузку. Если на нее пришлись сезонный пик, сдача крупного заказа или сбой поставок, используйте записи как карту исключений. Чтобы понять, как выглядит привычная неделя, повторите наблюдение в другой период. Измерять месяцы подряд не нужно, если основной рисунок уже ясен.

Пятая ошибка — воспринимать карту как оценку собственной дисциплины. Если записывать время с мыслью «надо доказать, что я не отвлекался», журнал превратится в отчет для внутреннего проверяющего. Лучше спросить себя: какие условия регулярно мешают завершать работу, ко-

торию владелец считает важной? Карта описывает процесс, а не характер человека.

Короткий недельный разбор

В пятницу или в последний рабочий день выделите 20–30 минут и разберите неделю по порядку.

Сначала сложите примерные часы по пяти категориям. Посмотрите, где сосредоточилась основная нагрузка и какая категория оказалась неожиданно большой. Сравнивать себя с абстрактной нормой не нужно.

Затем разделите работу на запланированную и возникшую вне плана. Выберите два-три повторяющихся внеплановых эпизода и запишите, что их вызвало. Если причина единичная, достаточно оставить пометку — перестраивать из-за нее расписание не стоит.

После этого сравните разные периоды дня. Когда удавалось поработать без перерывов? В какие часы чаще возникали звонки, вопросы и проверки? Учитывайте не только затраченное время, но и результат: в какой части дня вы действительно завершали сложные задачи?

Наконец, выберите одно окно для сосредоточенной работы на следующей неделе. Внесите его в календарь, укажите конкретный результат и правило для срочной связи. Не заполняйте новыми задачами все свободные промежутки. Если время освободилось лишь после того, как вы убрали привычные переключения, часть его можно оставить резервом: работа не всегда укладывается в расчет.

Полезный итог разбора — не таблица с точными цифрами, а несколько выводов, которые можно проверить. Например: «Переписка дробит подготовку смет на короткие отрезки», «Половина внеплановых уточнений связана с нехваткой данных в заказе», «Во вторник утром есть окно, которое можно защитить». Такие формулировки подсказывают следующий шаг и позволяют через неделю проверить, изменилось ли что-нибудь.

Недельное наблюдение не обязано завершаться полной перенастройкой бизнеса. Иногда достаточно обнаружить, что работа после ужина стала регулярной, ответы на сообщения отнимают заметную часть дня или определенное ожидание каждый раз останавливает заказ. Этого уже хватит, чтобы перестать планировать только по впечатлению «дел было много».

Владельцу не нужно превращать каждый свободный промежуток в производственный ресурс. Карта времени нужна, чтобы вернуть себе выбор: какие часы отдать клиентам, какие оставить на управление, а какие защитить от прерываний ради работы, которая двигает дело вперед. Когда повторяющиеся затраты становятся видны, можно задать более точный вопрос: не просто «куда ушло время», а «где бизнес теряет силы и почему».

Где бизнес теряет силы

Карта недели показывает, куда уходят часы, а карта задач — где работа по-прежнему зависит от владельца. Но одних этих наблюдений недостаточно, чтобы понять, почему клиент не получил обещанное вовремя. Нужно пройти по следу жалобы: от того, что заметил человек, до этапа работы, на котором возникла задержка.

У Елены, владелицы небольшой студии маникюра в Туле, такой след повторялся. Ирина, постоянная клиентка, записалась на утро: укрепление, покрытие и простой дизайн. Елена пообещала закончить к полудню. Ирина предупредила, что после студии ей нужно успеть на встречу.

Ирина вышла в 12:23. На следующий день она написала Елене: «Я понимаю, что бывают задержки, но это уже не первый раз. Вчера пришлось отменить встречу. Если запись не укладывается в указанное время, мне нужно знать заранее».

Елена прочитала сообщение и почти сразу нашла объяснение: плотная запись, много клиентов, все спешат к выходным. Объяснение было удобным и, возможно, отчасти верным. Но оно не отвечало на главный вопрос: почему именно эта услуга заняла больше обещанного времени и повторяется ли одна и та же проблема на других записях.

Оксана, мастер студии, тоже не видела всей картины. Она помнила, что Ирина пришла вовремя, что они обсуждали

цвет и что пришлось поискать нужный оттенок. Елена помнила переписку, в которой Ирина прислала фотографию ди-зайна. Оксана не знала, что уже было согласовано, а Елена считала, что Оксана в курсе. Каждая помнила свою часть работы. Ни одна — весь путь заказа.

Жалоба — не диагноз

Жалоба описывает опыт клиента. Диагноз объясняет, какой механизм в процессе этот опыт создал. Если смешать одно с другим, легко начать исправлять не то.

В случае Ирины симптом был прост: услуга закончилась позже обещанного. Фраза «мы перегружены» — не причина, а общее название ситуации. Причиной могла оказаться слишком короткая запись, позднее начало, ожидание материала, повторное выяснение пожеланий или несколько небольших задержек подряд. Последствие — отменённая встреча, потеря доверия и сомнение Ирины, стоит ли записываться снова.

Каждый раз, когда возникает недовольство, полезно разделить эти три уровня.

Симптом отвечает на вопрос: что заметил клиент или владелец? Например, заказ выдали на день позже, клиенту пришлось повторно присылать данные, сотрудник ждал согласования.

Причина объясняет, где и почему возникло отклонение. Срок поставки могли не проверить до обещания клиенту, важная информация могла остаться в переписке вместо кар-

точки заказа, а сотрудник — не знать, кто должен принять следующее решение.

Последствие показывает, чем за это заплатили клиент или бизнес. Это может быть отменённый визит, возврат денег, лишний час работы владельца, срыв следующей записи, усталость команды или клиент, который не вернулся за повторной покупкой.

У одного симптома бывает несколько причин. И наоборот: одна причина способна вызывать разные жалобы. Если данные о заказе хранятся в личных сообщениях владельца, клиент может жаловаться на задержку, сотрудник — на неясные задачи, а владелец — на бесконечные уточнения. Все три ситуации могут указывать на одно слабое место — передачу информации.

Поэтому первая задача — не угадать причину, а восстановить события. Начните с конкретного случая, а не с фраз «у нас всегда так» или «клиенты постоянно недовольны». Один подробно разобранный эпизод часто полезнее десятка общих оценок.

Пройдите путь заказа

Елена не стала спорить с Ириной и обещать: «Такого больше не повторится». Она ответила: «Спасибо, что написали. Не хочу объяснять всё одной загруженностью, пока не разберусь, где сдвинулось время. Вчера мы закончили позже обещанного, и вам пришлось отменить встречу. Я проверю, на каком этапе возникла задержка, и напишу, что мы меняем».

Затем Елена задала несколько коротких вопросов — не чтобы оспорить впечатление Ирины, а чтобы восстановить последовательность событий. Во сколько Ирина пришла? Когда стало понятно, что визит затянется? Пришлось ли ей повторять пожелания? Предупредили ли её о задержке? Что из-за неё пришлось изменить?

Ирина ответила, что пришла к назначенному времени. Примерно через десять минут они с мастером обсуждали от-тенок, хотя Ирина уже присылала фотографию при записи. Потом Оксана искала нужный цвет. О том, что визит затя-нется, Ирина узнала, когда он уже подходил к концу.

Теперь у Елены появились факты, которых не было в объ-яснении «мы перегружены». Но и их было недостаточно для полного ответа. Вместе с Оксаной она восстановила весь путь записи.

