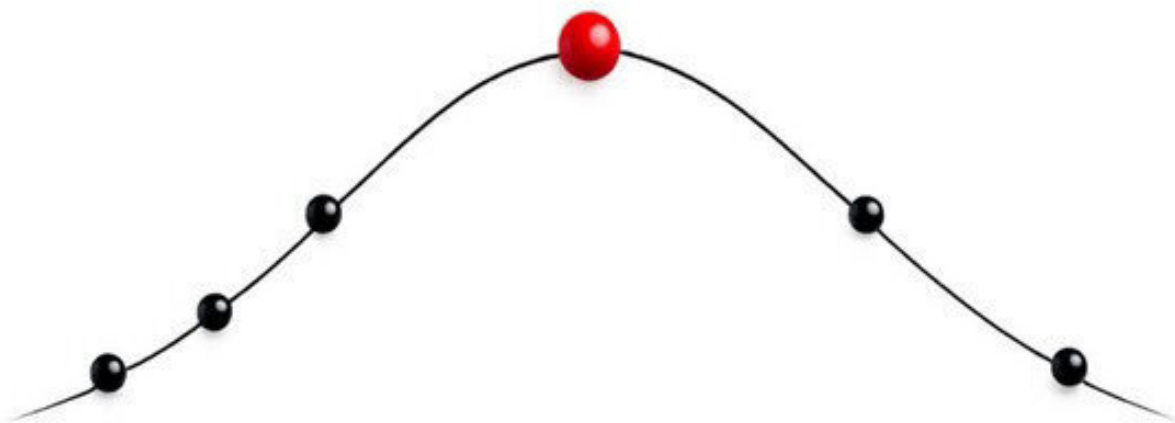


# 18+ Секретная книга основателя

Как превратить рост из героизма  
в технологию результата



АНТОН СМОЛОВ

АНТОН СМОЛОВ

**Секретная книга основателя.  
Как превратить рост из героизма  
в технологию результата**

«Издательские решения»

**Смолов А.**

Секретная книга основателя. Как превратить рост из героизма в технологию результата / А. Смолов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-691833-7

Практическое руководство, которое помогает заранее увидеть типовые критические проблемы бизнеса на каждой стадии роста — и пройти их быстрее, спокойнее и дешевле. Книга о том, как превратить рост из героизма в технологию результата. Миссия автора — сократить: ● число закрытий компаний; ● страдания основателей и сотрудников; ● время перехода к следующей стадии; ● моральные и материальные потери на «набивание шишек»; ● долю низкоэффективных компаний, которые растут слишком медленно. H2O = 4,21%

ISBN 978-5-00-691833-7

© Смолов А.

© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	8
Введение	9
ЧАСТЬ I. Инструкции и диагностика стадии	14
Как работать с книгой	15
Диагностика. Где вы сейчас?	17
Экспресс-тест «7 индикаторов»	17
Что делать после теста	21
ЧАСТЬ II. Стадии жизненного цикла	22
Глава 1. Ухаживание	23
1.1. Задача главы	23
1.2. Нормальные проблемы	24
1.3. Критические проблемы	25
△ Идея недостаточно увлекает основателя	26
△ Влюблённость в идею без валидации.	27
△ Компания создаётся исключительно для заработка	28
△ Партнёрство «на эмоциях» и бизнес с друзьями	29
△ Перфекционизм вместо MVP	31
△ Ранний наём «дешёвых» сотрудников	32
△ Основатель не знает, не любит «продукт» и открыл бизнес «на хайпе»	33
△ Начали бизнес с человеком, которого плохо знаете	34
△ Конфликты между основателями	35
△ Излишняя самоуверенность	36
△ Отсутствие гибкости	37
Отклонение: «Роман на стороне»	38
1.4. Рекомендации	39
1.5. Партнёрство на стадии Ухаживания	40
1.6. Стратегия на стадии Ухаживания	41
1.7. Люди	42
1.8. Деньги	43
1.9. Процессы	44
1.10. Ритмы управления*	45
1.11. Диагностика: красные флаги	46
1.12. Чек-лист выхода из Ухаживания	47
1.13. Следующие шаги (10 рабочих дней)	48
1.14. Практические инструменты	49
1.14.1. Тест «Есть ли у идеи шанс?»	50
1.14.2. Целевой сегмент: тест «НИЧА»	51
1.14.3. Оценка рынка TAM/SAM/SOM	53
1.14.4. Lean Canvas: бизнес на одном листе	55
1.14.5. Customer Development Лайт: 3 шага за неделю	57
1.14.6. MVP: Минимально жизнеспособный продукт	59
1.14.7. Скрипт презентации идеи за 30 секунд	62
1.14.8. Точка основателя: зачем ты этим занимаешься?	64
1.14.9. Мини-FAQ: что НЕ нужно в Ухаживании	65
Глава 2. Младенчество	66

2.1. Краткое описание стадии	66
2.2. Нормальные проблемы	67
2.3. Критические проблемы	68
△ Недокапитализация и хронический кассовый разрыв	69
△ Потеря личной вовлечённости или энергии основателя	70
△ Конфликт учредителей («развод» партнеров)	71
△ Критическая зависимость от одного клиента / поставщика	72
△ Ошибочная бизнес-модель (рынок не подтверждён)	73
△ Завышенные постоянные издержки	74
△ «Переросток» – преждевременное масштабирование	75
△ Токсичная «семейная» культура	76
Созависимость в бизнесе	77
△ Юридические и регулярные просчёты	79
△ Потеря контроля за качеством продукта	81
△ Неадекватная финансовая прозрачность	82
△ Преждевременная бюрократизация	84
△ Беспорядочное делегирование	85
△ Игнорирование обратной связи клиентов	87
△ Недостаток поддержки	89
Отклонение: «Ловушка основателя»	91
2.4. Общие рекомендации	92
2.5. Партнёрство в Младенчестве	94
2.6. Фокус и стратегия	95
2.7. Люди	96
2.8. Деньги	97
2.9. Процессы	98
2.10. Ритмы управления	99
2.11. Диагностика: красные флаги Младенчества	100
2.12. Чек-лист выхода из Младенчества	101
2.13. Следующие шаги (10 рабочих дней)	102
2.14. Практические инструменты	103
2.14.1. Юнит-экономика – «пульс» младенца	104
2.14.2. «Первые 10 клиентов» – стратегия поиска ниши, продукта	106
2.14.3. Когда нанимать первого сотрудника?	108
2.14.4. Стартовый фин-план 3×12	109
2.14.5. Канбан-доска: визуализация задач	111
2.14.6. CRM: упрощение продаж с первого дня	113
2.14.7. Утренний стендап-15: порядок без бюрократии	114
2.14.8. Сборщик интервью-инсайтов	116
2.14.9. Пятничный обзор	117
Шаблон повестки (20 минут)	118
Глава 3. Давай-Давай	119
3.1. Краткое описание стадии	119
3.2. Нормальные проблемы	120
3.3. Критические проблемы	121
△ Массовые срывы:> 10% заказов задержаны или переделываются	122
△ 1—2 «якорных» клиента приносят> 60% выручки	124

△ Размывание фокуса: новинки съели то, что приносит деньги	126
△ Производство без запаса прочности	128
△ Денежный разрыв: продажи растут быстрее, чем деньги	130
△ Операционный cash-flow отрицательный > 2 месяцев подряд при росте оборота	132
Конец ознакомительного фрагмента.	133

# **Секретная книга основателя Как превратить рост из героизма в технологию результата**

**АНТОН СМОЛОВ**

© Антон Смоллов, 2026

ISBN 978-5-0069-1833-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Эта книга родилась из повторяющегося сюжета: сильные основатели раз за разом попадают в одни и те же управленческие ловушки. Рост компании похож на смену уровня сложности: правила игры меняются быстрее, чем успевает перестроиться голова основателя. То, что работало «на старте», внезапно перестаёт работать при росте, не потому что вы стали хуже, а потому что вы впервые оказались в новой стадии: без управленческой базы и без опыта построения системы.

Главная идея книги простая: у каждой стадии развития компании есть предсказуемые критические проблемы. Их можно увидеть заранее по симптомам – ещё до того, как станет поздно. И их можно не допустить, если вовремя включить правильные управленческие действия.

Поэтому книга построена вокруг критических проблем: что происходит и почему это незаметно; симптомы; почему это критично; что делать – шагами, с ритмами, владельцами и управленческими правилами. Это не теория и не «мнение». Это протокол предотвращения.

И здесь важная связка: инструменты управления. Я даю их не «для красоты», а потому что без них профилактика не взлетает. Без ритмов решения не закрепляются, без ролей и ответственности всё превращается в споры, без журнала решений компания месяцами повторяет одни и те же разговоры, без панели метрик проблемы становятся видны только тогда, когда уже дорого.

Задача этой книги – сделать критические проблемы предсказуемыми и предотвращаемыми, а управление – системой, а не героизмом.

## Введение

Представьте, что у вас есть прямая линия в будущее. Вы набираете номер – и на том конце слышите свой голос. Это «вы через 10 лет». Тот, кто уже прошёл путь, по которому вы только собираетесь идти.

Он знает, каково это – вытаскивать бизнес из кассового разрыва, увольнять «звёзд», справляться с кознями конкурентов, гасить партнёрские конфликты, запускать продукты, которые стреляют – и закрывать те, что не взлетели. Он уже сделал десятки ошибок – и не хочет, чтобы вы повторяли их снова.

Он говорит: «Вот что нельзя делать ни при каких условиях. А вот что – обязательно. Если хочешь построить бизнес и не сгореть по пути – слушай внимательно».

Эта книга – такой звонок. Я написал её, чтобы у вас были подсказки, как делать правильно. Чтобы вы заранее могли отличить **нормальные проблемы** – естественные и неизбежные – от **фатальных ошибок**, которые ломают бизнес, команду и вас лично.

Вместо абстрактных историй успеха – конкретные описания, ловушки и инструменты. Всё из практики. Всё из реальной жизни бизнеса.

Эта книга — **шпаргалка основателя**, ваше стратегическое преимущество. На любом этапе: от первых шагов до зрелости – она поможет вам двигаться правильно, принимать сильные решения и растить бизнес, который выдержит испытания временем.

### **Компания как живой организм**

Бизнес – это не станок и не программа. Это живой организм.

Он может расти, уставать, адаптироваться, заболеть и восстанавливаться. Как человеческое тело – с нервной системой (коммуникации), сердцем (миссия), мышцами (продажи), костяком (процессы) и головой (стратегия).

Представьте человека, который решил заняться спортом.

**Сначала** – стихийные тренировки: что-то слышал, где-то прочитал, попробовал. Бежит без разминки, без понимания техники, без тренера. Вдохновение есть, но каждое действие – наугад. Травмы, выгорание, отсутствие прогресса. **Потом** – появляется системность. Он смотрит видео, читает статьи, собирает свою первую тренировочную программу. Уже легче: есть структура, появляются первые результаты. **Дальше** – работа с тренером. Диагностика, персонализированные планы, работа на опережение травм. Прогресс становится управляемым. Человек уже понимает, **как работает его тело** и что нужно, чтобы расти. **И наконец** – уровень профессионала. Где каждый элемент отточен: питание, режим, восстановление, тактика. Всё синхронизировано. Но даже здесь – важно следить за формой, вовремя менять нагрузки и не терять контакт с реальностью. Иначе – откат.

С бизнесом то же самое:

**Вначале** – хаос. Предприниматель «бежит» без подготовки: всё делает сам, не знает, что считать, не видит куда идти. **Потом** – приходит понимание, как устроены отделы, в чём узкие места, какие процессы надо отстроить. **Позже** – появляется команда, регулярный менеджмент, метрики, стратегические циклы. **А дальше** – либо компания выходит в Расцвет и держит форму, либо теряет гибкость, перегружается бюрократией и откатывается.

Но в отличие от тела, **бизнес можно омолаживать**. Менять состав, ритм, цели. Можно возвращаться в форму. Главное – понимать, на каком уровне вы сейчас и какая «тренировка» нужна именно вам.

Эта книга – ваш **тренер, зеркало и план восстановления**. С ней вы поймёте, где перегрузка, где ошибка в технике, а где – пора наращивать мышцу. И как построить бизнес, который не просто выжил, а попал в свою лучшую форму.

### **Расцвет**

Представьте, что бизнес – это не бег на короткую дистанцию, а марафон. Первая стадия – борьба за выживание. Вторая – наращивание темпа. Но где-то после 20-го километра случается момент, когда вы ловите ритм: тело работает слаженно, дыхание ровное, вы уверенно держите темп и даже успеваете наслаждаться пейзажем.

