
Лариса Тарасова
5 сигналов, что вы решаете не ту проблему в бизнесе
Как понять, что действительно нужно менять в первую очередь

Лариса Тарасова

5 сигналов, что вы решаете не ту проблему в бизнесе

«Автор»
2026

Тарасова Л. В.

5 сигналов, что вы решаете не ту проблему в бизнесе /
Л. В. Тарасова — «Автор», 2026

Вы уверены, что решаете в своём бизнесе именно ту проблему?Сотрудники ошибаются, продажи не растут, сроки срываются. Вы усиливаете контроль, меняете людей, вкладываете деньги. Но проблемы возвращаются.А что, если настоящая причина совсем не там, где вы её ищете?В этой книге Лариса Тарасова, управленец с опытом более 25 лет, рассказывает пять реальных историй из своей практики, в которых очевидные причины проблем оказались ошибочными.Вы увидите, как за плохими продажами могут стоять решения собственника, за срывами сроков — несогласованность подразделений, а за ошибками сотрудников — организация работы.Книга поможет распознать пять сигналов того, что вы можете решать не ту проблему, и понять, что проверить, прежде чем вкладывать деньги, менять сотрудников или перестраивать процессы.Возможно, именно сейчас вы пытаетесь устранить последствия проблемы, не замечая её настоящей причины.

© Тарасова Л. В., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Попутчик в поезде 6
Сигнал 1. Иллюзия очевидной причины 8
Конец ознакомительного фрагмента. 10

5 сигналов, что вы решаете не ту проблему в бизнесе

Содержание

От автора. Попутчик в поезде
3

Сигнал 1. Иллюзия очевидной причины
6

Сигнал 2. «У нас всё давно отлажено»
10

Сигнал 3. Когда все работают на пределе, а сроки всё равно срываются
14

Сигнал 4. «Это моя компания. Значит, и деньги мои»
20

Сигнал 5. Когда лучшие сотрудники оказываются не теми, кем кажутся
24

Вместо послесловия
27

Об авторе
28

От автора

Попутчик в поезде

Замечали, что иногда совершенно незнакомому человеку можно рассказать то, о чём годами молчишь даже с близкими?

Бывает, едешь в поезде. Рядом оказывается попутчик. Вы разговариваете сначала о чём-то обычном, а потом вдруг затрагиваете то, что действительно волнует.

Вы, возможно, никогда больше не встретитесь. Вам не нужно производить впечатление, поддерживать привычный образ, доказывать, что вы сильный, успешный и всегда знаете, что делать.

Можно просто быть собой.

Иногда такой разговор оказывается удивительно важным. Не потому, что попутчик дал вам готовый ответ, а потому, что, рассказывая о своей ситуации, вы вдруг сами начинаете понимать то, чего раньше не замечали.

Я часто думаю об этом, когда разговариваю с собственниками бизнеса.

У руководителя может быть большая команда, партнёры, семья, знакомые, множество деловых контактов. Но при этом ему порой совершенно не с кем подумать.

Сотрудникам не обо всём расскажешь. С близкими не всегда хочется делиться тревогами. Партнёры могут быть заинтересованной стороной. А некоторые вопросы настолько непростые, что их даже сформулировать вслух бывает трудно.

И человек остаётся один на один с целым ворохом проблем.

Продажи падают, сотрудники не справляются, деньги куда-то уходят, клиенты ведут себя иначе. Руководители подразделений спорят друг с другом. Каждый день нужно принимать решения, а уверенности в том, что они правильные, становится всё меньше.

В такой ситуации легко начать действовать ещё активнее: проводить больше совещаний, требовать больше отчётов, усиливать контроль, менять сотрудников, покупать новые инструменты.

Но есть один вопрос, который руководитель не всегда успевает себе задать:

А ту ли проблему я сейчас решаю?

За более чем 25 лет работы в управлении бизнесом я не раз видела, как собственники прикладывали огромные усилия, пытаясь исправить то, что считали главной причиной своих трудностей. А потом выяснялось, что причина находилась совсем в другом месте.

В этой книге я расскажу несколько таких историй.

Я сознательно не называю компании и людей. Для меня доверие — обязательное условие профессионального разговора. Я сохраняю реальные события, решения и результаты, но убираю сведения, по которым можно узнать участников.

Мне не хочется учить вас управлять вашим бизнесом. Вы знаете его историю, людей, сложности и возможности лучше любого стороннего человека.

Но когда каждый день находишься внутри происходящего, некоторые вещи постепенно перестаёшь замечать. Привыкаешь к тому, как устроена работа, к объяснениям сотрудников, к собственным представлениям о причинах проблем. И порой уже трудно отделить то, что действительно известно, от того, что давно принято считать очевидным.

Тогда бывает полезен собеседник, который задаст неожиданный вопрос, обратит внимание на противоречие или предложит проверить то, в чём вы прежде не сомневались.

В этой книге я хочу побыть для вас таким попутчиком.

Не человеком, который заранее знает ответы на все ваши вопросы, а человеком, с которым можно спокойно подумать.