При записи Ирина отправила фотографию и описала по-желания. Елена внесла в расписание вид услуги, но не пере-несла туда описание дизайна. Оно осталось в переписке, а не в рабочей записи. Оксана открыла расписание, увидела «укрепление и покрытие», но не знала, что Ирина уже вы-брала вариант дизайна. Чтобы не ошибиться, мастер начала выяснять всё заново.

Затем выяснилось, что нужного оттенка не было на рабо-чем месте: он лежал в коробке с недавно полученными ма-териалами. Оксана не знала, проверяла ли Елена наличие цвета, а Елена думала, что Оксана подготовилась к записи.

Несколько минут ушло на поиски и согласование замены. Каждая задержка была небольшой, но они следовали одна за другой.

Наконец обнаружилась неясная передача задачи. Елена считала, что Оксана увидит все детали в расписании. Оксана полагала, что Елена отдельно сообщит, если важная фотография уже согласована. Никто не уклонялся от ответственности намеренно. Просто в процессе не было ясного правила: где хранится окончательное описание услуги и кто проверяет готовность к ней.

Именно на этом месте разбор легко превращается в поиск виноватого. Фраза «Оксана не посмотрела переписку» поставила бы удобную точку. Но если завтра на её место выйдет другой мастер, проблема останется. Если же определить, где должна храниться информация и кто подтверждает, что получил её, процесс можно улучшить независимо от того, кто работает в смене.

Проверку нужно формулировать так, чтобы её можно было повторить. Не «Оксана должна быть внимательнее», а «все пожелания, влияющие на время и материалы, записываются в карточку визита; мастер видит их до начала работы». Это разница между требованием к человеку и изменением условий, в которых он работает.

Три вида потерь

Задержка часто складывается из трёх типов потерь: ожидания, переделок и лишних действий. Они встречаются в са-

мых разных небольших делах — от салона до мастерской, интернет-магазина или частной практики.

Ожидание

Ожидание — это время, когда работу нельзя продолжить, потому что чего-то не хватает: материала, ответа, подтверждения, доступа к информации или свободного человека. При этом люди могут быть заняты весь день. Но занятость ещё не означает, что заказ движется.

В студии Оксана искала оттенок и ждала, пока Елена подтвердит, какой вариант предложить. В другом бизнесе мастер может ждать деталь, продавец — согласование оплаты, а владелец — документы, которые сотрудник не знает где найти. Со стороны все выглядят загруженными, но часть процесса стоит.

Сигнал ожидания — задача снова и снова «зависает» в одном месте. Чтобы это проверить, фиксируйте не только время работы руками, но и паузы, когда следующий шаг не мог начаться. Если заказ выполняли два часа, это не значит, что на него ушло два часа труда. Полчаса могли потратить на ожидание, ещё двадцать минут — на поиск, а остальное время — на саму работу.

Если задержка связана с материалом, проверьте, когда стало известно о его нехватке и кто мог обнаружить это раньше. Если сотрудники ждут ответа владельца, выясните, какое решение можно передать им по ясному правилу. Если ждут клиента, проверьте, получает ли он запрос и понима-

ет ли срок ответа. Не всякое ожидание можно устранить, но часто его можно обнаружить заранее и не обещать клиенту срок, который от него зависит.

Переделки

Переделка — это повторное выполнение уже начатой работы из-за ошибки, неполных данных или изменившегося решения. Иногда она необходима: например, клиент уточнил важную деталь. Но если один и тот же вопрос задают сначала при записи, а потом на месте, материал подбирают заново или результат исправляют из-за неверно переданной информации, стоит проверить процесс.

В студии повторное обсуждение дизайна не было переделкой в прямом смысле. Но оно отняло время и увеличило риск ошибки. В мастерской по ремонту клиенту, возможно, приходится дважды объяснять неисправность: сначала оператору, затем мастеру. В небольшом интернет-магазине покупатель может несколько раз присылать размер или адрес, потому что сведения разбросаны по разным сообщениям.

Чтобы отличить нормальное уточнение от потери, спросите себя: какое решение или действие уже выполнили, но пришлось повторить? Если ответа нет, возможно, речь не о переделке, а о лишнем шаге или ожидании. Если ответ есть, выясните, какой информации не хватало при первом выполнении.

Лишние действия

Лишнее действие — это работа, которая не улучшает ре-

зультат для клиента и не нужна для контроля качества, но регулярно возникает из-за устройства процесса. Например, одну и ту же информацию переносят из переписки в заметки, потом в расписание и снова в бумажный блокнот. Сотрудник звонит владельцу за ответом, который мог бы найти в одном доступном месте. Владелец каждый вечер проверяет все заказы, потому что не уверен, что остальные видят актуальные данные.

Не каждое повторение бесполезно. Проверка перед выдачей заказа может быть необходима. Иногда важно записать сведения в двух местах — если этого требуют правила учёта. Вопрос не в том, как убрать любое действие, а в том, какую пользу оно приносит. Если оно не предотвращает ошибку, не помогает клиенту и не требуется для учёта, его, вероятно, можно сократить.

У Елены лишним действием оказалось не только повторное обсуждение услуги. Ей самой приходилось просматривать переписку и восстанавливать договорённости. Оксана заново расспрашивала Ирину. Клиентка повторно передавала информацию. Три человека тратили время из-за одного пробела в передаче данных.

Как связать жалобу с процессом

Полезно выстроить цепочку: жалоба, этап процесса, возможная причина, способ проверки. Так проще не перепрыгнуть от недовольства к первому попавшемуся решению.

Например, клиент говорит: «Услуга закончилась позже

обещанного». Ближайший этап, на котором могла возникнуть проблема, — подготовка к визиту и начало работы. Возможные причины: пожелания не перенесли в рабочую запись, материалы не проверили заранее, время услуги оценили без учёта дизайна. Проверить эти версии можно, изучив недавние записи похожего типа: сравнить обещанное и фактическое время, отметить повторные уточнения, поиск материалов и паузы.

В этой цепочке особенно важны слова «возможная причина». До проверки это гипотеза, а не вывод. Если владелец записывает «причина — Оксана», он перестаёт искать механизм. Если же он формулирует версию так: «У передачи информации нет одного ответственного», — появляется проверяемый вопрос: действительно ли мастер получает все детали до визита?

Собирайте данные небольшими порциями. Не нужно месяцами вести сложный учёт, прежде чем сделать первый вывод. Для начала разберите три-пять недавних случаев, похожих на жалобу. Важно взять не только самые неудачные. Сравните задержавшуюся запись с той, которая завершилась вовремя: какие этапы различались? Были ли сложные пожелания? Подготовили ли материалы? Кто получил описание услуги?

С клиентом лучше говорить о том, что можно наблюдать. Вместо «Вы часто недовольны сроками?» спросите: «В какой момент вчера стало ясно, что вы не успеваете к следу-

ющему делу?» Вместо «Вам было непонятно, что входит в услугу?» — «Какую информацию вам пришлось повторить после записи?» Такие вопросы не подсказывают ответ и не превращают разговор в защиту бизнеса.

Сотруднику тоже стоит задавать вопросы о ходе работы, а не о характере. «Что остановило следующий шаг?» полезнее, чем «Почему ты опять не подготовилась?» «Какая информация была у тебя перед началом?» — лучше, чем «Ты вообще читала записку?» В первом случае человек может рассказать, чего не хватало. Во втором — будет объяснять, почему он не виноват.

Жалобу нужно признавать, даже если причина ещё не найдена. «Да, мы закончили позже обещанного» — признание факта. «Мы перегружены» — попытка объяснить его. «В следующий раз я не задержу вас» — обещание результата, который пока не проверен. Надёжнее сказать, что именно бизнес проверит и когда сообщит результат.