**Так и в компании. Расцвет – это не старт и не финиш. Это состояние управляемой силы.** Это момент, когда:

- бизнес стабильно растёт – без авралов и бессонных ночей;
- команда мотивирована и автономна, работает как единое целое;
- клиентский спрос поддерживает развитие, а не выжигает ресурсы;
- есть прибыль, есть выбор, есть уважение рынка;
- вы управляете, а не тушите пожары.

Это **золотой возраст бизнеса**. Период, в котором можно масштабироваться, внедрять крупные инициативы, усиливать команду и улучшать процессы – не из отчаяния, а из силы. И самое важное – можно **сделать этот этап максимально долгим**.

Но путь к Расцвету – не прогулка. Он полон острых поворотов, тупиков и развилок. Ошибка – и вы не доберётесь. Или доберётесь, но не удержитесь.

Эта книга показывает, как пройти туда и остаться. Как пережить младенчество и юность бизнеса, не сгореть в росте, не потерять гибкость в зрелости – и построить компанию, которая будет работать даже без вашего ежедневного контроля.

**Проблемы = жизнь**

*Если проблему можно решить – не стоит о ней беспокоиться. Если нельзя – беспокоиться бесполезно*

*возможно Далай-лама XIV*

**Бизнес – это не уютная лодка, плывущая по зеркальной глади. Это шхуна в бурных водах, где проблемы – не исключение, а сам маршрут.** И если вы всё делаете правильно, проблемы не исчезают – они просто становятся другими.

Ключ к устойчивости – **уметь различать нормальные трудности от критических (аномальных) проблем.**

**Два типа проблем**

**Нормальные** – это «боль роста». Естественные испытания на каждом этапе развития. Они нужны, чтобы бизнес стал сильнее. Их можно решить, если вы понимаете, где находитесь.

**Критические (аномальные)** – это самострелы. Ошибки, которые не просто тормозят, а ломают компанию.

Они происходят, когда основатель:

- игнорирует сигналы
- теряет фокус
- идёт на компромиссы с собой и командой.

**Основатель тоже человек**

Мы часто пишем про выручку, рынки и процессы, но любая компания дышит тем, кто её ведёт. У основателя есть предел внимания и сил. И это не слабость – это физика работы. Когда сил меньше, решения становятся тяжелее, а бизнес – шумнее.

**Эта книга задумана как набор простых опор, чтобы вы не тянули всё на себе.** Мы будем говорить о ритмах, понятных правилах и прозрачных договорённостях – не ради «правильности», а ради вашего ресурса.

Важно помнить две вещи. Первое: иногда достаточно убрать лишнее, чтобы снова увидеть курс. Второе: вы не обязаны быть идеальными. Достаточно быть устойчивыми. Остальное – дело техники, и дальше по книге техника будет.

**Чего не хватает рынку – и зачем нужна ещё одна книга?**

**Это не книга в привычном понимании.**

Это не вдохновляющие байки о миллиардерах, не философские размышления о лидерстве и не сборник универсальных советов вроде «нанимайте звёзд» и «вдохновляйте команду».

Перед вами **практическая инструкция по управлению бизнесом**. Гид для основателя, собранный из лучших методологий, проработанных и адаптированных, реальных кейсов – моих собственных и десятков компаний, с которыми я работал, системной диагностики: от стадии жизненного цикла до конкретных ошибок и узких мест, пошаговых инструментов: от MVP и юнит-экономики до организационного дизайна, P&L и протоколов партнёрства.

**Что делает эту книгу уникальной?**

**Она не абстрактна.** Вы не просто прочитаете о стадиях развития компании – вы поймёте, **на какой вы сейчас**, какие **проблемы для неё нормальны**, а какие **грозят крахом**, что с этим **делать конкретно** и **какие инструменты помогут**.

**Она предупреждает.** Вы заранее узнаете, **какие ошибки вас ждут через квартал, год, два** – и получите **пошаговые действия**, чтобы избежать их.

**Она говорит с вами на языке бизнеса.** Не о «миссии» ради вдохновения, а о том, как построить P&L, команду по RAЕI, запустить продукт без кассового разрыва, пережить «хаос юности» и не увязнуть в болоте бюрократии.

**Она живая.** Это не «правила успешных людей» задним числом. Это инструменты, которые работают **в бою** – в компаниях с разным масштабом, командой, отраслью и культурой.

**Эта книга – ваша шпаргалка.** Каждый раз, когда бизнес начинает буксовать – откройте нужную главу. Каждый раз, когда вы думаете: «Что дальше?» – откройте главу следующей стадии. Каждый раз, когда всё идёт хорошо – проверьте, не начинаются ли критические проблемы, которые предвещают падение.

**Если вы хотите не просто выжить, а вырасти – это ваш путеводитель.**

Для тех, кто строит системный, сильный бизнес – с перспективой, командой и управляемым развитием.

Неважно, где вы сейчас: на стадии первых сделок или у руля завода – в этой инструкции вы найдёте, **что важно именно сейчас** и **что готовить наперёд**.

**Мой путь в бизнесе**

Я пришёл в предпринимательство в 2002 году. Без капитала, без связей – но с огромным желанием разобраться, как устроены бизнес и люди. С тех пор прошло более двадцати лет, девять бизнесов, три экономических кризиса и тысячи управленческих решений. Все они – кирпичи в фундамент этой книги.

**Digital-агентство: первые шаги и сила итераций.** Моя первая компания – интернет-агентство. Мы продавали идеи и креатив в эпоху, когда это ещё не стало мейнстримом. Там я понял главное: **скорость итераций важнее совершенства**. Мы быстро тестировали гипотезы, общались с клиентами, «ломали» презентации и перестраивались. Именно здесь я впервые осознал ценность обратной связи и быстрой адаптации.

**Рынок недвижимости: хаос роста и первое столкновение с системным мышлением.** Затем был бизнес в недвижимости. Сначала – рост: сделки, обороты, масштаб. Потом – хаос: команда не справляется, клиенты теряются, партнёры спорят. Мы поняли, что **без системы успех невозможен**. Этот кризис подтолкнул меня к изучению управленческих подходов, менеджмента.

**IT-стартап: давление инвесторов и скорость.** Следом – IT-стартап в сфере Proptech, который стал пионером цифровизации поиска офисов в России. Мы не просто оциф-

ровали рутину – мы **изменили правила игры на рынке**. Здесь я впервые ощутил, что такое работа с венчурными деньгами: невероятный темп, ожидания, инвесторские метрики, ночи без сна. Написание собственной мощнейшей ERP. Опыт показал: **без зрелых процессов, венчурный рост – как ускорение на лысой резине**.

**Инфобизнес и консалтинг: упаковка опыта в ценность для других.** Дальше – обучение и консалтинг для начинающих предпринимателей. Здесь я начал **переводить свой опыт в структуру**: чек-листы, шаблоны, фреймы. То, что работало у меня и в моих бизнесах, стало приносить пользу сотням основателей. Это стало началом системного подхода, который ты сейчас держишь в руках – этой книги.

**Инжиниринг и стройка: возрождение умирающего бизнеса.** Моим следующим шагом стало партнёрство в инженерной компании, которая на тот момент **буквально умирала**. Основатель – харизматичный лидер – тяжело заболел, и бизнес, некогда в стадии Аристократии, начал быстро скатываться к Смерти. **Команда была деморализована, процессы разрушены, клиенты уходили**. Я вошёл как коммерческий директор, с мантатом на радикальные действия. Начался антикризис: полная перестройка команды, реанимация продаж, внедрение контроля, рубка костов, продажа пассивов, оживление ключевых проектов. Мы вытянули компанию с обрыва и вернули в строй. Потом был инжиниринг в действии – от Питера до Магадана: стройка очистных сооружений, длинные B2B-контракты, высокая ответственность, сложная логистика. В кризис металл подорожал на 70%, рубль обвалился – и именно управляемость, системность и точный расчёт ресурсов позволили удержать рентабельность. Здесь я научился вести бизнес в условиях шторма: когда нет запаса, но есть выбор – либо система, либо хаос. Мы выбрали систему.

### **Производственный рост: из хаоса – в Расцвет**

Позже я ушёл от роли основателя (партнёрства) – и стал корпоративным акселератором. Вошёл как CBDO (директор по развитию бизнеса) в инженерно-производственную компанию в сфере НВК. Это был бизнес на грани срыва: формально – стадия «Давай-Давай», по сути – управленческий хаос с элементами «Младенчества». Продукт не сформулирован, команда перегружена, партнёрские конфликты, кассовые разрывы. Всё это – на фоне геополитического шторма 2022 года, который осложнил закупки, логистику, и доступ к технологиям. Мы начали с системной диагностики: где критические пробелы, что мешает управляемости. Затем – фокус на продукт, отказ от лишнего, чёткое позиционирование и настройка структуры. За 3 года:

- нашли и усилили свой продукт с спросом и маржой;
- увеличили выручку в 4 раза;
- расширили производственные площади;
- вырастили команду без потери культуры и управляемости.

Компания прошла через все боли Давай-Давай, стабилизировалась в Юности, и сегодня уверенно двигается к стадии Расцвета.

Для меня это стало подтверждением: методологии жизненного цикла работают не только в стартапах, но и в тяжёлых отраслях – если есть системное мышление, партнёрская зрелость и управленческая воля.

### **Что делает мой опыт уникальным**

Это не просто книга, основанная на методологиях – это опыт, пропущенный через десятки бизнесов, сотни решений и тысячи ошибок. Вот что делает мой путь особенным:

**1. Опыт сложных партнёрств.** Почти во всех проектах я работал с партнёрами. Это научило меня **не строить иллюзий, не перекладывать ответственность, не идти на компромиссы, которые вредят бизнесу**. Вместо наивных ожиданий – реализм, чёткие договорённости и здравый расчёт. Иногда главные уроки – это не «как надо», а **как больше никогда не делать**.

**2. Фокус на развитии, а не на поддержании.** Мои роли всегда были связаны с ростом: от основателя, строящего с нуля, до **СВДО, развивающего чужой бизнес**. Я работал в «зелёных ростках» и в компаниях, где уже были клиенты, выручка, производство. Но везде я приходил ради одного – **запустить, вытащить, ускорить**.

**3. Опыт «за чужой счёт».** Я работал как с собственными, так и с инвесторскими деньгами. Ответственность  $\times 2$ , скорость экспериментов  $\times 10$ . Протестировал десятки гипотез, которые при bootstrapping тянули бы годы.

**4. Постоянное обучение и внедрение.** Я учился всё время: книги, курсы, тренинги, работа с менторами. Не только Адизес, но и сотни других источников. Я не просто изучал – я внедрял, тестировал, отбрасывал и адаптировал. Это не библиотека, а полигон. Всё, что работает – осталось. Всё, что мешает – ушло. Этот фильтр и создал мою систему.

**5. От стартапа до завода.** В моём портфеле есть проекты с чек-листом «сделай всё сам» и предприятия с тремя заводами и собственным НИОКР. Я видел, как меняются процессы, культура и мотивация, когда скачок идёт не  $\times 2$ , а  $\times 20$ .

#### **Почему я могу говорить о развитии компаний**

Мой кейс пройденных жизненных циклов, партнёрских отношений, практики и личных выводов позволяет говорить о развитии компаний не как консультанту-наблюдателю, а как человеку, который: стоял у станка, разработал собственную ERP, был в кассовых разрывах, строил системы и в IT и на производстве, подвергался рейдерским захватам и DDOS атакам. Мой опыт – это не только цифры и графики, но и люди, решения, ошибки и выводы, которые я сделал на своём пути.

#### **Кому будет полезна эта книга?**

**1. Начинающим предпринимателям** – чтобы избежать фатальных ошибок, не терять время на лишние «петли» и быстрее пройти путь до прибыльного, стабильного бизнеса.

**2. Руководителям растущих компаний** – чтобы увидеть, какие проблемы нормальны, а какие – критичны, где нужно усилить команду, а где – пересобрать стратегию.

**3. Основателям в кризисе** – чтобы понять, с чем вы столкнулись: временным сбоем или системной ошибкой. И решить: лечить, перестраивать или закрывать и начинать заново – уже по-другому.

**4. Инвесторам, менторам и директорам по развитию** – чтобы диагностировать, где находится проект, и понять, как его провести до точки зрелости и стабильного возврата на капитал.

Это не книга в классическом смысле – это **инструкция к управлению бизнесом**, собранная на основе лучших методологий и моего личного предпринимательского опыта. Здесь вы не найдёте вдохновляющих манифестов или размышлений о смысле. Только практика. Только то, что помогает выжить и расти.

## **ЧАСТЬ I. Инструкции и диагностика стадии**

## Как работать с книгой

### Старт: определите свою стадию

1. Пройдите экспресс-тест «7 индикаторов».
2. Зафиксируйте результат и один вывод: «мы сейчас здесь».
3. Если тест показал разрыв между индикаторами больше 2 стадий – это сигнал «смешанного состояния». Работайте по главе своей стадии, но проблемные индикаторы ведите как отдельные приоритеты.