Я поделюсь пятью историями из своей практики. В каждой из них руководитель видел проблему, пытался её решить и имел для этого вполне понятные основания. Но когда мы начинали разбираться в обстоятельствах, обнаруживалось кое-что ещё.

Возможно, какие-то ситуации покажутся вам знакомыми. А может быть, вы вспомните совсем другие случаи из жизни своей компании.

Я не знаю, какие вопросы возникнут у вас во время чтения. Но буду рада, если среди них окажется и тот, с которого когда-то начинались мои разговоры с героями этой книги:

А ту ли проблему мы сейчас решаем?

Лариса Тарасова

Сигнал 1. Иллюзия очевидной причины

«Какого хрена они там делают? Ещё и премии ждут. А за что? По полгода, а то и годами товар лежит мёртвым грузом. Деньги заморожены. Я что должен собственникам говорить?»

Так начался один из разговоров с руководителем компании, у которой была довольно большая филиальная сеть.

На складах лежал товар, который не продавался месяцами, а иногда и годами. В него были вложены деньги, за результат приходилось отвечать перед собственниками, и руководитель был откровенно зол. Судя по всему, он уже решил, кто виноват.

Я спросила:

— А что именно у вас залежалось? Что конкретно не продаётся? В чём вообще сыр-бор?

— В смысле?

Повисла пауза.

— Давайте выясним, что конкретно залежалось. К какому именно товару у вас претензия?

Ответить он не смог, поэтому мы решили поднять складские остатки по филиалам и посмотреть, что там происходит.

Первое, что обнаружилось: в каждом филиале залеживались разные группы товаров. Не было одной позиции, которая лежала бы повсюду и в которой оказались заморожены основные деньги компании.

Я стала выяснять, кто определяет ассортимент конкретного филиала, как формируются заявки и кто принимает решения о закупках.

Оказалось, что филиалы сами составляли заявки, причём вполне осмысленно. Менеджеры разговаривали с покупателями, знали, что у них спрашивают, и заказывали товар, который действительно мог продаваться.

Головная компания обрабатывала эти заявки и централизованно проводила закупки.

Но иногда товар было выгодно купить большой партией. А бывало, что ради небольшой заявки приходилось приобретать значительно больше, потому что поставщик продавал только оптом.

Возникал излишек, который затем распределяли по филиалам. Не обязательно туда, где этот товар был нужен покупателям. Просто закупленное нужно было куда-то деть.

Наша песня хороша, начинай сначала!

Я попросила сопоставить заявки филиалов с остатками на других складах. И вот здесь обнаружилась любопытная вещь: товар, который в одном филиале покупатели давно ждали, мог лежать в другом, иногда в избытке.

Менеджеры заказывали нужную позицию, но головной офис её не поставлял. По общим остаткам всё выглядело благополучно: товар в компании был, причём в достаточном количестве.

Только покупателю от этого не легче. Он приходил в конкретный филиал, и нужного товара там не оказывалось.

Так внутри одной компании одни филиалы теряли продажи, а другие хранили на складах то, что у них никто не спрашивал.

Мы начали с перемещения товаров между филиалами.

Машины всё равно ездили с поставками, а обратно возвращались пустыми. Мы стали использовать обратные рейсы, чтобы вывозить залежавшиеся остатки и отправлять их туда, где на них был спрос.

При этом не требовалось закупать новую партию товара, который уже находился на складах компании.

Затем разобрались с работой снабжения. Сотрудники отдела закупок ориентировались на общий остаток по компании и не видели достаточно ясно, как товар распределён между филиалами.

Мы организовали им доступ к остаткам всей филиальной сети, чтобы при обработке заявки можно было сразу проверить, нет ли нужной позиции на другом складе.

Теперь, прежде чем закупать очередную партию, можно было рассмотреть возможность перемещения уже имеющегося товара.

А потом был банкет

Выручка компании выросла на 30%. Без дополнительных закупок.

Речь шла о миллионах рублей, которые до этого были заморожены в складских остатках.

И был большой банкет. Действительно грандиозный.

Сотрудники филиалов получили премии. Те самые сотрудники, про которых в начале истории руководитель спрашивал: «А за что им платить?»

Помню, как изменилась атмосфера. Появилось воодушевление, чувство сплочённости. Люди увидели, что их заявки не уходят куда-то в пустоту, что их слышат и что теперь они могут нормально работать и получать результат.

Если честно, мир тогда словно заиграл новыми красками.

Я иногда вспоминаю эту историю и тот первый разговор с руководителем.

Он ведь не выдумал проблему. Товар действительно лежал на складах, деньги были заморожены, а перед собственниками приходилось отвечать. Но, ещё не разобравшись, почему всё это происходит, он уже сердился на сотрудников филиалов.

А они как раз знали, что нужно покупателям, и передавали эту информацию через заявки. Просто дальше она терялась среди решений о закупках и распределении товара.

Интересно, что произошло бы, если бы руководитель начал с увольнений или лишения премий? Скорее всего, на складах по-прежнему лежал бы ненужный товар, а покупатели продолжали бы ждать тот, который был в наличии в соседнем филиале.

После таких историй мне хочется задать руководителю всего несколько вопросов.

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.