Сигналы на рабочей неделе

Клиент не всегда формулирует жалобу прямо. Иногда потери заметны по тому, как проходит рабочий день. Несколько повторяющихся сигналов помогут понять, куда смотреть.

Когда сотрудники часто говорят «жду ответа», ищите очередь решений. Возможно, вопрос и правда требует участия владельца. Но если одинаковые решения принимаются по одному правилу, их можно описать и передать. Не отдавайте всё сразу: сначала отметьте повторяющиеся вопросы, опре-

делите допустимые границы и проверьте, справится ли сотрудник без лишнего риска.

Если в календаре одна услуга следует за другой, а задержка одного клиента сдвигает весь день, проверьте не только скорость мастера. Возможно, расписание не учитывает подготовку места, уборку, оплату или сложность разных вариантов услуги. Тогда дело не в том, чтобы заставить всех работать быстрее. Возможно, нужно различать типы записей и обещать разные сроки.

Повторяющиеся вопросы владельцу — ещё один сигнал. Дело может быть не в недостатке дисциплины у команды. Проверьте, есть ли ясная инструкция, доступна ли она сотрудникам и кто обновляет её при изменениях. Документ в недоступной папке не делает работу самостоятельной.

Фраза клиента «мне пришлось повторить» — повод проверить, где при передаче заказа меняется ответственный. Если задача переходит дальше без минимального набора данных, почти неизбежно появляются дополнительные вопросы. При передаче нужно зафиксировать хотя бы три вещи: что уже известно, что делать дальше и кто отвечает за следующий шаг. Иногда достаточно короткой карточки, иногда — отметки в расписании. Выбирайте самый простой способ, которым действительно будут пользоваться.

Если переделка случается только с одним типом заказа, не переносите вывод на весь бизнес. Возможно, для конкретной услуги не определено время, не хватает образца результата

или нужна дополнительная проверка. Узкую причину обычно проще и дешевле устранить, чем вводить общее требование «быть внимательнее».

Опоздание клиента — отдельный сценарий, не равный внутренней задержке. Зафиксируйте опоздание и то, как оно повлияло на расписание. Затем решите, как студия будет сообщать о последствиях: можно ли выполнить услугу полностью, нужно ли убрать дополнительные опции или перенести запись. Не смешивайте такие случаи в одной цифре, иначе не увидите, какие задержки бизнес способен предотвратить сам.

Матрица: влияние и управляемость

Когда возможных причин несколько, возникает соблазн взяться за всё сразу. У Елены обнаружились пробел в записи пожеланий, неподготовленный оттенок и неясная передача задачи. Кроме того, она подозревала, что некоторые записи слишком плотно стоят в расписании. Каждая из версий могла оказаться верной, но менять всё за один день было бы рискованно.

Елена оценила каждую гипотезу по двум вопросам. Насколько сильно эта причина влияет на клиента, деньги или рабочую нагрузку? И насколько студия может повлиять на неё прямо сейчас?

Начать стоит с причин, которые сильно влияют на результат и находятся под контролем бизнеса. Например, студия сама решает, где записывать пожелания клиента и кто под-

тверждает, что мастер их увидел. Такое изменение можно проверить без закупок и долгих переговоров.

Бывают и причины с высоким влиянием, на которые бизнес почти не может повлиять. Срок поставки материала зависит от поставщика. Владелец не управляет им полностью, зато может заранее проверить остаток, выбрать замену или не обещать конкретную услугу, пока наличие не подтверждено.

Есть улучшения, которые легко провести, но их влияние невелико. Например, можно переставить контейнеры на полке и сэкономить несколько секунд, хотя клиенты регулярно ждут по двадцать минут из-за неясного расписания. Удобство важно, но сначала стоит разобраться с потерей, которая обходится дороже.

Наконец, остаются причины с низким влиянием и низкой управляемостью. Это зона наблюдения, а не срочный проект. Необычное внешнее обстоятельство может повлиять на один случай, но, если такое случается редко, не нужно строить вокруг него сложную систему.

Матрица не должна создавать видимость точного расчёта там, где его нет. Для первого выбора достаточно оценить влияние и управляемость как высокие, средние или низкие. Обсуждайте оценки на конкретных примерах. «Это сильно влияет» — слабое обоснование. «В трёх из пяти случаев клиент ждал по десять минут, а две записи закончились позже обещанного» — уже основа для решения.

В случае Елены задержка материалов и повторный сбор пожеланий могли одинаково расстроить клиента, но управлять ими было по-разному. Наличие конкретного оттенка зависело от запасов и поставки. Передачу описания услуги студия могла изменить сразу. Елена выбрала не самую заметную проблему, а ту, которая заметно влияла на время и при этом была в её руках.

Одно изменение, одна проверка

Елена решила проверить, как информация передаётся от записи к мастеру. Она не стала одновременно менять длительность всех услуг, закупать новые материалы, перестраивать расписание и вводить ежедневный отчёт. На ближайшие две недели они договорились о простом правиле: пожелания, влияющие на услугу, её продолжительность или материалы, заносятся в карточку визита; назначенный мастер знакомится с ней до начала работы.

В карточке указывали вид услуги, описание дизайна или ссылку на согласованный образец, желаемое время завершения и важные особенности подготовки. Отдельно отмечали, проверили ли наличие нужного материала. Для этого не требовалось вводить сложную систему. Запись должна была быть доступна обоим мастерам в одном рабочем месте, а не храниться одновременно в памяти, блокноте и сообщениях.

Оксана могла отметить, если данных не хватает, ещё до начала визита, а не в середине услуги. Елена не ждала, что мастер угадает намерения клиента по короткой записи. За-

дача была конкретной: проверить, уменьшится ли число повторных уточнений и повлияет ли это на задержки.

Для проверки выбрали десять похожих записей. По каждой фиксировали четыре вещи: обещанное и фактическое время завершения, пришлось ли клиенту повторять пожелания и возникало ли ожидание материала. Так причины не смешивались. Если визиты стали укладываться в срок, но материалы по-прежнему задерживали работу, результат не считали неудачей карточки. Значит, оставался другой участок процесса.

Такая проба не даёт мгновенного доказательства, зато быстро сужает поиск. Если повторные вопросы исчезли, а визиты всё равно регулярно заканчиваются позже, нужно отдельно проверить длительность услуги, подготовку материалов или плотность расписания. Если мастер по-прежнему не видит запись, хотя правило уже есть, причина не в отсутствии шаблона, а в том, как информация передаётся и используется. Если задержки исчезают только на простых услугах, время сложных вариантов нужно оценивать отдельно.

Улучшение процесса — не соревнование по количеству нововведений. Хорошая проверка отвечает на один вопрос. Если одновременно завести новую карточку, поменять график, закупить материалы и добавить контроль владельца, а задержки сократятся, будет непонятно, какое изменение помогло. Если они не сократятся, тоже трудно определить, что именно не сработало.

Одно ограничение иногда создаёт несколько последствий. Неясная запись заставляет клиента повторять пожелания, мастера — искать сообщения, а владельца — вмешиваться в середине услуги. Исправление одного звена может убрать сразу несколько мелких потерь. Но не стоит заранее ждать, что одна мера устранил все задержки. Цель первой проверки — не идеальная система, а надёжная информация для следующего решения.

Где ещё работает тот же подход

В небольшой мастерской по изготовлению подарков клиент может пожаловаться: «Заказ опять выдали позже». Владелец объясняет задержку большим количеством заказов. Но разбор пути показывает, что макет долго ждал подтверждения, а материал для упаковки заказали только после согласования. Жалоба указывает на срок, а в процессе обнаруживаются два разных ожидания. Подтверждение зависит от клиента, остаток материала — от мастерской. Владелец может заранее проверять запасы, а клиенту сразу сообщать, до какого дня нужно утвердить макет. Обещание «мы стали быстрее» не устранил ни одну из этих причин.