Если состояние критичное – сначала решите **антикризисные проблемы** (деньги/срывы/массовый отток), и только потом возвращайтесь к плановой работе по стадиям.

Если бизнес уже систематизирован, и вы хотите точнее «попасть» в причины – пройдите расширенную диагностику из главы 14.

### Перейдите в главу своей стадии

Каждая глава по стадии устроена одинаково:

● **Нормальные проблемы** – естественные симптомы стадии (их учитываем при планировании).

● **Критические (аномальные) проблемы** – то, что нельзя допускать на этой стадии (ваш фокус №1).

● **Рекомендации по зонам:** партнёрство, стратегия, люди, деньги, процессы, ритмы управления.

● **Чек-лист выхода из стадии** – критерии готовности к переходу.

● **«10 шагов на 10 дней»** – быстрый старт действий.

● **Инструменты стадии** – только те, что нужны именно здесь. Общие инструменты управления собраны отдельно в главе 13.

### Как работать с главой по стадии (пошагово)

1. Отметьте свои проблемы в главе: нормальные и критические.
2. Выберите приоритеты: если критических проблем больше 3 – оставьте до 3 главных. Приоритетность по умолчанию: деньги → клиент → структура. Остальное – в парковку задач.
3. Начните с самой приоритетной критической проблемы: прочитайте полностью «Что делать» и «Главная цель».
4. Сформулируйте цели и ключевые результаты (OKR) под выбранные проблемы. Если разные проблемы решают разные команды – делайте отдельные OKR и ведите параллельно.
5. Назначьте ответственных и поставьте задачи правильно: в формате «результат + приёмка».
6. Все решения фиксируйте письменно в журнале решений (владелец, срок, ожидаемый эффект).
7. Встройте работу в ритмы управления: ежедневные/еженедельные/месячные/квартальные разборы с повесткой и сроком на решения.
8. Измеряйте эффект, а не активность: на каждое изменение – базовый «до», целевой «после», окно измерения и ответственный; обновляйте панель метрик.
9. Закрыли критические проблемы первого приоритета – переходите к следующим, пока не закроете все критические проблемы стадии.
10. После этого запускайте «10 шагов на 10 дней» как ускоритель – под уже выбранные приоритеты.
11. Раз в 2—4 недели сверяйтесь с чек-листом выхода из стадии.
12. Держите ритм: раз в неделю – «Температура компании», раз в квартал – повторная диагностика.

### Как работать с инструментами и справочниками (Часть III)

Это общий набор на любой стадии. Используйте как настольный справочник: открывайте главу под конкретную задачу, а не «на всякий случай».

### **Что лежит в Части III и как это использовать**

Глава 12. Шпаргалка основателя. Общие рекомендации, короткие правила и быстрые проверки.

Глава 13. Общие инструменты управления Инструменты, которые делают профилактику критических проблем возможной: решения исполняются, ответственность не размазана, ритмы держат систему.

Глава 14. Расширенная диагностика Когда нужно перестать спорить «что происходит» и перейти к фактам: стадия, узкие места, приоритеты на 30 дней.

Общее правило для всей Части III Если после чтения не появилось решение, владелец, срок и критерий результата – вы читали справочник, а не управляли.

### **Как работать на убывающей стороне кривой**

(Стабильность → Аристократия → Ранняя бюрократия → Бюрократия → Смерть)

Принцип: цель здесь не «ускорять рост любой ценой», а корректировать курс и при углублении спада – запускать возрождение или корректно завершать.

**Стабильность → Аристократия:** корректируем курс по главам стадии Не «перестраиваем всё», а возвращаем контакт с клиентом, упрощаем управленческие контуры и режим витринные инициативы – строго по рекомендациям стадии.

**Ранняя бюрократия → Бюрократия:** запускаем возрождение Косметический ремонт не помогает. Сначала диагноз по расширенной диагностике, затем защита ядра ценности и перезапуск цикла по правилам главы про возрождение.

**Смерть:** корректное завершение и подготовка к новому циклу

Цель – минимизировать ущерб и сохранить ценность. Начните с честной диагностики и выберите сценарий завершения/перезапуска.

**Начнём с диагностики – определим, на каком этапе находится ваша компания прямо сейчас.**

## Диагностика. Где вы сейчас?

### Экспресс-тест «7 индикаторов»

*Если не знаешь, куда идёшь, любая дорога приведёт тебя туда* Льюис  
Кэрролл

Эта глава поможет вам быстро и точно определить текущее положение вашего бизнеса.

**Инструмент поможет:**

● Трезво оценить, на какой из стадий жизненного цикла находится компания прямо сейчас.

● Выбрать релевантные рецепты из следующих глав, а не лечить «младенца» таблетками от старости.

● Говорить с партнёрами, инвесторами и командой на одном языке: «Мы ещё в Давай-Давай, пора ужимать раздутый портфель» или «Пахнет аристократией – нужно перезапускать инновации».

**Почему большинство основателей не знают, где находятся**

8 из 10 предпринимателей неправильно оценивают стадию развития своей компании. Чаще всего они:

● Переоценивают зрелость бизнеса. Основатель думает, что компания уже в «Юности», а на самом деле она всё ещё в «Младенчестве».

● Не замечают признаков старения. «Мы в Расцвете!» – говорит Основатель, а компания уже скатилась в «Стабильность».

● Путают размер с развитием. Большая оборотка не означает зрелость системы управления.

● Игнорируют «неудобные» сигналы. Если факты не соответствуют желаемой картине, их проще не замечать.

Эти ошибки в самодиагностике дорого обходятся. Основатель применяет инструменты, которые подходят для другой стадии развития, и удивляется, почему они не работают.

**Быстрый тест решает три задачи:** 1. Даёт «рентген» за 15 минут, 2. Показывает не среднюю температуру, а конкретные «больные органы», 3. Служит точкой отсчёта, чтобы измерять прогресс спустя квартал-другой. **Важно:** тест не заменяет углублённый аудит, но позволяет сфокусировать его именно на уязвимых зонах.

**Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге**

**Как заполнять**

1. По каждому индикатору выберите ровно один вариант (1—10), который ближе всего к вашей реальности сейчас.

2. Запишите выбранный номер в строке «Мой выбор».

3. Определите итог:

● если большинство выборов попадают в 3 соседних номера (например, 3—5) – ваша стадия соответствует среднему номеру диапазона;

● если большинство попадает в 2 соседних номера (например, 4—5) – вы в переходе между ними;

● если разброс большой – берите доминирующий номер как базовый, а соседний как «переходный хвост».

**Шифр стадий (для интерпретации результата)**

1 – Ухаживание;

- 2 – Младенчество;
- 3 – Давай-Давай;
- 4 – Юность;
- 5 – Расцвет;
- 6 – Стабильность;
- 7 – Аристократия;
- 8 – Ранняя бюрократия;
- 9 – Бюрократия; 1
- 0 – Смерть

#### **Денежная подушка и ликвидность**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

- 1. Запас 0—2 недели; платёжного календаря нет
- 2. Запас 2—4 недели; календарь фрагментарный
- 3. Запас 4—8 недель; регулярные разрывы
- 4. Запас 8—12 недель; календарь 4—8 недель
- 5. Запас 12—16 недель; календарь 13 недель; кредитные линии под контролем
- 6. Запас 16—24 недели; предсказуемый поток; есть сценарии
- 7. Денег много; инвестируем в «витрины»
- 8. Деньги «застревают» в согласованиях; запас снижается
- 9. Учёт непрозрачен; дефицит на горизонте; реагируем поздно
- 10. Платить нечем; просрочки близко

#### **Нагрузка основателя (часы/стратегия/финансы)**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

- 1. 90—100 ч/нед; стратегия <5%; всё на мне, финансы на мне
- 2. 70—90 ч/нед; стратегия ≤10%; финансы на мне
- 3. 60—70 ч/нед; стратегия ≤15%; управленческих ритмов нет
- 4. 55—65 ч/нед; стратегия 15—25%; делегирование точечное
- 5. 50—60 ч/нед; стратегия 25—35%; финансовый менеджер ведёт контур
- 6. 45—55 ч/нед; стратегия ≥40%; ритмы стабильны
- 7. 40—50 ч/нед; управляю через руководителей; финансовый директор есть
- 8. Много презентаций/совещаний; мало контакта с клиентом
- 9. Решения «висят»; много согласований
- 10. Лидера нет; хаос/пассивность

#### **Повторные продажи и отток**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

- 1. Клиентов нет
- 2. 0—10% выручки
- 3. 10—20% выручки
- 4. 20—35% выручки
- 5. 50% повторных; отток <3%
- 6. 60% повторных
- 7. 70% повторных, но рынок стагнирует
- 8. Падает 3 квартала подряд
- 9. Клиенты платят «по инерции»
- 10. Продажи прекращены; база клиентов пустеет

#### **Концентрация выручки (топ-1/топ-3)**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

- 1. Портфель пуст (нет выручки)
- 2. 1 клиент – 100%

3. Топ-1 > 70%
4. Топ-3 > 60%
5. Топ-5 < 40%
6. Ни один клиент не даёт > 10%
7. Ни один клиент не даёт > 8%
8. Топ-3 снова > 70% (обратная концентрация)
9. Топ-1 + топ-2 > 90% (рынок сузился)
10. Выручки нет (операционная деятельность прекращена)

#### **Системность процессов и исполняемость**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

1. Хаос: нет ролей/правил; всё в чатах
2. Шаблоны/таблицы появились; нерегулярно
3. Есть CRM/трекер задач, но дисциплины нет
4. Роли частично описаны; еженедельные встречи идут; решения иногда фиксируем
5. Матрица ролей и ответственности, уровни сервиса и журнал решений работают стабильно
6. Процессы описаны; редко обновляем
7. Регламентов много, смысла мало
8. Много согласований; решения задерживаются
9. Правила мешают работать; бумага важнее дела
10. Учёт и дисциплина развалены

#### **Скорость изменений ядра**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

1. Идеи/наброски; релизов почти нет
2. Тестируем первую версию продукта с клиентами
3. Много мелочей; эффект не измеряем
4. Раз в квартал – 1 заметное улучшение ядра с измерением
5. Постоянный поток улучшений; эффект виден в дашборде
6. Косметика без влияния на главное
7. Пиар вместо работы с ядром
8. Месяцами ничего не меняется
9. Изменения проходят очень долго
10. Изменений нет

#### **Команда и культура**

**Мой выбор:** \_\_\_\_

1. Команды нет; основатель +1—2 помощника без ролей
2. Первые наймы; критерии роли неясны
3. Есть «герои»/токсичные «звёзды»; стандартов нет
4. Индивидуальные встречи и обратная связь регулярны; стандарты вводятся
5. Высокие стандарты; прозрачные цели; «звёзды» без токсичности
6. Коммуникации формальны; обратная связь редкая
7. Политика и избегание конфликтов
8. Саботаж решений; ответственность размыта
9. Демотивация/текучесть; страх ошибок
10. Команды фактически нет

#### **Здоровые разрывы (нормально):**

- Продажи в Давай-давай, операции в Юности (растем, но наводим порядок)
- Старый продукт в Стабильности, новый в Младенчестве
- Разница в 1 стадию между подразделениями

#### **Тревожные разрывы:**

- Финансы в Младенчестве, а команда в Аристократии (нет денег, но много бюрократии)
- Продажи в Расцвете, а процессы в Давай-давай (клиенты есть, но хаос в исполнении).

Как следствие критические проблемы с качеством)

- Разрыв > 3 стадий между любыми индикаторами

**Когда бить тревогу:**

- Если «отстающие» индикаторы тянут вниз «передовые»
- Разные части команды видят компанию на разных стадиях
- Результаты теста не совпадают с ощущениями основателя

## Что делать после теста

1. Прочитать как действовать в Части I «Как работать с книгой», пункт 3. «Как работать с главой по стадии (пошагово)».

2. Открыть соответствующую выявленной стадии главу книги, там есть вся необходимая информация для стадии, на которой находится ваш бизнес.

3. **Если тест показал критические разрывы (2 стадии и более) или разрывы по подразделениям, прочитайте те главы книги где описаны критические ошибки стадий в разрыве найти свои проблемы и действовать дальше по этим проблемам до выравнивания отстающих показателей (п.п. 4,5).**

Внимание! Такие разрывы могут привести к преждевременной смерти, их устранение – ключевая задача.

4. Проведите совещание для ключевой команды. Покажите результаты, постройте дорожную карту, как передвинуть отстающие показатели.

5. Согласуйте одну-две главные цели на квартал, Вытекающие из стадии.

● Действуйте по инструкции Глава 1. «Как работать с книгой».

● Зафиксируйте метрики. Через 90 дней повторите тест – прогресс должен быть измеримым.

● Не бойтесь «откатиться» назад. Временное возвращение к поведению предыдущей стадии (например, снова «выходить в поля» к клиентам) – нормальный лечебный курс.

● Если компания уже на стадии смерть или бюрократия, рассмотрите внешнего кризис-менеджера: внутренним силам трудно рубить собственные ритуалы.

**Быстрый тест – это не оценка «хорошо-плохо», а точка на карте. Вы точно узнаете, где стоите, и экономите месяцы блужданий между традиционным «нам нужен рост» и «пора всё систематизировать».**

## ЧАСТЬ II. Стадии жизненного цикла



# Глава 1. Ухаживание «Идея ещё на салфетке»

## 1.1. Задача главы

Помочь основателю превратить вдохновение в проверенную бизнес-гипотезу, отсеив иллюзии, выбрав правильных партнёров и не увязнув в перфекционизме.

### **Описание стадии**

Главный актив – энергия и воодушевление. Продукта, выручки и команды, по сути, нет. Есть «салфетка» с расчётами, горящие глаза и готовность работать бесплатно. Деньги – личные сбережения, друзья, родственники, иногда гранты/ Pre-Seed. Масштаб риска минимален по суммам, но максимален по вероятности ошибки: легко влюбиться в собственную фантазию.

## 1.2. Нормальные проблемы

- Постоянные «повороты» идеи: каждый разговор с потенциальным клиентом меняет концепт
- Измеряем рынок «на глазок»: публичных цифр мало, поговорили с пятью знакомыми – уже «есть спрос»
- Партнёры распределяют доли «по дружбе», потому что «так честно»
- Основатель делает всё подряд: сайт, расчёты, первые звонки
- Семья не понимает, чем вы заняты и почему ушли из «нормальной работы»

### **1.3. Критические проблемы**

Так как это самая первая стадия – здесь приводятся проблемы как непосредственно перед стартом, так и в процессе.

## # Идея недостаточно увлекает основателя

### Симптомы

- Основатель всё время откладывает работу над проектом
- Легко отвлекается на другие идеи и активности
- При разговоре о проекте чувствуется равнодушие или скука
- Нет готовности жертвовать временем, комфортом, деньгами ради реализации

### Почему это критично

На стадии ухаживания нет команды, инвесторов и инфраструктуры – только энергия основателя. Если идея не зажигает самого инициатора, она точно не увлечёт ни команду, ни клиентов, ни инвесторов. В таком случае проект умрёт, так и не родившись.

### Что делать

#### 1. Честная самодиагностика

Задайте себе вопрос: «Готов ли я жить этой идеей ближайшие 3—5 лет?» Если ответ колеблющийся или «нет» – проект обречён.

#### 2. Поиск истинного интереса

Опирайтесь на прошлый опыт: вспомните 2—3 работы или проекта, где вы уже зарабатывали деньги как наёмный сотрудник или фрилансер – и при этом вам реально нравилось, чем вы занимаетесь. За что вам тогда платили? Какие задачи вы решали? С кем работали?

Используйте подход «икигай»: соедините на одном листе ваши интересы, сильные стороны, ценности и то, за что люди готовы платить. Выпишите 5—7 сфер, которые действительно увлекают, и ищите пересечение с рыночным спросом и своим реальным опытом.

#### 3. Прототипирование идей

Быстро проверьте 2—3 альтернативные идеи: сделайте прототип, соберите первые отзывы. Нередко «огонь» появляется только после первых реальных откликов пользователей.

#### 4. Смена фокуса

Если идея рационально хороша, но не зажигает вас, возможно, вы не должны быть её основателем. Найдите человека, которого эта тема реально увлекает, а еще лучше, если он имеет релевантный опыт, и передайте роль драйвера ему.

#### 5. Принятие решения

Лучше честно закрыть неинтересный проект на стадии ухаживания, чем тратить годы на бизнес, который не вдохновляет. В предпринимательстве «энергия» = капитал. Без неё не работает даже лучшая бизнес-модель.

**Главная цель:** убедиться, что идея совпадает с внутренним топливом основателя. Если нет – закрыть или перезапустить поиск.

См. в книге: 1.14.8 «Точка основателя: зачем ты этим занимаешься?»; 1.14.5 «Customer Development Лайт»; 1.14.6 «MVP: минимально жизнеспособный продукт».

## # Влюблённость в идею без валидации.

Создатель фанатично привержен идее, но оторван от реальности. «Это гениально, рынок сам найдётся!» → после первых трат денег мотивация падает.

### Симптомы

- Основатель фанатично верит: «это гениально, рынок сам найдётся»
- Отсутствует исследование рынка или хоть какая-то проверка гипотез
- Первые расходы (разработка, реклама) делаются «вслепую»
- После неудач мотивация резко падает: «люди просто не поняли идею»

### Почему это критично

Ухаживание – стадия максимальной неопределённости. Здесь единственная задача – проверить, есть ли рынок. Фанатичная вера без фактов ведёт к иллюзиям: проект живёт в голове основателя, но не в реальности. Деньги и энергия тратятся впустую, а разочарование наступает быстро.

### Что делать

#### 1. Повернуться к рынку

- Выйдите на рынок и поговорите с потенциальными клиентами.
- Проведите 10—20 интервью, чтобы проверить: решает ли идея реальную боль.

#### 2. Микровалидация

- Сделайте минимально жизнеспособный продукт (MVP) «на коленке» (объявление на Avito, лендинг, прототип, демо) и запустите рекламу, позвоните потенциальным заказчикам.
- Измеряйте не «лайки» и слова, а готовность оставить заявку, внести предоплату, оплатить первый шаг работы.

#### 3. Анализ гипотез

- Разбейте идею на ключевые гипотезы: кто клиент, в чём его проблема, какую ценность вы даёте, через какие каналы будете до него добираться.
- Тестируйте их по очереди: недоказанная гипотеза = риск смерти проекта.

#### 4. Снижение затрат на проверку

- Не тратьте месяцы и сотни тысяч на разработку без обратной связи.
- Применяйте подход «бережного старта» (lean startup): «построй → измерь → узнай».

#### 5. Коррекция мышления

- Поймите: ценность идеи определяет не основатель, а клиент.
- Перенесите энергию с «влюблённости» в продукт на влюблённость в проблему клиента.

**Главная цель:** заменить иллюзию «рынок найдётся» на реальную проверку спроса. Если рынок не откликнулся – лучше сменить идею сейчас, чем потерять годы и деньги.

См. в книге: 1.14.4 «Lean Canvas»; 1.14.5 «Customer Development Лайт»; 1.14.6 «MVP»; 3.14.11 «Lean MVP 2.0».

## # Компания создаётся исключительно для заработка

### Симптомы

● Основатель говорит: «главное – быстро заработать», без понимания миссии или ценности для клиента

● Отсутствует вдохновляющая цель, кроме денег

● Идея легко меняется при появлении возможности «быстрых денег» в другой нише

● Сотрудники и партнёры чувствуют цинизм: им предлагают работать ради чужого кошелька

### Почему это критично

Деньги – слабый источник энергии на ранних стадиях: их всегда мало, и быстро разочаровываешься. Когда появляются первые трудности, мотивация «ради денег» испаряется. Инвесторы и талантливые сотрудники редко присоединяются к проекту без «идеи». Такие компании редко создают устойчивые продукты – они работают на разовые сделки и спекуляцию, а не на долгосрочную ценность для клиента.

### Что делать

#### 1. Переосмысление мотивации

● Спросите себя: какую проблему я реально хочу решить?

● Пропишите, какую ценность клиент получит помимо вашей прибыли.

#### 2. Формирование миссии

● Найдите более высокую цель: облегчение жизни клиента, доступность продукта, улучшение отрасли.

● Используйте подход «золотого круга» Саймона Синека – «Почему—Как—Что» (Why—How—What): деньги – это результат, а не смысл.

#### 3. Тест «трёх лет»

● Представьте, что бизнес не приносит значительной прибыли 3 года. Будет ли вам интересно продолжать?

● Если нет – лучше закрыть идею или найти другую, где есть смысл, который вас действительно увлекает.

#### 4. Привлечение людей

● Сильная команда и партнёры приходят на миссию, а не на голую жажду прибыли.

● Сформулируйте ценностное предложение для сотрудников: что мы делаем важного для клиентов и мира, кроме денег.

#### 5. Интеграция финансов и смысла

● Деньги должны быть индикатором ценности, которую вы создаёте, а не единственной целью.

● Стройте бизнес-модель вокруг устойчивого создания ценности – тогда выручка станет следствием.

**Главная цель:** соединить стремление к доходу с более высокой миссией. Тогда проект получает шанс выжить и привлекать людей, деньги и энергию.

См. в книге: 1.14.8 «Точка основателя: зачем ты этим занимаешься».

## # Партнёрство «на эмоциях» и бизнес с друзьями

Дружба и доверие на старте помогают ускориться. Но если партнёрство не оформлено как бизнес-союз, компания быстро упрётся в «пат»: решения не принимаются, роли размыты, обиды копятся, а рынок не ждёт.

### Симптомы

- Компания создаётся «по дружбе» без чётких ролей
- Доли делятся «чтобы не поссориться» (часто 50/50), вестинг (vesting) и «испытательный период» партнёров не обсуждались
- Нет правил принятия решений: спор = зависание, компромисс = «половинчатое решение»
- Не определено, кто решает в каких зонах: деньги, продукт, продажи, найм, юридические вопросы
- Найм «своих» без общих критериев: компетенция ниже лояльности
- Размытые границы: слабые звенья «спасают», проблемы замалчиваются, копится обида
- Важные договорённости держатся «в головах» и переписках, через месяц никто не помнит, что решили

### Почему это критично

- Нечёткие роли = паралич управления: вместо результата – взаимные ожидания и разборки отношений
- Доли 50/50 без арбитража закрепляют конфликты: ключевые решения тормозятся именно тогда, когда нужна скорость
- «Семейная» динамика превращает бизнес в созависимость: терпят, покрывают, избегают разговоров – пока не взрывается
- На старте цена промедления максимальная: рынок уходит, команда демотивируется, качество падает
- Риск «ловушки основателя»: фаундер вынужден быть и CEO, и примирителем, и «психотерапевтом» партнёров

### Что делать

#### 1. Зафиксировать роли, зоны ответственности и вклад на бумаге

- Зафиксируйте: кто за что отвечает (зоны), за что отвечает совместно, и где финальное слово.
- Опишите ожидаемый вклад каждого партнёра: деньги / время / экспертиза / связи / продажи.
- Привяжите вклад к KPI (не к «старанию»): что должно измениться в цифрах и к какому сроку.
- Сделайте короткое партнёрское соглашение (на 1—2 страницы): роли, права, обязанности, зарплата/дивиденды, правила конфликтов интересов.

#### 2. Сбалансировать доли и ввести вестинг (vesting)

- Доля должна отражать вклад и риск, а не «чтобы никому не было обидно».
- Введите вестинг (vesting): доля закрепляется поэтапно, а не «сразу навсегда».
- Добавьте «испытательный период» (cliff): если партнёр не тянет – расходимся без разрушения компании. Обязательно определите условия выхода/выкупа доли:
  - формула цены (или независимая оценка)
  - пропишите сценарии good leaver / bad leaver (добровольный уход / нарушение договорённостей)
  - что происходит с долей, если партнёр перестал работать в компании

#### 3. Создать механизм принятия решений и арбитража

- Определите владельца результата в каждой зоне: продукт, продажи, финансы, операции, найм.

- Введите правило: «одна зона – один ответственный», иначе решения расплзаются.

- Для тупиков (deadlock) заранее задайте развязку: независимый арбитр/советник (внешний)

- правило «последнего слова» в определённых зонах

- фиксированный порядок эскалации: обсуждение → медиатор → арбитр → решение

Особенно важно при 50/50: без арбитража вы гарантируете себе пат.

#### **4. Поставить правило против кумовства и единый порог на ключевые роли**

- Найм друзей/родственников – только через общую воронку отбора и критерии.

- Конфликт интересов должен быть обозначен и управляем: кто с кем связан и где нужна дополнительная проверка решений.

- Запрет «непроверяемых привилегий»: «потому что мой человек» – не аргумент.

#### **5. Ввести управленческие ритмы и дисциплину фиксации**

- Еженедельный обзор: цели недели, метрики, риски, решения.

- Регулярные 1:1 партнёров (один на один) – не «поговорить», а снять напряжение и синхронизировать ожидания до конфликта.

- Журнал решений: кто решил / что / почему / до какого срока / как проверяем результат.

- Правило пересмотра договорённостей: обсуждаем по процессу, а не «в эмоциональном споре».

**Главная цель:** превратить дружескую связь в осознанный бизнес-союз – с прозрачными ролями, справедливыми долями, вестингом и рабочей системой принятия решений, чтобы партнёрство усиливало компанию, а не разрушало её изнутри.