Тот же подход полезен и за пределами бизнеса. Семья регулярно опаздывает по утрам, и взрослые говорят, что ребёнок «собирается слишком медленно». Если пройти путь от подъёма до выхода, выяснится, что спортивная форма сохнет в машинке, ключи каждый раз ищут в разных местах, а о завтраке начинают думать уже перед самым выходом. Ре-

бёнок может быть частью ситуации, но диагноз «медлительный» не объясняет последовательность событий. Перенести сушку формы на вечер и назначить ключам постоянное место — изменения, которые можно проверить. Для этого не нужны новые семейные споры, и никто не превращает симптом в оценку характера.

В обоих примерах действует одно правило: описывать действия и переходы, а не приписывать людям свойства. «Заказ два дня ждал макет» можно проверить. «Клиент нерешительный» — ярлык. «Оксана невнимательная» не объясняет, где мастер должен увидеть пожелания. «Мы вечно опаздываем» не показывает, на каком шаге исчезают минуты.

Выберите ограничение, а не коллекцию проблем

Когда владелец начинает замечать потери, список быстро растёт. Но не все пункты одинаково важны. Одни раздражают, почти не влияя на прибыль, сроки или качество жизни. Другие остаются незаметными, хотя каждый день отнимают время у владельца и усиливают зависимость бизнеса от него.

Для первого решения достаточно короткого упражнения. Возьмите одну повторяющуюся жалобу или сбой за последние недели и запишите словами клиента либо как наблюдаемый факт. Не переводите его в общие слова: «услуга закончилась на двадцать минут позже» точнее, чем «у нас плохое расписание».

Затем укажите этап, на котором могло возникнуть отклонение. Не весь путь заказа, а ближайший участок: запись,

подготовка, выполнение, проверка или передача результата. Если этап пока неясен, так и напишите. Это не провал диагностики, а открытый вопрос.

Назовите две-три возможные причины и рядом укажите, как проверить каждую. Например: «пожелания не попали к мастеру — сравнить переписку с карточкой записи»; «материала не было под рукой — проверить подготовку похожих услуг»; «запись слишком короткая — сопоставить тип услуги и фактическое время». Причины, для которых нет способа проверки, пока остаются догадками.

Оцените каждую версию по двум параметрам: насколько она влияет на клиента, деньги и нагрузку и насколько бизнес может повлиять на неё сейчас. Выберите одну причину с высоким влиянием и высокой управляемостью. Опишите небольшое изменение, срок проверки и один-два показателя. Не нужно считать десятки параметров. Для передачи информации подойдут число повторных вопросов и фактическое время завершения. Для материалов — случаи поиска или ожидания и количество задержек в похожих заказах.

Заранее решите, что будете делать при разных результатах. Если показатель улучшился, закрепите рабочее правило и проверьте, сохраняется ли результат. Если один показатель изменился, а другой нет, разделите причины. Если ничего не поменялось, не объявляйте сотрудников безответственными и не усложняйте систему автоматически. Пересмотрите гипотезу: возможно, изменение не затронуло нужный этап.

Такой порядок помогает избежать двух крайностей. Первая — объяснять всё загруженностью и терпеть повторяющиеся сбои. Вторая — затевать большой ремонт бизнеса после каждого недовольного сообщения. Жалоба заслуживает внимания, но масштаб решения должен соответствовать проверенной причине.

Елена по-прежнему видела задержки в расписании, но теперь у каждой появлялся след: когда она началась, на каком шаге возникло ожидание, что пришлось повторить и кто мог повлиять на следующий шаг. Вскоре стало понятнее, какие проблемы действительно тормозят студию, а какие просто сильнее бросаются в глаза. Так ощущение хаоса постепенно сменяется управляемым выбором.

Чтобы вернуть бизнесу силы, не нужно исправлять всё одновременно. Достаточно обнаружить одно ограничение, которое заметно влияет на клиента, прибыль или жизнь владельца, и проверить его самым простым способом. Когда главные потери названы и подтверждены, возникает следующий вопрос: какие ориентиры помогут решить, что менять дальше?

Не больше целей, а правильные ориентиры

На листе квартального планирования нередко оказывается всё сразу: увеличить выручку на треть, получить больше заказов, расширить аудиторию, нанять помощника, сократить рабочую неделю и реже переносить сроки. Такой список легко принять за управление: в нём есть числа, сроки и благие намерения. Но он не отвечает на главный вопрос владельца: какое решение принять, когда показатели начнут расходиться?

Карта времени показала, куда уходит рабочая неделя, а разбор потерь помог отличить жалобу от причины. Теперь наблюдения нужно превратить в несколько ориентиров, которые подскажут, что менять. Измерять всё не требуется. Важно выбрать показатели, связанные с одной задачей квартала.

Список желаний и задача квартала

Цель описывает желаемое будущее, а показатель помогает понять, приближается ли к нему дело. Между ними должно быть решение. Если показатель изменился, но владелец не знает, что делать дальше, скорее всего, это просто число в отчёте.

Например, цель «увеличить выручку» сама по себе не под-

сказывает, какие действия предпринять. Выручка может расти благодаря большему числу заказов, повышению цен, расширению ассортимента или увеличению среднего чека. У каждого пути своя нагрузка на команду, свои расходы и риски. Показатель говорит о результате, но для управления нужно спросить себя: за счёт какого рычага мы собираемся его изменить и какую границу нельзя пересечь?

Полезную задачу на квартал обычно можно сформулировать одним предложением:

К концу квартала изменить конкретный результат от исходного уровня до желаемого диапазона, не ухудшив одно критически важное условие.

Например: «К концу квартала увеличить среднемесячную управленческую прибыль со 180 до 210–230 тысяч рублей, не повышая загрузку производственной команды выше устойчивого уровня». В формулировке есть результат, исходная точка, диапазон и ограничение. Она не обещает одновременно резко увеличить аудиторию и число заказов и освободить больше времени. Если для роста прибыли новые заказы не нужны, гнаться за их количеством незачем.

Квартальная задача отвечает на вопрос «куда направляем усилия». Ежедневный ориентир — на другой: «какое действие сегодня поддерживает выбранное направление?» В нашем примере таким действием может быть проверка прямых затрат до согласования нестандартного заказа или фиксация фактических затрат сразу после выполнения работы. Это не

ещё одна большая цель, а конкретный шаг, помогающий двигать выбранный показатель.

Хорошая квартальная задача не обязательно должна быть финансовой. Можно снижать долю переделок, освобождать владельцу время для ключевой работы или сокращать срок выполнения заказов. Но если дело не приносит достаточно денег, задачу стоит связать с финансовым результатом, а не только с активностью вокруг него.

Три вопроса к цифрам

Выручка, прибыль и загрузка часто оказываются в одной таблице, словно означают одно и то же. На деле каждая цифра отвечает на свой управленческий вопрос.

Выручка показывает, на какую сумму за период были проданы товары или услуги. Иными словами: сколько дело реализовало? Выручка не говорит, сколько денег осталось после расходов, и не равна сумме поступлений на расчётный счёт. Предоплата может прийти до выполнения заказа, а оплата за готовую работу — позже. Для управленческого анализа нужно выбрать единое правило: считать продажи по завершённым заказам, отгрузкам или поступлениям и не менять его от недели к неделе.