См. в книге: 2.5 «Партнёрство в Младенчестве»; 4.14.5 «Партнёрский протокол 2.0»; 13.3 «Матрица ролей RACI»; 3.14.4 «Журнал решений»; 13.2 «Ритмы управления» (еженедельные и 1:1).

## # Перфекционизм вместо MVP

### Симптомы

● Месяцами шлифуются прототипы, макеты, бизнес-планы, но никто из клиентов этого не видел

● Команда уходит в бесконечные дискуссии о деталях, не проверяя гипотезы в реальности

● Запуск откладывается снова и снова «пока не доведём до идеала»

● Обратная крайность: идея выбрасывается на рынок без продуманной базовой логики, и проект быстро рушится

### Почему это критично

Перфекционизм убивает скорость и обратную связь: компания «варится в себе», тратит ресурсы и время. Недоработанный «сырой» запуск без минимального анализа тоже опасен: можно сжечь доверие клиентов. На стадии Ухаживания важно не продукт довести до совершенства, а проверить жизнеспособность идеи и наличие реального спроса.

### Что делать

#### 1. Сместить фокус с идеала на проверку гипотез

● Основная цель – не создать безупречный продукт, а понять: есть ли у рынка реальная потребность

● Формулируйте гипотезы и проверяйте их простыми экспериментами.

#### 2. Сделать минимальный жизнеспособный продукт (MVP)

● Соберите минимальный вариант: объявление на Avito, лендинг с презентацией и формой заявки, простая презентация и коммерческое предложение, которые вы отправляете потенциальным клиентам и используете в рекламе

● Ограничьтесь функционалом, который решает одну ключевую проблему клиента.

#### 3. Скорость важнее изящества

● Цикл «собрать → показать клиентам → получить обратную связь» должен занимать недели, а не месяцы.

● Каждый новый прототип должен рождаться из общения с реальными пользователями, а не из внутренних обсуждений.

#### 4. Минимизировать риск сырого запуска

● Даже MVP должно быть честным: клиент должен понимать, что продукт тестируется и находится в доработке.

● Продумывайте базовые вещи (надёжность, безопасность, прозрачность условий), но не тратьте время на второстепенные «фишки» и украшения.

#### 5. Культура экспериментов

● Сделайте командным девизом принцип: «лучше показать ранний прототип, чем ждать год».

● Вознаграждайте тестирование и обратную связь, а не перфекционизм и бесконечную «шлифовку в стол».

**Главная цель:** быстро выйти к реальному рынку с минимальным, но работающим продуктом и начать получать обратную связь.

См. в книге: 1.14.4 «Lean Canvas: бизнес на одном листе»; 1.14.5 «Customer Development Лайт: 3 шага за неделю»; 1.14.6 «MVP»; 3.14.11 «Lean MVP 2.0».

## # Ранний наём «дешёвых» сотрудников

Берём «кого нашли» вместо того, чтобы самим прожить первые циклы и понять, что именно нужно делегировать.

### **Симптомы**

- Берут «кого нашли подешевле» без чётких задач и критериев.
- Низкое качество работы, постоянные переделки.
- Основатель тратит время на контроль и обучение вместо ключевых задач.

### **Почему это критично**

Ранний найм «дешёвых» людей без ясных задач тормозит запуск и ухудшает качество первых итераций. Формируется заниженный стандарт качества: «и так сойдёт». Основатель выгорает, потому что одновременно тянет ключевые задачи и бесконечно исправляет чужие ошибки.

### **Что делать**

#### **1. Пройти путь самостоятельно**

- Сначала проживите ключевые процессы сами, чтобы понять, что действительно требует делегирования, а что можно убрать или упростить.
- Зафиксируйте шаги, которые можно стандартизировать (простая инструкция, чек-лист, шаблон).

#### **2. Определить чёткие ожидания**

- Сформулируйте результат, а не процесс: что должно быть на выходе по ключевым задачам.
- Создайте примеры, простые инструкции или чек-лист приёмки для этих задач.

#### **3. Нанимать через пилота**

- Начинать с оплачиваемого короткого теста (1—2 недели) с понятным результатом на выходе.
- Оценивайте не только результат и сроки, но самостоятельность и подход: как человек берёт задачи, задаёт вопросы, закрывает хвосты.

#### **4. Фиксировать формат взаимодействия**

- Установите регулярную отчётность по задачам (ежедневно или раз в несколько дней – в зависимости от роли).
- Проверяйте в первую очередь результат и соблюдение критериев качества, не уходя в тотальный контроль каждого шага.

#### **5. Быстро расставаться при несоответствии**

- Если человек не справляется и не прогрессирует после обратной связи – не тяните, завершайте сотрудничество без чувства вины.

**Главная цель:** сохранить темп и качество первых итераций, разгрузив основателя там, где это уже безопасно.

См. в книге: 2.14.3 «Когда нанимать первого сотрудника?»; 3.14.9 «Аватар кандидата»; 3.14.3 «Инструмент постановки задач».

## # Основатель не знает, не любит «продукт» и открыл бизнес «на хайпе»

Идея кажется перспективной, но нет ни интереса к теме, ни уважения к клиенту, ни желания разбираться в деталях.

### Симптомы

- Бизнес выбран по принципу «тема в тренде», без личного интереса
- Рутинные задачи раздражают, не хочется разбираться в сути
- Отсутствует контакт с клиентами и их реальными проблемами
- Постоянный поиск «волшебных» решений и быстрых денег

### Почему это критично

Без интереса к делу не формируется экспертиза и устойчивое конкурентное преимущество. Команда чувствует холодность и поверхностность подхода. Клиенты не возвращаются, потому что не видят глубины и настоящей заботы. На ранних стадиях бизнес держится на энергии основателя – без неё проект быстро выдыхается.

### Что делать

#### 1. Проверить отношение к продукту на практике

● Пройдите 10—14 дней «в поле»: сами обслуживайте клиентов, продавайте, решайте типичные клиентские задачи.

● Фиксируйте: что нравится, что вызывает отторжение, что даётся легко и в чём вы готовы развиваться дальше.

#### 2. Провести 10—20 интервью с потенциальными клиентами

● Спросите о болях, текущих решениях, ожиданиях и страхах.

● Пропустите через себя их рутину и логику: как они принимают решения, что для них важно на самом деле.

#### 3. Протестировать пилотный формат

● Запустите пробную версию продукта или услуги на небольшую аудиторию.

● Посмотрите, насколько вам интересно её продвигать, дорабатывать и углубляться в тему день за днём.

#### 4. Найти сильного партнёра по продукту

● Если ваша зона – маркетинг или финансы, найдите человека, кто будет искренне «тащить» продукт и погружаться в детали.

● Делегируйте ему качество продукта, работу с обратной связью и развитие линейки.

#### 5. Честно оценить – «моё» это или нет

● Если скучно, тягостно, не хочется развиваться – лучше выйти сейчас, пока не поздно: сменить нишу, формат участия или роль, а не тянуть мёртвый проект.

**Главная цель:** работать в теме, где есть интерес, уважение к клиенту и готовность годами вникать в детали.

См. в книге: 1.14.8 «Точка основателя: зачем ты этим занимаешься?»; 1.14.5 «Customer Development Лайт»; 1.14.6 «MVP: Минимально жизнеспособный продукт».

## # Начали бизнес с человеком, которого плохо знаете

Зачастую он инвестирует и берёт долю больше. При этом разбирается в продукте меньше вас. Быстрое партнёрство с инвестором без доверия, опыта совместной работы и ясных границ ответственности.

### Симптомы

- Человек предлагает деньги и сразу требует значительную долю
- У партнёра мало понимания продукта, но он активно вмешивается в решения
- Условия вклада, ролей и ожиданий не зафиксированы письменно
- Основатель чувствует несправедливость и раздражение от перекоса

### Почему это критично

Доля, не соответствующая вкладу, создаёт напряжение и перекося власти. Отсутствие опыта совместной работы увеличивает риск конфликтов и тупиков. Постоянные вмешательства в ключевые решения замедляют рост и подрывают качество продукта и управления.

### Что делать

#### 1. Сопоставить вклад и запрошенную долю

- Оцените деньги, время, связи, экспертизу обеих сторон.
- Сравните с рыночными ориентирами: сколько обычно получают пассивные и активные инвесторы на старте при сопоставимых суммах и рисках.

#### 2. Зафиксировать роли, права и ограничения

- Определите, кто за что отвечает: в каких зонах кто принимает финальные решения (продукт, продажи, финансы, стратегия).
- Чётко обозначьте, что партнёр может контролировать, а во что не вмешивается: перечень вопросов, которые требуют его согласия, и зон, куда ему вход закрыт.

#### 3. Ввести механизм поэтапного закрепления доли

- Доля нарабатывается по достижению конкретных обязательств (вестинг, «долю нужно заработать»).
- Если обязательства не выполнены – доля не передаётся полностью или частично выкупается обратно по заранее описанным правилам.

#### 4. Прописать сценарии выхода из конфликта

- Пропишите, что делать, если стороны расходятся: кто может инициировать выход, по каким причинам, в какие сроки.
- Опишите механизм выкупа, заморозки или передачи доли третьей стороне: формула цены, порядок выплат, ограничения.

#### 5. Выбирать партнёра, а не только деньги

- Лучше немного подождать, протестировать работу с человеком в меньшем формате или привлечь другие источники (грант, предоплата), чем вступать в заведомо кривое партнёрство ради быстрых денег.

**Главная цель:** защитить себя и бизнес от перекося влияния и последующих конфликтов, обеспечив справедливую и понятную структуру.

См. в книге: 4.14.5 «Партнёрский протокол 2.0»; 12.1 «25 правил-табу!» (правила о долях и партнёрстве).

## # Конфликты между основателями

Разногласия по ключевым вопросам могут привести к серьёзным проблемам и даже распаду команды. Изначально не договорились, как принимать решения и разруливать споры: каждый тянет в свою сторону, обсуждения заходят в тупик.

### Симптомы

- Частые споры о стратегии, приоритетах и подходах к работе.
- Решения откладываются или отменяются из-за разногласий.
- Один чувствует, что второй мешает двигаться вперёд.
- Команда наблюдает хаос или напряжённость на уровне руководства.

### Почему это критично

- Падает скорость и качество решений: бизнес буксует, возможности упускаются.
- Внутренние конфликты деморализуют команду: люди не понимают, «кто главный» и куда идём.
- Растёт риск раскола, ухода одного из основателей или ключевых сотрудников, потери доли и репутации.

### Что делать

#### 1. Развести зоны ответственности

- Чётко определить, кто за что отвечает (продажи, продукт, финансы, операции и т. д.).
- За каждой зоной закрепить одного ответственного: в своей зоне он принимает финальные решения.

#### 2. Ввести процедуру принятия решений

- Ограничьте обсуждение по времени и количеству кругов: после 1—2 раундов аргументов переходим к решению.
- Если нет консенсуса – решение принимает ответственный в своей зоне, остальные фиксируют несогласие, но выполняют.

#### 3. Создать механизм разрешения тупиков

- Для принципиальных споров заранее определить независимого арбитра (советник, внешний ментор, инвестор).
- По заранее оговорённым вопросам – возможность вынести тему на голосование с третьим участником и принять решение большинством.

#### 4. Документировать договорённости

- Фиксировать ключевые договорённости письменно: в корпоративном договоре, протоколах встреч, Журнале решений или через e-mail с понятной формулировкой «что решили».

#### 5. Проводить регулярные синхронизации

- Проводите регулярные синхронизации (раз в неделю/две) с чёткой повесткой: задачи, проблемы, решения.
- Держите фокус на цели и результате: обсуждаем не личности, а факты, данные и договорённости; роль партнёра уважается по умолчанию.

**Главная цель:** обеспечить стабильность в управлении, ускорить принятие решений и сохранить партнёрство как ресурс, а не источник напряжения.

См. в книге: 2.5 «Партнёрство в Младенчестве»; 4.14.5 «Партнёрский протокол 2.»; 3.14.4 «Журнал решений»; 13.3 «Матрица ролей RACI».

## # Излишняя самоуверенность

Основатели «влюблены» в свою идею, уверены в её успехе и отказываются слышать обратную связь. Всё, что противоречит их мнению, игнорируется.

### Симптомы

- Нежелание проверять гипотезы, уверенность «и так всё понятно».
- Замечания клиентов и команды воспринимаются в штыки.
- Решения принимаются на интуиции, а не на данных.
- Ошибки не разбираются – считаются «внешними обстоятельствами».

### Почему это критично

Идея может оказаться неконкурентоспособной, а изменения будут запоздалыми. Команда теряет мотивацию – «всё равно не слушают». Бизнес теряет гибкость: деньги и время сжигаются в слепом движении без учёта реальности.

### Что делать

#### 1. Вернуться к фактам

● Установите регулярный ритм получения обратной связи от клиентов (интервью, NPS, разбор воронки).

● Протоколируйте, что реально работает, а что нет: гипотеза → действие → факт → вывод.

#### 2. Проводить тесты вместо споров

● Вместо «я уверен» – запустите малый тест (рекламная кампания, лэндинг, пробная партия).

● Решения принимаются по результатам тестов: по заранее определённым метрикам.

#### 3. Создать культуру открытых разборов

● Обсуждайте ошибки спокойно и структурированно, без поиска «виноватых».

● Используйте простой шаблон: что планировали → что вышло → почему так получилось → что меняем в следующий раз.

#### 4. Вовлечь внешнего советника

● Человек с опытом вне команды может подсветить слепые зоны и задать неудобные вопросы.

● Раз в месяц или квартал проводите стратегические сверки: ключевые решения, гипотезы, что сработало/не сработало.

#### 5. Делать паузы перед ключевыми решениями

● Минимум одна ночь между обсуждением и запуском.

● Сформулируйте для себя и команды вопрос: «Какие три аргумента против этого решения?» – и честно на него ответьте.

**Главная цель:** научиться опираться на реальность, а не только на уверенность – чтобы не потерять гибкость и контроль над бизнесом.

См. в книге: 1.14.5 «Customer Development Лайт»; 1.14.6 «MVP:»; 3.14.1 «RCA»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик».

## # Отсутствие гибкости

Нежелание адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов может привести к устареванию идеи. Основатели упорно держатся за изначальный план, даже когда данные и обратная связь говорят об обратном.

### Симптомы

- Продукт или услуга долго не меняются, несмотря на слабые результаты
- Новые идеи отклоняются с формулировкой «мы же уже всё решили»
- Игнорируются сигналы рынка, конкурентов и клиентов
- Команда чувствует стагнацию, теряет инициативу

### Почему это критично

- Бизнес не успевает за рынком – теряются клиенты и деньги.
- Упущенные возможности приводят к отставанию от конкурентов и потере доли рынка.
- Идея «застаивается», становится всё менее актуальной и всё труднее для разворота.

### Что делать

#### 1. Ввести регулярный ритм пересмотра

● Каждые 2—3 недели проводите короткую сессию: что работает, что нет, что пробуем дальше.

● Обязательно задавайте вопросы: «Что клиенты говорят нового?», «Что изменилось во внешней среде?», «Какие решения нужно пересмотреть?».

#### 2. Тестировать малые изменения

- Запускать быстрые эксперименты: новые предложения, каналы, сегменты.
- Каждый эксперимент должен быть привязан к одному измеримому результату.

#### 3. Вести доску решений и наблюдений

● Фиксировать в одном месте: гипотеза → тест → результат → что делаем дальше.  
● Использовать эту «доску» или Журнал решений как опору при обсуждении стратегии, а не только память и ощущения.

#### 4. Формализовать «право на пересмотр»

● В команде должно быть нормой менять план, если появились новые данные.  
● Прямо поощряйте инициативу «а давайте попробуем по-другому» – с тестами и критериями успеха.

#### 5. Принять идею «временного плана»

● Любое решение – рабочая гипотеза, а не «окончательный путь». ● Цель – не «оказаться правыми», а вовремя адаптироваться и сохранить живой бизнес.

**Главная цель:** не застрять в устаревшей модели, а постоянно искать лучшую форму для ценности, которую вы создаёте.

См. в книге: 1.14.5 «Customer Development Лайт: 3 шага за неделю»; 1.14.6 «MVP»; 3.14.4 «Журнал решений»; 13.2 «Ритмы управления».

## Отклонение: «Роман на стороне»

Это основной риск смерти компании на стадии: основатель «флиртует» с идеей, но не берёт обязательства и не идёт на необходимый риск.

### Как распознать

- Много обсуждений и презентаций вместо проверок гипотез
- Нет валидированных интервью с целевой аудиторией
- Отсутствуют «ворота экономики»: метрика успеха, дата решения, бюджет
- MVP описан туманно или вообще не определён

### Быстрый тест (15 минут)

1. Сколько подтверждённых интервью проведено за 14 дней?
2. Оформлен ли на одной странице актуальный план гипотезы (Lean Canvas)?
3. Зафиксированы ли метрика «go/kill», дата и бюджет теста?

### Что делать в ближайшие 10 дней

- Определить минимальный продукт и критерий готовности результата (Definition of Done).
- Провести серию интервью и мини-запуск с первыми платящими/пробными клиентами.
- Принять решение по результатам в конкретную дату и зафиксировать его в журнале решений.

См. в книге: 1.14.4 «Lean Canvas»; 1.14.5 «Customer Development Лайт: 3 шага за неделю»; 1.14.6 «MVP»; 3.14.3 «Инструмент постановки задач (Результат + Приёмка/DoD)»; 3.14.4 «Журнал решений»; 14.1 «Диагностика по 50+ параметрам».

## 1.4. Рекомендации

- Разработка реалистичного бизнес-плана. Он должен быть основан на объективной оценке рынка. Используйте инструмент оценки потенциала рынка – Модель TAM SAM SOM
- Определение минимального объёма обязательств основателя и первичной команды.
- Установление конкретных критериев принятия решения о запуске бизнеса.
- Сбалансировать энтузиазм с практической реализуемостью идеи.
- Оценка личных рисков и готовности взять на себя ответственность.
- Установка чётких ролей и правил взаимодействия между основателями, чтобы избежать конфликтов.
- Оставаться открытым для новых идей и изменений. Важно адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и потребностям клиентов.
- Тестирование гипотез и постоянное получение обратной связи от «покупателя»
- Изучение опыта успешных компаний «с рынка». Попытайтесь понять в какие нюансы бизнеса (продукта, сервиса) являются ключевыми факторами успеха и постарайтесь их скопировать
- Договориться на берегу на каких этапах вы готовы привлекать внешние деньги
- Изучите требования законодательства и стандартов в случае с изделием (например, строительные материалы зачастую имеют стандартные габариты и нормы СП и СНИП или для того, чтобы продавать шкафы управления пожарными станциями нужен сертификат МЧС)

## 1.5. Партнёрство на стадии Ухаживания Как выбирать соучредителей

Мы ведь с вами идем к расцвету? Вы будете много зарабатывать, будет много соблазнов и искушений. Но и ответственности будет много. Очень важно с кем вместе вы пойдете по пути предпринимательства. Я вообще считаю, что лучше (но не легче) одному. Как минимум, точно доли не должны быть равными, принимать решение должен один человек. Если же вы все-таки решили идти вместе с кем то, то вот ряд рекомендаций на эту тему:

- Берите в партнеры человека, который уже имеет опыт. Зарабатывал на схожем бизнесе (работал, делал похожий «продукт»). Либо, если вы имеете релевантный опыт в продукте, то хорошим партнером станет человек имеющий опыт в предпринимательстве или бизнес-администрировании (был собственником, руководителем, топ менеджером).

- Ищите в партнерах дополняющие роли РАЕІ\*: один «Предприниматель» (рванёт вперёд), один «Администратор» (считает деньги), один «Интегратор» (свяжет людей). При этом постарайтесь не работать с людьми с ярко выраженной ролью. Например, «поджигатель» (сильный перекоп в Е), особенно с большей долей просто вас и всех вокруг изведет и будет тянуть в хаос, а четко выраженный А («бюрократ») устроит жуткую, чрезмерную бюрократию, когда этого не требуется. В любом случае, человек с перекопом в ту или иную функцию будет тянуть эту функцию сверх меры, а это навредит бизнесу.

- Проверьте партнера на честность, стрессоустойчивость. Желательно, чтобы у него не было большого «рюкзака» проблем в личной и семейной жизни, обязательств, за спиной. Построение большой компании это не про срубить по-быстрому и закрыть личные проблемы.

- Не начинайте бизнес с друзьями. Бизнес с друзьями это как брак по залету. Тут нужно пояснить – имеется ввиду, что только дружба, без упомянутых ниже рекомендаций, это точно отрицательный фактор для совместной работы, при этом если вы друг друга дополняете по РАЕІ имеете совместную идею, один из вас имеет релевантный опыт, а второй бизнес-компетенции и вы на берегу решили кто «будет главным», то можете попробовать. Ключевое тут дополняющие РАЕІ функции и четкое разграничение задач и полномочий.

### Типовые проблемы:

- У всех есть равные доли, но вклад неравный
- Один работает 24/7, другой «подключается, когда может»
- Деньги и решения – из личного кармана, без формализации
- Никакой страховки на случай конфликта или выхода партнёра

### Что делать:

1. **Проговорить ожидания и роли.** Кто за что отвечает? Кто фронт, кто бэк? Кто лидер?

2. **Назначить одного ответственного за финальные решения.** Даже если формально равенство – кто решает при споре?

3. **Обсудить сценарии ухода.** Что, если один «перегорит» или не сможет участвовать?

4. **Оформить юридическую договорённость.** Да, даже на старте! SNA / партнёрское соглашение.

5. **Фиксировать вклад.** Кто сколько вложил, кто что сделал, какие доли за что получены.

## 1.6. Стратегия на стадии Ухаживания

Здесь стратегии как таковой ещё нет – есть **интуиция и гипотезы**. Главная ошибка – «строить бизнес» до проверки идеи.

**Что делать:**

**1. Определить базовую гипотезу**

- Кто клиент, какая боль, как мы её решаем?

**2. Проверить «must-have»**

- Это «проблема!» или «интересная игрушка»?

**3. Ограничить масштаб**

- Один сегмент, один рынок, одна гипотеза. Без распыления.

**4. Модель через «песочные часы»**

- Сначала фокусируемся → потом расширяем. Не наоборот.

**5. Документировать на 1 странице**

- Боль – ЦА – Решение – Канал – Деньги.

## 1.7. Люди

На этом этапе «команда» – это 1—3 основателя + друзья, студенты, знакомые, фрилансеры. Всё держится на энтузиазме и неформальной связи. Ролей нет, зоны ответственности плавающие.

### **Типовые ошибки:**

- Все делают всё → ничего не делается хорошо.
- Никто не отвечает за результат.
- «Попросили помочь» – но человек не вовлечён.

### **Что делать:**

1. Фиксировать роли и зоны ответственности.
2. Определить «ядро». Кто идёт в долгую? Кто временно помогает?
3. Не брать друзей и родственников без целей. «Чисто по приколу» → токсичность и проблемы на выходе.
4. Обсудить ожидания. Сколько времени каждый реально готов уделять?
5. Не делать фальшивый найм. Если человек не платит временем, он не в команде.

## 1.8. Деньги

Финансов на этой стадии почти нет. Всё идёт «из кармана» или «на коленке». Главный риск – **сжечь личные деньги до проверки идеи.**

**Что делать:**

1. Ограничить темп сжигания денег (burn-rate) Простой Excel: сколько тратим, на что, насколько хватает.
2. Потолок: сколько готовы вложить – и точка. Установите лимит. Уважайте его.
3. Не нанимать до первых подтверждений. Вся команда – основатели и энтузиасты.
4. Найти 3 способа сэкономить, не теряя сути Open-source, ноу-хау, «договориться».
5. Подготовить «тизер» инвесторам / грантам. Pitch: 1 страница, идея, почему мы – и чего ищем.

## 1.9. Процессы

Формальных процессов почти нет. Всё через чат, звонки, файлы. Это не страшно – **но нужна прозрачность.**

**Что делать:**

**1.** Трекер задач (любая доска) Даже GoogleSheets лучше, чем хаос. **2.** Чёткая история гипотез. Что тестировали, какой результат, что решили.

**3.** Первые ритмы (мини-ритуалы): пятиминутка, ретро, планы. Важно собираться – даже в Zoom.

**4.** Архивировать и документировать. Отчёты, тесты, выводы – для будущего роста.

**5.** Одна папка, один чат, один звонок. Упростите коммуникации.

## 1.10. Ритмы управления\*

Ритмы пока держатся на энергии. Но даже здесь нужен **минимум управления**.

### **Рекомендуемые ритмы:**

- Ежедневная синхронизация – в чате: что сделал, что будешь делать, где нужна помощь.
- Еженедельная синхронизация – 30 минут: прогресс, фокус, блокеры (что тормозит, мешает).

● 2-недельный ретро – 3 вопроса: что получилось, что не получилось, чему научились?

\* *здесь и далее в структуре каждой стадии жизненного цикла будет использован термин «Ритмы управления» подробно о том, что это можно прочитать в книге. ЧАСТЬ III. ИНСТРУМЕНТЫ, ПРИЛОЖЕНИЯ, Глава 13. Шпаргалка основателя. 13.2. Ритмы управления.*

## **1.11. Диагностика: красные флаги**

- Вы уже потратили > 500 000 руб., а продукта нет.
- У вас нет трекера задач.
- Никто не может чётко описать идею.
- В команде непонятно, кто основатель.
- У всех разный ответ на вопрос «зачем мы это делаем?»