Прибыль показывает, что осталось после выбранных расходов. Она отвечает на вопрос: сколько результат принёс после затрат? Но слова «прибыль» недостаточно — нужно определить, какие именно расходы учтены: материалы, закупка товара, оплата труда, аренда, доставка, комиссии, ре-

клама, налоги. Если в одном месяце включить одни расходы, а в другом забыть часть из них или отнести её к другому периоду, сравнение потеряет смысл.

Для управленческих решений полезно отдельно учитывать стоимость труда владельца. В официальном учёте её отражение зависит от формы бизнеса, но при оценке экономики дела важно не считать часы владельца бесплатными. Иначе работа, которая приносит деньги только благодаря постоянной личной переработке, будет выглядеть выгоднее, чем есть на самом деле. Управленческий расчёт не заменяет налоговый и бухгалтерский учёт, а помогает принимать решения внутри бизнеса.

Загрузка показывает, какую часть доступной мощности занимает работа. Она отвечает на вопрос: насколько плотно загружены люди, оборудование или время? Например, команда отработала 320 продуктивных часов из 400 доступных — загрузка составила 80 процентов. Заранее определите, что именно входит в доступную мощность, и считайте показатель одинаково. Отпуска, ремонт оборудования и обучение могут менять число доступных часов. Если в одном периоде учитывать их, а в другом исключать, динамика будет обманчивой.

Высокая загрузка не всегда означает успех. Когда календарь забит под завязку, не остаётся места для срочных заказов, исправления ошибок и обычных сбоев. При устойчивой загрузке команда выполняет плановую работу и сохра-

няет небольшой резерв. Низкая загрузка тоже не всегда повод срочно снижать цены: причина может быть в сезонности, слабом потоке обращений, долгом согласовании или неудобном расписании.

Эти три показателя могут двигаться в разных направлениях. Представим небольшое сервисное дело. В одном месяце выручка составила 1 000 000 рублей, а расходы по принятому управленческому правилу — 820 000. После этих расходов осталось 180 000 рублей. В следующем месяце выручка выросла до 1 200 000, но увеличились и расходы: срочная доставка, скидки, дополнительные материалы и переделки довели их до 1 050 000. Продажи выросли, а остаток снизился до 150 000 рублей.

Если смотреть только на сумму продаж, второй месяц покажется успешнее. Если учитывать деньги, оставшиеся после затрат, вывод будет другим. А если сотрудники при этом работали на пределе, появится и третья проблема: такой рост трудно поддерживать без задержек и снижения качества.

Бывает и обратное: выручка почти не меняется, а прибыль растёт. Например, дело перестаёт брать низкомаржинальные заказы, точнее оценивает расходы или сокращает число переделок. Активность может даже снизиться: заказов не стало больше, зато каждый приносит больше полезного результата.

Отсюда первое правило выбора метрик: не отводить всем цифрам одну и ту же роль. Один показатель описывает результат, другой — рычаг, который владелец может изменить,

третий — ограничение, за которым начинается нежелательный режим работы.

Упражнение первое. Сузить задачу до трёх показателей

Сформулируйте главный результат квартала одним предложением, а затем ответьте на три вопроса.

Какой показатель подтвердит, что результат достигнут? Это главный показатель задачи. Если цель — повесить отдачу от бизнеса, им может быть управленческая прибыль. Если нужно увеличить объём продаж при достаточной марже — выручка.

Какой доступный для управления рычаг должен сдвинуть результат? Например, средний маржинальный доход с завершённого заказа, доля заказов с согласованной сметой, срок подготовки расчёта или процент повторных переделок. Маржинальный доход — это выручка от заказа за вычетом прямых переменных затрат на его выполнение. Он показывает, какая сумма остаётся для покрытия постоянных расходов и получения прибыли.

Какое условие нельзя ухудшить ради результата? Это ограничитель, или защитный показатель. Например, загрузка не должна постоянно превышать устойчивый уровень, владелец не должен возвращаться к рабочей неделе, которую уже решил сократить, а доля просроченных заказов — расти.

В простом сервисном деле задача может выглядеть так: увеличить месячную управленческую прибыль со 180 до

210–230 тысяч рублей, поднять средний маржинальный доход с заказа с 5 600 до 6 100–6 500 рублей и при этом удерживать загрузку команды в заранее определённом диапазоне. Это не три независимых желания, а одна связка: результат, рычаг и ограничение.

В каждом квартале не обязательно следить именно за выручкой, прибылью и загрузкой. Если главная проблема — мало обращений, основным показателем может стать число подходящих заявок, а ограничителем — время на их обработку. Если дело перегружено, на первое место может выйти срок выполнения, а выручка останется справочным показателем. Три места в рабочей системе — предел для активного внимания, а не обязательный перечень.

Остальные числа не нужно исключать из учёта. Оставьте их на втором плане и возвращайтесь к ним при разборе отклонений, но не ставьте каждой цифре квартальную цель. Данные нужны; постоянно следить за всеми данными — нет.

Частая ошибка — подменить управляемую задачу показателем, который просто приятно растёт. Число подписчиков может увеличиваться без новых заказов. Обращений может стать больше за счёт неподходящих запросов. Выполненных работ — прибавиться, хотя прибыль падает, а переделок становится больше. Такие показатели не бесполезны, но, пока они не связаны с конкретным решением, им не стоит отводить место среди главных ориентиров.

Исходная точка — не худший месяц

Без исходной точки цель превращается в пожелание. «Стать эффективнее» нельзя проверить, а «сократить средний срок подготовки расчёта с трёх рабочих дней до одного» — можно. Но один случайный период способен исказить картину: месяц с крупным заказом, отпуском, поломкой оборудования или необычно высокой рекламной активностью не всегда отражает обычную работу.

Для начала выберите период, соответствующий циклу вашего дела. В регулярных услугах можно посмотреть на несколько последних месяцев. Если заказов мало, отдельная неделя будет слишком случайной — надёжнее сравнивать более длинные отрезки. Если спрос сильно зависит от сезона, сопоставляйте периоды с учётом сезонности, а не только соседние недели.

Посчитайте не только среднее, но и разброс. Если за три месяца управленческая прибыль составляла 150, 210 и 180 тысяч рублей, среднее значение равно 180 тысячам. Но этого недостаточно: стоит выяснить, почему разница между месяцами достигла 60 тысяч. Причины повторяются? Был один крупный заказ? Возникли дополнительные расходы? Среднее показывает центр, а разброс помогает оценить устойчивость.

Не создавайте видимость точности, которой нет в данных. Если затраты за прошлые месяцы записаны неполно, обозначьте исходное значение как приблизительное и сначала наладьте учёт. Восстанавливать старые цифры задним чис-

лом стоит лишь в той мере, в какой это можно сделать надёжно. Честный диапазон лучше числа с лишними знаками после запятой.

Упражнение второе. Проверить, откуда взялась цель

Запишите исходное значение по выбранному правилу и проверьте его по четырём пунктам.

Период: за какое время собраны данные?

Определение: что именно включено в показатель?

Источник: откуда взято число — из учёта заказов, кассовых данных, таблицы затрат или календаря работ?

Сопоставимость: одинаково ли показатель рассчитан во всех сравниваемых периодах?

Затем задайте не одну магическую цифру, а целевой диапазон. Он полезен, когда результат естественно меняется от недели к неделе: небольшое колебание не станет поводом объявлять провал, а финишную черту не получится бесконечно переносить. Например, средний маржинальный доход с заказа может составлять от 6 100 до 6 500 рублей, а загрузка команды — от 75 до 85 процентов.

Эти значения приведены только для примера. Универсального «правильного» процента загрузки или размера прибыли нет. Диапазон нужно определить с учётом мощности, состава заказов, графика и обязательных расходов конкретного дела.