## 1.12. Чек-лист выхода из Ухаживания

**Готовы к «Младенчеству», если выполнено  $\geq 4$  из 6**

- Есть минимально работающий продукт (MVP).
- Гипотеза подтверждена хотя бы 10 пользователями.
- Определена базовая модель монетизации.
- Зафиксированы роли и команда ядра.
- Расходы под контролем, burn-rate  $\leq$  планового.
- Есть план на 3 месяца с фокусом и задачами.

## 1.13. Следующие шаги (10 рабочих дней)

**День 1.** Заполните Lean Canvas на 1 листе бумаги (не в Excel). Сфокусируйтесь на блоках: Проблема, Ценность, Сегмент. → Покажите результат минимум 1 предпринимателю или ментору. **День 2.** Составьте 2—3 гипотезы целевого сегмента и прогоните их через тест НИЧА. → Удалите все сегменты, где нет хотя бы одной галочки.

**День 3.** Выберите лучший сегмент и проведите минимум 5 интервью по шаблону Customer Development Лайт. → Зафиксируйте ответы в таблице, отметьте подтверждённые боли.

**День 4.** Проанализируйте интервью и сравните с гипотезой. → Есть ли повторяющиеся боли? Есть ли спрос на изменение?

**День 5.** Оцените свою идею по шкале «Есть ли у идеи шанс?» – 8 параметров × 5 баллов. → Отметьте слабые зоны и вернитесь к Lean Canvas – внесите корректировки.

**День 6.** Подготовьте MVP: один продукт, один оффер, один канал. → Выберите минимальный способ дать клиенту ценность (без сайта, без CRM). → Настройте канал: Авито, Telegram, холодные письма, объявления и т. п.

**День 7.** Запустите MVP в реальный мир (ограниченно: 5—15 тыс руб., 3—5 дней). → Цель – не реклама, а обратная связь и первые заявки.

**День 8.** Оцените результат MVP: → Есть заявки, предзаказы, интерес? → Или только лайки и вежливые «прикольно»?

**День 9.** Соберите обратную связь, скорректируйте: → Оффер, сегмент, формат контакта, цена, канал. → Повторите MVP при необходимости.

**День 10.** Напишите и протестируйте «лифтовый питч» и 2 оффера: → Один для разговора, другой – для объявления. → Прочитайте вслух, покажите 2—3 потенциальным клиентам. Поняли ли они?

### **Если вы всё сделали:**

- ✓ У вас есть подтверждённая проблема.
- ✓ Есть сегмент, который действительно хочет решения.
- ✓ Есть MVP, который вызывает заявки или предзаказы.
- ✓ И вы поняли, зачем лично вам этим заниматься.

Поздравляю: вы не просто «что-то придумали» – вы сделали первые шаги к **реальному бизнесу**. Теперь – либо развиваем MVP до первой версии продукта, либо корректируем гипотезу и начинаем новый цикл.

## **1.14. Практические инструменты**

## 1.14.1. Тест «Есть ли у идеи шанс?»

Оцените каждый из 8 критериев по шкале от 1 до 5, где:

1 – отсутствует или очень слабо

3 – есть, но требует доработки

5 – подтверждено, мощно, уверенно

Параметр	Вопросы	Шкала оценки
Острая боль	Есть ли ярко выраженная, частая, критичная проблема у клиента? Говорят ли об этом? Ищут ли решение?	от 1 до 5
Платёжеспособность	Есть ли у ЦА деньги и готовность платить за решение? Привыкли ли они платить за подобное?	от 1 до 5
Масштаб рынка	Рынок широкий? Есть ли рост? Можем ли вырасти в 5–10 раз?	от 1 до 5
Конкурентная среда	Какой уровень конкуренции? Есть ли игроки, которые могут быстро скопировать и «придавить»?	1 — монополия / много денег в рынке, 5 — рынок расщеплён или мы заходим с фланга
Отличие / УТП	Чем мы отличаемся? Это реально ценно? Клиенты замечают разницу?	от 1 до 5
Канал продаж	Есть ли понятный, экономически выгодный способ дойти до клиента?	1 — не знаем как продавать, 5 — есть проверенные каналы
Юнит-экономика	Есть ли просчитанная модель доходов / расходов? Продукт маржинален?	1 — убыточно / не считали, 5 — прибыльно / $LTV > CAC$ / $>20\%$ маржи
Энергия основателя	Насколько вам лично это интересно, важно, драйвит ли? Хватит ли мотивации на 2–3 года работы?	от 1 до 5

### Интерпретация:

35—40 баллов – сильная идея, готова к разработке MVP или уже пилоту

28—34 – многообещающе, есть риски – проработайте слабые зоны

20—27 – скорее всего, не взлетит в текущем виде

<20 – высок риск потери времени и денег

**Важно:** даже если идея набрала 35+, **баллы не гарантируют успех.** Но этот скрининг помогает не влюбиться в слабую идею и сразу задать правильные вопросы.

## 1.14.2. Целевой сегмент: тест «НИЧА»

### Что такое «НИЧА»?

Это акроним из 4 букв, каждая из которых – **критерий** настоящего целевого сегмента. Если хоть один пункт под вопросом – скорее всего, сегмент либо «пустой», либо слишком расплывчатый.

Буква	Что означает	Проверочный вопрос
Н – Нужна	Есть <b>боль</b> или <b>потребность</b> , которую клиент сам осознаёт	Сталкиваются ли они с этим? Это для них важно?
И – Имеет деньги	Клиент <b>может и готов платить</b> за решение	Кто принимает решение? Есть ли у него бюджет?
Ч – Чётко выделена	Сегмент <b>можно описать точно</b> : роль, ситуация, поведение	Можем ли мы «поймать» таких клиентов, найти их в базе, на выставке, в чате?
А – Активна	Эти клиенты <b>ищут решение</b> или уже как-то решают проблему	Есть ли альтернатива, конкуренты? Делают ли что-то сейчас?

### Как использовать тест НИЧА

1. Возьмите гипотезу сегмента
2. Прогоните её по всем 4 пунктам НИЧА – можно прямо в таблице:

Сегмент	Н	И	Ч	А	Вывод
Частные врачи-стоматологи	☑	☑	☑	✗	Пока не ищут решение
Владельцы магазинов DIY	☑	✗	☑	☑	Нет бюджета – плохая НИЧА
Специалисты по кадрам в 100+ компаниях	☑	☑	☑	☑	Отличный целевой сегмент

**Оставьте только те сегменты, где все 4 галочки.** Именно с них стоит начинать MVP, оффер, рекламу.

### Как связать с другими инструментами

■ Lean Canvas – блок 1: Сегменты потребителей → туда должны попасть только те, кто прошёл тест НИЧА

■ MVP – тестируем на сегменте, который точно страдает и хочет решить

■ Оффер – пишем для конкретной боли НИЧА-сегмента

■ Каналы продаж – ищем именно тех, кто соответствует этим 4 критериям

### Резюме

**НИЧА = Нужна + Имеет деньги + Чётко выделена + Активна**

Пока вы не нашли такую группу – вы не нашли рынок, только догадки. Прогоните сегмент через НИЧА – и сэкономите месяцы блужданий и сожжённого бюджета.

### 1.14.3. Оценка рынка TAM/SAM/SOM

**Зачем: быстро понять, есть ли «масштаб смысла» у идеи и стоит ли заходить в проверку гипотез.**

**Определения:**

■ **Общий доступный рынок (Total Addressable Market, TAM)** – весь теоретический спрос на ваш тип продукта/услуги.

■ **Обслуживаемый доступный рынок (Serviceable Available Market, SAM)** – сегмент TAM, который вы реально можете обслужить по географии, каналу, типу клиента и ограничениям продукта.

■ **Достижимый рынок (Serviceable Obtainable Market, SOM)** – доля SAM, которую реально можно занять за ближайшие 12 месяцев.

**Что будет на выходе**

1-страничный расчёт (лучше в таблице): TAM/SAM/SOM в **клиентах** и в **годовой выручке**, плюс решение **go/kill** по заранее заданному порогу.

**Как сделать (30—60 минут)**

1. Сформулируйте юнит ценности. Кто клиент, какой продукт, какой период.
2. Подход сверху-вниз: найдите размер отрасли/категории, отсеьте по сегменту/географии → получите TAM.
3. Подход снизу-вверх: оцените число целевых клиентов × средний годовой доход (ARPU) → проверка TAM.
4. Сузьте до SAM: примените реальные ограничения доступа (каналы, лицензии, логистика, язык/поддержка).
5. Оцените SOM на 12 месяцев: доля проникновения × SAM. Основания: воронка каналов, мощность продаж, бюджет, цикл сделки.
6. Примите решение: если  $SOM_{12м} \geq$  целевой порог годовой выручки – GO; иначе KILL или pivot (изменить сегмент/цену/канал). Зафиксируйте в журнале решений с датой.

**Таблица. Быстрая оценка рынка TAM/SAM/SOM**

(12-месячный горизонт для SOM (Serviceable Obtainable Market))

Параметр	Значение	Примечание / формула
Сегмент / география		Кого и где считаем (B2B/B2C, рынок, город/страна)
Цена за единицу / ARPU (Average Revenue per User), в год		Если разовая цена × частота в год
TAM (Total Addressable Market) – клиенты, шт.		«Сверху-вниз»: отраслевые оценки; «снизу-вверх»: адресуемые клиенты
TAM – выручка/год		TAM_клиенты × ARPU
SAM (Serviceable Available Market) – клиенты, шт.		Отсечь по доступному сегменту/каналам/лицензиям
SAM – выручка/год		SAM_клиенты × ARPU
SOM (Serviceable Obtainable Market) – доля за 12 мес., %		Реалистично: мощность каналов, цикл сделки, бюджет
SOM – клиенты, шт. (12 мес.)		SOM_% × SAM_клиенты
SOM – выручка/год (12 мес.)		ARPU × SOM_клиенты
Порог go/kill (целевой доход, 12 мес.)		Минимум, ради которого запускаем гипотезу
Решение		Если SOM_выручка ≥ порог → GO, иначе KILL или pivot

### Типовые ошибки

- ✘ Складывать каналы с двойным счётом аудитории.
- ✘ Игнорировать цикл сделки и мощность канала в оценке SOM.
- ✘ Путать географию: считать весь рынок страны, когда вы работаете в 2—3 городах.
- ✘ «Тянуть» SAM вверх, подгоняя под желаемую выручку.

**Быстрый пример из жизни, расчет «на коленке»:** недавно оценивал рынок очистных сооружений хоз. бытового стока, которые в юрисдикции местных водоканалов – очистные для поселков, они часто требуют замены, реконструкции, зачастую их просто нет. Принял что меня интересуют населенные пункты до 3000 жителей. Соответственно я знаю, что блочно-модульные очистные для такого потребителя стоят от 30 до 90 млн. руб., беру средний чек 60 млн. Спрашиваю у ChatGpt сколько в РФ населенных пунктов с населением до 3000 человек, получаю ответ – около 60 000—80 000. *Мне устраивает такая грубая оценка, но если потратить чуть больше времени по любому вопросу можно получить более точные данные.* Итак: TAM = 70 000\*60 000 000 = 4 200 000 000 000 руб. SAM = 4 200 000 000 000 \* 0,10 (принимаем, что потребность есть у 10%) = 420 000 000 000 руб. и SOM, в данном случае возьму, пожалуй, 0,5% = 2 100 000 000. Рынок весьма интересный. Компания, в которой я работаю может потянуть 14—20 проектов/год × 60 млн = **840 млн —1,2 млрд руб./год.** Для меня данных достаточно, чтобы оценить перспективность ниши.

Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

## 1.14.4. Lean Canvas: бизнес на одном листе

**Lean Canvas** – это шаблон из 9 блоков на 1 листе А3, который помогает быстро увидеть:

- Есть ли в вашей идее логика?
- Что вы предполагаете, но не проверили?
- Где риск, а где реальная ценность?

Инструмент адаптирован под стартапы, малый бизнес и первые итерации продукта. Не нужен MBA, чтобы заполнить – достаточно здравого смысла и 1 часа времени.

**Зачем это нужно**

- системно изложить идею за 10—20 минут;
- увидеть слабые места (где догадки, а где факты);
- не зарыться в деталях, пока не проверен спрос;
- использовать как основу для тестов, MVP, питча или разговора с партнёром/инвестором.