Проверить цель на реалистичность можно простым рас-

чётом: какой механизм должен изменить результат? В нашем примере при ста заказах в месяц рост маржинального дохода с 5 600 до 6 100 рублей даст дополнительные 50 000 рублей до покрытия постоянных расходов, если остальные условия не изменятся. Это не гарантия, а арифметическая проверка. Если для достижения цели нужно одновременно вдвое увеличить число заказов, нанять сотрудников, поднять цены и сократить расходы, для неё потребуется отдельный план: слишком много условий меняются сразу.

Целевой диапазон нужно соотнести с возможностями. Для рычага можно задать недельный ориентир, но не требовать от него такого же поведения, как от итоговой прибыли. Прибыль может быть доступна для расчёта только после закрытия месяца и учёта расходов. Зато каждую неделю владелец способен следить за более ранним сигналом — например, за маржинальным доходом по завершённым заказам или долей заказов, для которых прямые затраты рассчитали до начала работы.

Здесь легко ошибиться ещё раз: установить ежедневную проверку для показателя, который меняется медленно или зависит от редких событий. Ежедневно смотреть на месячную выручку — значит снова и снова реагировать на незавершённые данные. Для ежедневной работы лучше выбрать действие, которое можно выполнить и проверить сразу, например фиксировать затраты по завершённому заказу в тот же день. Такое действие должно поддерживать квартальную

задачу, но не подменять её конечный результат.

Карточка ориентира

Для каждого показателя достаточно короткой карточки. Её задача — связать цифру с решением.

Показатель: средний маржинальный доход с завершённого заказа.

Зачем нужен: показывает, остаётся ли от типового заказа достаточно средств для покрытия постоянных расходов и получения прибыли.

Исходное значение: в среднем 5 600 рублей за выбранный сопоставимый период.

Целевой диапазон: 6 100–6 500 рублей.

Частота проверки: еженедельно по завершённым заказам; итоговый финансовый результат — после закрытия месяца.

Решение при отклонении: если показатель две недели подряд остаётся ниже диапазона, проверить расчёты по последним заказам, скидки, прямые затраты и переделки, а затем выбрать одну подтверждённую причину для проверки.

Карточка не должна заканчиваться словами «улучшить показатель». Запишите действие, которое последует за отклонением. Иначе владелец просто начнёт чаще смотреть на цифру.

Так же можно описать загрузку. Показатель: продуктивные часы команды относительно доступных. Зачем нужен: не допустить, чтобы рост результата был достигнут постоянной работой на пределе. Исходное значение: 80 процентов. Целе-

вой диапазон для нашего примера: 75–85 процентов. Частота проверки: раз в неделю, по расписанию и выполненным работам. Если загрузка превышена, не стоит автоматически наращивать поток заказов. Сначала выясните, что заняло мощность и можно ли изменить состав работ, сроки или распределение задач.

Важно не путать показатель с решением. Загрузка выше диапазона сама по себе не говорит, кого нанять или какую работу отменить. Она подсказывает, что нужно проверить процесс. После проверки владелец принимает решение и наблюдает, что изменилось. Показатель может породить несколько гипотез, но неудобно проверять их все сразу: тогда трудно понять, что именно повлияло на результат.

Упражнение третье. Провести недельную проверку без самообмана

Выберите постоянное время для короткого разбора, например конец рабочей недели. Если определения показателей не меняются, а данные собираются регулярно, достаточно 15–20 минут. Цель такого разбора — не выставить себе оценку, а решить, нужно ли вмешательство.

Сначала запишите факт: показатель, период, значение и целевой диапазон. Не вписывайте объяснение в ту же строку. «Загрузка 89 процентов две недели подряд» — факт. «Команда стала хуже работать» — интерпретация, для которой пока нет доказательств.

Затем отметьте отклонение: показатель вышел за диапа-

зон вверх или вниз либо остался в его пределах. Не каждое отклонение требует немедленного решения. Если цифра колеблется в привычных границах, разумно продолжить наблюдение. Если она несколько периодов подряд выходит за диапазон или нарушает защитное условие, нужно разбираться в причинах.

Сформулируйте проверяемую гипотезу. Например: «Рост затрат на материалы снизил маржинальный доход». Проверить её можно, сравнив закупочную стоимость и фактический расход по нескольким последним заказам с данными за прежний период. Или: «Загрузка выросла из-за повторной работы». Тогда стоит отделить часы, потраченные на новые заказы, от часов на переделки.

Выберите одно решение и назначьте срок проверки. Решением может быть и отказ от действий — иногда лучше дождаться более надёжных данных. Если проблема в способе расчёта показателя, сначала исправьте учёт, а не работу команды. Если причина подтвердилась, проверьте одно изменение: скорректируйте смету, поменяйте порядок согласования или перераспределите расписание.

Для еженедельного разбора подойдёт такой шаблон:

Задача квартала: какой результат меняем и к какому сроку.

Главный показатель: определение, исходная точка, целевой диапазон.

Рычаг: что должно сдвинуть главный показатель и какой ранний сигнал мы проверяем.

Ограничитель: какое состояние нельзя ухудшить.

Факт за период: значение, источник данных, сравнение с диапазоном.

Отклонение: что именно изменилось, без оценки людей.

Гипотеза: какая причина кажется вероятной и как её проверить.

Решение: что меняем, кто отвечает, когда проверяем результат.

Если данных недостаточно, это тоже результат разбора. Запишите, каких сведений не хватает, кто и с какого момента начнёт их собирать. Не подменяйте отсутствие данных рассуждениями о мотивации, рынке или «неудачной неделе».

Число не является оценкой владельца

Самообман при работе с метриками редко выглядит как прямое искажение. Чаще он начинается с небольших удобных поправок. После слабого результата меняется формула. Из выручки незаметно исключают возвраты. В расчёт загрузки перестают включать время на переделки. Для каждого провала находится особое объяснение, а каждый удачный месяц объявляется новой нормой.

Защититься помогают заранее записанные правила. Считайте показатель одинаково, сохраняйте исходные значения и не меняйте целевой диапазон после каждого отклонения.

Если обстоятельства действительно изменились — например, дело отказалось от целого направления или потеряло ключевого поставщика, — пересмотрите цель осознанно и зафиксируйте, что именно поменялось. Не превращайте пересмотр в способ не замечать неудобный результат.

Есть и противоположная ошибка — вмешиваться слишком быстро. Одна неделя с низкой выручкой не всегда требует новой рекламы, а один заказ с высокой себестоимостью не доказывает, что пора менять цены. Установите для каждого показателя правило реакции. Например, обычное отклонение требует проверки, если повторилось два периода подряд; резкое нарушение сроков, качества или безопасности — немедленной реакции. Конкретный порог зависит от цены ошибки и скорости обратной связи.

Для разбора достаточно коротких нейтральных формулировок:

«Факт: показатель вышел за диапазон на такую-то величину».

«Пока подтверждено только изменение числа; причина не установлена».

«Гипотеза: показатель изменился из-за такого-то процесса».

«Проверка: сравнить такие-то данные за два периода».

«Решение: до следующей проверки изменить только это действие».

Такой язык не смягчает проблему, но и не превращает её в

характеристику человека. Если прибыль ниже цели, это сигнал проверить структуру затрат, состав заказов и способ выполнения работы. Если запланированная работа владельца не состоялась, полезнее выяснить, что её вытеснило и как иначе распорядиться его временем. Цифры нужны не для приговора, а чтобы не подменять разбор догадками.

Рабочая система может оставаться небольшой: один результат квартала, один управляемый рычаг и одно ограничение. Для одной задачи это будут прибыль, маржинальный доход с заказа и загрузка команды; для другой — срок выполнения, доля повторных переделок и часы владельца. Выбирайте не самые красивые показатели, а те, которые помогают принять конкретное решение.

Когда ориентиры выбраны, следующий вопрос уже не в том, какие цифры записать в карточку, а в том, как деньги проходят через дело: когда поступают, на что расходуются и почему выручка ещё не означает, что средства свободны. Именно здесь становится понятно, какие финансовые показатели можно считать надёжными.

Деньги, которые проходят через дело

Показатели помогают понять, что менять в работе, но не отвечают на простой вопрос: сколько денег дело действительно может отдать владельцу? Чтобы это выяснить, нужно проследить путь каждого рубля — от оплаты клиента до обязательств, выплат владельцу и остатка. Тогда крупный платеж перестает казаться неожиданным спасением, а снижение остатка — внезапным исчезновением денег.

В главах о деньгах, цене и кассовой устойчивости будем различать несколько понятий.

Выручка — стоимость проданных товаров или оказанных услуг, отраженная за период по правилам применяемого учета. Поступление на счет не всегда означает выручку: это может быть аванс или заем. И наоборот, выручка может быть отражена до того, как клиент заплатил.

Прибыль — финансовый результат за период: признанные доходы минус признанные расходы. Ее нельзя определить простым подсчетом денег на счете. Порядок расчета зависит от учета, а налоговая база может отличаться от управленческого результата.

Остаток на счете и в кассе — сумма денег на конкретную дату до вычета будущих обязательств и резервов.

Доступные деньги — остаток за вычетом сумм, уже зарезервированных или предназначенных для ближайших обязательств. При планировании по датам учитывайте и надежные поступления, ожидаемые до срока платежа. То, что остается доступным делу, не всегда можно сразу направить владельцу: сначала нужно обеспечить работу бизнеса и соблюсти требования к выплатам, зависящие от его правовой формы.

Вклад заказа — сумма, оставшаяся после согласованного набора прямых или переменных затрат. Она направляется на покрытие общих расходов и прибыль. В этом примере налоги учитываются отдельно и в прямые затраты заказа не входят.

В понедельник на расчетный счет мастерской поступает 1,2 миллиона рублей за крупный заказ. Сумма выглядит убедительно: можно закрыть текущие счета, закупить материалы и оставить часть себе. Через десять дней на счетах остается 262 тысячи, а впереди — выплаты сотрудникам, аренда и закупка для следующего заказа. Деньги не пропали. Просто почти вся сумма уже получила назначение, хотя в момент поступления этого еще не было видно.

В сквозной истории книги Елена владеет студией маникюра в Туле. Приведенные ниже цифры — отдельный кейс небольшой мебельной мастерской. Все суммы — в тысячах рублей. Это не пример налогового расчета: режим налогообложения, порядок учета и конкретные обязательства нужно

сверять с бухгалтером. Здесь важнее увидеть путь денег и отличить остаток на счете от суммы, доступной для новых решений.

Поступление не равно свободному остатку

В начале месяца на счетах и в кассе мастерской 130. Дальше деньги движутся так.

2 апреля мастерская оплачивает аренду — 95. Остается 35.

4 апреля поступает оплата за крупный заказ — 1 200. На счетах становится 1 235.

5 апреля оплачиваются материалы для заказа — 340. Остается 895.

6 апреля подрядчикам перечисляют 210 за отдельные работы. Остается 685.

8 апреля владелец переводит себе 120 и тратит еще 41 с деловой карты на личные покупки. Остается 524.

10 апреля сотрудникам выплачивают зарплату — 135. Остается 389.

12 апреля перечисляют 75 налогов и обязательных платежей за предыдущий период. Остается 314.

14 апреля оплачивают доставку и коммунальные расходы — всего 52. Из них 45 приходится на доставку по заказу, а 7 — на коммунальные расходы. На счетах остается 262.

Это еще не полный отчет за месяц: часть обычных заказов пока не оплачена, а сроки некоторых постоянных расходов еще не наступили. Но уже ясно, почему первая реакция

на поступление 1,2 миллиона обманчива. Материалы, работа подрядчиков и доставка потребовали 595 тысяч. Еще 95 тысяч ушли на аренду, 135 — на зарплаты, 75 — на обязательства за прошлый период. Владелец тоже получил деньги, причем личные покупки с деловой карты сначала не воспринимались как отдельная выплата.

После прямых затрат крупный заказ оставил 605 тысяч: 1 200 минус 595. Это вклад заказа, который направляется на общие расходы и другие нужды мастерской. Налоги в этом примере показаны отдельно, поэтому в расчет вклада не входят. Если в своей модели вы учитываете налог в составе переменных затрат, делайте это последовательно и не считайте его повторно. Вклад заказа — еще не прибыль и не сумма, которую можно забрать владельцу.

Прямые затраты возникают именно потому, что мастерская взялась за конкретный заказ: материалы, работа подрядчиков, доставка, комиссия за прием оплаты. Постоянные расходы нужны для работы в течение месяца, даже если заказов мало. Это аренда, оклады административных сотрудников, связь, бухгалтерское сопровождение. Некоторые расходы бывают смешанными. Например, электричество зависит и от объема производства, и от времени, в течение которого используется помещение.

В примере 135 тысяч зарплат отнесены к постоянным расходам: это оклады сотрудников, которые не меняются напрямую от заказа к заказу. Работу привлеченных подрядчиков

учитываем как прямые затраты. В своем учете распределяйте расходы по их фактическому назначению и придерживайтесь одного подхода от месяца к месяцу.

У постоянных расходов есть неприятное свойство: они приходят по календарю, а не по графику продаж. Арендодатель не ждет, пока заказчик оплатит мебель. Зарплаты не исчезают из-за задержки акта. Поэтому выручка за месяц может быть значительной, а доступных денег — мало, если поступления приходят позже обязательных платежей.

Денежный маршрут одного месяца

К концу месяца мастерская получает еще 420 тысяч по нескольким обычным заказам. На материалы, работу подрядчиков и доставку для них уходит 112 тысяч. Постоянные расходы за месяц составляют 300 тысяч: аренда — 95, зарплаты — 135, коммунальные расходы — 22, бухгалтерское сопровождение — 18, продвижение — 30. Часть этих сумм оплачена в первой половине месяца, часть — позже.

В конце месяца на обслуживание оборудования уходит еще 46 тысяч, а владелец переводит себе дополнительно 40. Еще 90 тысяч он выделяет на будущие налоги и обязательные платежи. Это условная сумма для примера, а не налоговая ставка и не рекомендация по выбору режима. Резерв остается на счете, но тратить его на текущие покупки уже не следует.

Сведем движение денег за месяц в несколько строк.

Остаток на начало — 130.

Поступления от клиентов — 1 620: крупный заказ — 1 200, обычные заказы — 420.

Прямые переменные затраты — 707: крупный заказ — 595, остальные заказы — 112.

Постоянные расходы — 300.

Налоги и обязательные платежи за предыдущий период — 75.

Переводы владельцу — 160: 120 в первой половине месяца и 40 в конце.

Личные покупки с деловой карты — 41.

Внеплановый ремонт оборудования — 46.

Остаток на счетах до формирования резерва и учета обязательств следующего месяца — 421. Из них 90 выделены на будущие налоги. После этого на счете остается 331 тысяча, но считать ее свободной для владельца или новых покупок нельзя: впереди аренда на 95 тысяч, зарплаты на 135 и закупка материалов на 110 для уже запланированного заказа. Всего — 340 тысяч. Если до сроков этих платежей не поступят новые деньги, возникнет разрыв в 9 тысяч.

Проверка остатка проста: 130 плюс 1 620 поступлений, минус 707, 300, 75, 160, 41 и 46. Получается 421 тысяча. Резерв в 90 тысяч не вычитается второй раз: эти деньги остаются на счете, но уже имеют назначение.

Ни 421, ни 331 тысяча не означают, что мастерская заработала такую прибыль. Поступления от клиентов и признанная за период выручка могут не совпадать по времени. Если

заказчик внес аванс до начала работ, деньги уже лежат в банке, но у мастерской остается обязательство выполнить заказ. Если работа закончена, а оплата задерживается, выручка может быть отражена в учете, хотя денег на счете пока нет.

Переводы владельцу и личные покупки показаны в расчете движения денег, но их нельзя автоматически считать расходами при расчете прибыли: учет зависит от правовой формы дела. Налоги за прошлый период, ремонт и другие платежи тоже отражаются в учете по своим правилам. Поэтому прибыль нельзя вывести из одной банковской выписки.

Денежный разбор отвечает на вопрос: «Чем и когда мы сможем заплатить?» Учет доходов и расходов по правилам применяемого налогового режима отвечает на другой. Один инструмент не заменяет другой.

Если до ближайших платежей не будет новых поступлений, после налогового резерва и выплат в 340 тысяч обнаружится дефицит в 9 тысяч. Если клиенты заплатят до сроков этих выплат, разрыв закроется. Если нет, придется договариваться о сроках, переносить закупку или заранее искать допустимый источник финансирования. Такой расчет показывает, когда денег может не хватить, но сам по себе не отменяет обязательств.

Переменные расходы показывают цену выполнения заказов

Прямые затраты крупного заказа составили 595 тысяч. Если бы заказа не было, значительная часть этих расходов

тоже не возникла бы. После них от оплаты осталось 605 тысяч на общие расходы и другие назначения.

Такой расчет полезен для анализа, но не дает права считать все 605 тысяч деньгами владельца. Заказ занимает рабочее время, оборудование и место в производственном графике. Его вклад должен покрывать общие расходы, в том числе стоимость труда владельца при управленческой оценке, и оставлять прибыль. Если заказов много, но после закупки материалов не хватает на аренду, зарплаты и обслуживание оборудования, дело может быть занято, не принося достаточного финансового результата.

Иногда затраты на заказ видны сразу, а иногда обнаруживаются позже. Дополнительную доставку или переделку из-за неточного замера, например, могут оплатить отдельным платежом через неделю. Чтобы не считать заказ прибыльным, чем он есть, связывайте с ним расходы по понятному признаку: номеру заказа, проекту или хотя бы пометке в назначении платежа. Учет не нужно усложнять. Достаточно отличать материалы для конкретного клиента от общей закупки расходников.

Постоянные расходы стоит проверять не только по сумме, но и по срокам. Подписка, аренда или административная зарплата могут списываться раньше, чем поступят деньги от клиентов. Если крупные заказы оплачивают после сдачи результата, полезно заранее оценить, сколько времени дело выдержит привычный уровень расходов без крупных поступ-

лений. Это не гарантированный прогноз, а проверка устойчивости графика.

Платежная дата важнее среднемесячной суммы

Месячный итог скрывает очередность платежей. Допустим, ожидаемые поступления за месяц — 600 тысяч, а выплаты — 550. На бумаге месяц выглядит благополучно. Но если 400 тысяч от клиентов должны прийти после 25-го числа, а 300 тысяч обязательных платежей нужно внести до 15-го, может возникнуть кассовый разрыв. Общие суммы показывают итог периода, календарь — удастся ли пройти его без просрочек.

В следующем месяце мастерской из примера предстоят три крупных платежа: аренда — 95 тысяч, зарплаты — 135, материалы для запланированного заказа — 110. Клиентские деньги ожидаются, но у каждого поступления есть своя дата и степень надежности. Подписанный график оплаты и счет, который обещали оплатить «на днях», — не одинаковая опора для плана. Сопоставляйте обязательства с поступлениями по реалистичным срокам, а не суммируйте все выставленные счета.

Если спрос зависит от сезона, средний доход за год может скрыть месяцы, когда денег почти нет. Это бывает в компаниях, связанных со строительным сезоном, школьным календарем, отпускным спросом или погодой. Смотрите не только на годовую сумму, но и на помесечные поступления хотя бы за последние двенадцать месяцев, если такие данные

есть. Отмечайте слабые периоды и заранее сопоставляйте их с неизменными платежами.

Денежный резерв на сезонный спад создают за счет сильных периодов, а не в надежде, что в слабый месяц спрос неожиданно вернется. Речь именно о запасе денег, а не о свободном времени владельца или производственной мощности. Универсального размера денежного резерва нет: он зависит от обязательных расходов, длительности спада, надежности заказов и того, насколько быстро можно сократить переменные затраты. Если данных пока мало, начните со списка обязательств на ближайшие недели и обновляйте оценку каждый месяц.

Личные деньги без финансового тумана

Личная покупка с деловой карты не всегда создает серьезную проблему, но мешает понять, как на самом деле идут дела. В примере владелец перевел себе 160 тысяч и потратил еще 41 тысячу непосредственно с расчетного счета. В управленческом плане это тоже деньги, полученные от дела. Если учитывать только явные переводы, фактическое личное использование окажется занижено на 41 тысячу, а деловые расходы — завышены.

Для порядка не нужна сложная система. Достаточно договориться с собой: перевод на личный счет, оплата продуктов, семейной поездки или бытового счета отмечаются как личное использование денег. Это не материалы для заказа и не обычные операционные расходы. Если деловые и лич-

ные покупки уже смешаны, не обязательно вручную переписывать всю историю. Пометьте известные личные операции за выбранный период и с текущего месяца учитывайте их отдельно.

Правовая форма дела имеет значение. Индивидуальному предпринимателю полезно учитывать личное использование денег, даже если юридически и с точки зрения налогов такие переводы оформляются иначе, чем выплаты из общества. Деньги общества с ограниченной ответственностью нельзя считать личным кошельком владельца. Выплаты участнику, оплата его труда и другие перечисления должны иметь надлежащее основание и оформление. Конкретный порядок лучше согласовать с бухгалтером: управленческая таблица не заменяет юридические требования.

В управленческом плане полезно различать оплату труда владельца и остаток, который остается в деле после расходов. Если владелец сам проектирует, продает, производит и ведет клиентов, стоимость его труда должна быть видна в расчетах. Иначе бизнес может казаться прибыльным лишь потому, что владелец работает бесплатно или получает меньше, чем стоила бы замена его функции. Юридическая форма выплаты может быть разной, но для оценки экономики важно понимать, сколько дело планирует направлять владельцу за регулярную работу.

Задайте себе понятный план выплат на месяц и сравнивайте его с фактом. В нашем примере план составлял 160 ты-

сяч, но владелец получил эту сумму переводами и еще 41 тысячу потратил с деловой карты. Это не повод обвинять себя в неорганизованности. Просто теперь видно, что личное использование денег оказалось на 41 тысячу выше плана. Следующий шаг — оплачивать личные покупки с личного счета и переводить себе согласованную сумму с понятной периодичностью.

Если в слабый месяц плановая выплата владельцу не помещается в денежный маршрут, это тоже результат анализа. Необязательно сразу отказываться от выплаты. Сначала выясните причину разрыва: низкий вклад заказов, слишком высокие постоянные расходы, задержка оплаты, сезонность или сумма выплат, не соответствующая возможностям дела. Для каждой причины нужно свое решение. Сокращение личного перевода не исправит убыточный заказ, а повышение цены не устранил нехватку денег, если клиенты платят через два месяца, а обязательства наступают завтра.

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.