*Это не бизнес-план. Это рабочая доска – она должна меняться по ходу движения.*

**Как пользоваться**

- Распечатай шаблон на листе А4. Не Excel! Бумага и маркер – лучше.
- Заполняй кратко: 1—3 пункта в каждом блоке.
- Обсуждай с ментором, партнёром, потенциальным клиентом.
- Возвращайся к документу после каждого этапа (MVP, интервью, теста).

**Что в каждом блоке**

**1. Сегменты потребителей.** Кто ваш клиент?

- Конкретные группы или роли (например: управляющие ТЦ, малые производства, мамы с детьми).

- Можно начать с «Ранних последователей» – кто больше всего страдает от проблемы?

**2. Проблема.** Что болит у этих людей/бизнесов?

- 1—3 ключевые боли.
- Как они решают это сейчас (существующие альтернативы)?
- Есть ли срочность?

**3. Уникальная ценность (УТП).** Что вы обещаете клиенту?

- Простыми словами: **что получит и почему это важно?**
- В чём отличие от конкурентов?
- Можно ли это сказать в 1 предложении?

**4. Решение.** Как вы решаете проблему?

- Само решение – услуга, товар, технология.
- Достаточно 1—2 предложений.
- Не уходите в детали реализации.

**5. Каналы.** Как вы дойдёте до клиента?

- Где его «ловить»: звонки, контекстная реклама, Авито, Соцсети, выставки, рекомендации?

- Первый контакт, потом – путь к продаже.

**6. Потоки прибыли.** Откуда деньги?

- За что платят, сколько и как часто?
- Какие типы дохода: подписка, проект, сделка, upsell?

**7. Структура издержек.** Что и кому платите?

- Постоянные и переменные расходы.
- Главное – на чём «горит» бюджет.

**8. Ключевые метрики.** Какие цифры покажут, работает ли идея?

- Например: количество заявок, звонков, повторных покупок.
- Не более 2—3 метрик на старте.

**9. Скрытое преимущество.** Что нельзя легко скопировать?

- Уникальные связи, доступ к базе, ноу-хау, лицензия, команда.
- Или доверие, которое не купить.

**Подсказки**

- Начиная с Проблемы, Ценности, Клиента
- Не бойся менять шаблон после каждой итерации.
- Показывай лист другим, это выявит слепые зоны лучше любого маркетинга.

**Резюме**

9 блоков на листе А3. Заполняйте от руки, избегая Excel – так видно, где **догадки**, а где **факты**.

<p><b>2. ПРОБЛЕМА</b> 1-3 ключевых проблемы</p> <p><b>СУЩЕСТВУЮЩИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ</b> Список того, как эти проблемы уже решаются сегодня</p>	<p><b>4. РЕШЕНИЕ</b> Возможные решения для каждой проблемы</p> <p><b>8. КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ</b> Список ключевых цифр, которые говорят о том, как обстоит бизнес</p>	<p><b>3. УНИКАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ</b> Простое четкое сообщение, которое отличает вас от конкурентов и привлекает внимание</p> <p><b>КОНКУРЕНТЫ</b> Список товаров/услуг, которыми можно заменить ваш продукт (в том числе согласно концепции ЛВВ)</p>	<p><b>9. СКРЫТОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</b> Ваша особенность, которую сложно купить или подделать</p> <p><b>5. КАНАЛЫ</b> Списки входящих и исходящих каналов на пути к вашим клиентам</p>	<p><b>1. СЕГМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ</b> Список целевых покупателей и пользователей</p> <p><b>РАННИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛИ</b> Список характеристик идеального потребителя</p>
<p><b>7. СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК</b> Список постоянных и переменных издержек</p>		<p><b>6. ПОТОКИ ПРИБЫЛИ</b> Список источников прибыли</p>		

**Lean Canvas – это зеркало вашей идеи.** Лучше увидеть кривизну на бумаге, чем через 6 месяцев провала и убытков.

## 1.14.5. Customer Development Лайт: 3 шага за неделю

**Цель:** быстро и недорого проверить, существует ли у клиентов реальная проблема, которую вы собираетесь решать.

### Шаг 1. Составьте список из 15—20 потенциальных клиентов

Включите как тёплых (знакомые, бывшие клиенты, подписчики), так и холодных (поиск через Авито, справочники, форумы, соцсети). **Важно:** только релевантные люди, у которых может быть нужная боль.

### Шаг 2. Проведите интервью по скрипту (10—15 минут)

**Задачи интервью:** понять,

- а) **есть ли боль, б) как её решают сейчас,**
- в) **что не устраивает.**

Простой скрипт:

- Что вы делаете, когда сталкиваетесь с [проблемой X]?
- Какой процесс/способ сейчас используете?
- Сколько времени/денег это занимает?
- Что бы вы хотели изменить в этом процессе?

### Шаг 3. Сравните ответы с гипотезой

Если  $\geq 70\%$  респондентов:

- признают боль
  - решают её примерно одинаково
  - хотят изменить ситуацию
- ⇒ у вас есть база для MVP.

Если большинство: ● не считают это проблемой

- решают по-разному
- не готовы ничего менять

⇒ гипотеза мимо – не тратьте деньги и месяцы.

### Что НЕ надо делать на этом этапе

- Рассказывать про продукт («а у нас будет вот такая штука!»)
- Продавать или убеждать
- Опирайтесь на мнения знакомых вместо реальных клиентов
- Обольщаться вежливыми «ну да, может быть, интересно» – это не валидирует спрос

### Советы:

- Первые 5 интервью – самые полезные.
- Проводите сразу после звонка рефлекссию: какие паттерны повторяются?
- Делайте текстовую сводку всех ответов – удобнее сравнивать.

### Таблица для анализа интервью

#### Как использовать:

● Кто это? – описание человека или бизнеса (например, владелец автомойки, маркетолог в b2b, технолог мебельного производства). ● Как решает проблему? – какие методы, инструменты, процессы применяются сейчас.

- Что не устраивает? – ограничения, ошибки, «боль».
- Сколько тратит? – ориентировочные цифры (время/деньги/ресурсы).
- Эмоции / цитаты – яркие фразы, интонации («я уже устал этим заниматься», «ненавижу эту часть работы»).

● Боль подтверждена? – вы сами ставите галочку «Да» только если:

1. человек сам поднял тему
2. осознанно ею недоволен

3. готов рассматривать альтернативы

Совет: Визуализируй результаты после 10—15 интервью:

- Где паттерны?
  - Какие боли чаще повторяются?
  - Есть ли сегмент с одинаковой проблемой и похожими словами?
- Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

## 1.14.6. MVP: Минимально жизнеспособный продукт

MVP (Minimum Viable Product) – это:

- минимальное решение, дающее клиенту ценность,
- способ быстро и недорого проверить, есть ли реальный спрос,
- часть цикла: [Идея → MVP → Реакция → Вывод → Следующий шаг].

**Зачем нужен MVP: 3 ключевых вопроса**

### 1. Есть ли у клиента боль?

Он сталкивается с проблемой, хочет её решить

### 2. Он понимает, что вы предлагаете?

Оффер прост, ясен и вызывает интерес

### 3. Готов ли он платить / оставить заявку?

Спрос подтверждён действием, а не словами

**Что можно делать на этапе MVP (и что не нужно)**

Элемент	Можно / Нельзя	Почему
Сайт	✗ чаще нет	Дорогой и не нужен. Лучше: одностраничник, PDF, Авито
Запустить рекламу	☑ но с умом	Ограниченный бюджет (5-15 тыс), только на оффер и ЦА
Холодные звонки, письма	☑ особенно в B2B	Реальный способ понять интерес и собрать обратную связь
Создавать продукт полностью	✗ категорически	Цель – проверить спрос, а не построить «всё и сразу»
Юрлицо, счёт	⚠ зависит от клиентов	В B2C – не нужно. В B2B – оформляйте ИП/ООО, если клиент готов купить
Автоматизация, CRM, бот	✗	Первые заявки обрабатываем вручную. И Excel – норм
Опрос знакомых	✗	Они не целевая аудитория. Лучше 5 холодных клиентов
1 продукт / 1 оффер / 1 канал	☑	Не распыляйтесь – проверьте точку на пробой

**MVP – это не мини-продукт, а мини-продажа!**

**Примеры:**

Бизнес	Не MVP	MVP
Производство	Сделать 500 шт.	20 звонков с КП, получить 3 заявки
Услуги	Сайт, CRM, брендбук	PDF + Авито + 5 продаж вручную
B2B	Скрипты, система продаж	Купить базу + 50 холодных писем + 3 встречи
Торговля	Закупка партии	5 объявлений, предзаказы, 3 оплаты вперед

### Что считать успехом?

Метрика	MVP успешен, если...
Заявки	≥ 3 обращений от холодных клиентов
Продажи	1–2 продажи «в лоб», без уговоров
Предзаказы	Готовность ждать, платить аванс
Повторный интерес	«Позвоните, когда запустите» – с контактом

### # Не считается:

● лайки и «прикольно» ● интерес друзей ● пустые формы «оставьте e-mail»

### После MVP – что делать?

Результат MVP	Следующий шаг
Есть спрос	Делаем первую рабочую версию (V1) – вручную или с минимальной автоматизацией
Есть интерес, но не покупают	Меняем формулировку, уточняем оффер, ищем барьеры
Нет спроса	Меняем ЦА, переосмысливаем проблему, возможно – отказываемся от идеи

### MVP-чеклист: готово ли у вас к проверке?

- Есть конкретная боль клиента
- Есть оффер, понятный за 5 секунд

- Известен способ быстро достигать до ЦА
  - Есть 1 канал → 1 действие → 1 результат
  - за 7 дней и до 15 000 #
- Если всё закрыто – запускайтесь!

## 1.14.7. Скрипт презентации идеи за 30 секунд

*Или: как сказать так, чтобы поняли и заинтересовались*

### 1. Мини-презентация (лифт-питч)

**Структура (формула 1-2-3):**

1. Кому мы помогаем
2. Что мы даём (в терминах результата)
3. В чём отличие / конкретика / цифра

**Формула:**

Мы помогаем [ЦА] решать [проблему], даём [результат], без [барьера или с фишкой].

**Примеры:**

● Мы помогаем владельцам автомоек быстро находить сменных сотрудников – даже если один заболел утром.

● Мы делаем мебель для салонов красоты, которая служит в 3 раза дольше – без переплаты за бренд.

● Мы организуем доставку свежей выпечки в офисы. Заказывают вечером, получают к утру.

### 2. Объявление / оффер (для Avito, Telegram, группы поставщиков)

**Структура:**

● Кто вы ● Что предлагаете ● Кому это может быть полезно ● Что делать (призыв к действию)

**Пример объявления:**

Козырьки из стеклокомпозита

Делаем прочные навесы и козырьки из стеклокомпозита.

В 3 раза легче металла, не ржавеют, не требуют покраски. Подходит для торговых точек, АЗС, школ, кафе.

Установка под ключ за 1—2 дня.

Расчет за минуту! Пишите в личку или звоните

**Пример – для услуги:**

Веду бухучёт для ИП и малого бизнеса

● Без штрафов, всё в цифре

● Контролирую налоги, готовлю отчётность

● Работаю удалённо, можно без встречи Сейчас беру 2 новых клиента – пишите в ЛС или звоните

### 3. Скрипт звонка (для b2b / производств / услуг)

**Структура:**

1. Кто вы и зачем звоните
2. Коротко – в чём ценность предложения
3. Предложение действия / диагностики

**Пример:**

– Добрый день. Меня зовут Анна, мы занимаемся производством модульных павильонов под оборудование.

– Сейчас ищем 3—5 компаний, чтобы внедрить новую версию

– быстрее монтируется, не требует фундамента.

– Скажите, а вы размещаете оборудование в отдельные модули или внутри цеха?

– (пауза, диалог)

– Могу выслать короткую презентацию с примерами. Если интересно – покажу расчёт под ваш тип задачи.

**Общие правила:**

Говори **результат**, а не продукт. Не «CRM», а «сократили обработку заказов на 30%».

● Избегай «умных» слов – никакого «инновационного решения», «экосистемы» и прочей чепухи.

● Используй язык клиента, а не свой.

✘ Не «полимерная термокомпрессия», ✓ «не гниёт, не ломается 5 лет».

Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

## 1.14.8. Точка основателя: зачем ты этим занимаешься?

Инструмент, чтобы **понять свою личную мотивацию**, прежде чем идти в длинную дорогу:

- Что лично тебя в этом драйвит?
- Почему ты хочешь этим заниматься 5+ лет?
- Что будет успехом через 2 года?
- Чем ты готов пожертвовать? Чем – нет?

### **1.14.9. Мини-FAQ: что НЕ нужно в Ухаживании**

**Не нужно:**

- ✘ Офис
- ✘ Название и логотип за 3 дня
- ✘ CRM
- ✘ Сайт с 10 разделами (максимум лендинг)
- ✘ Инвестиции
- ✘ Юрицо, если не выставляешь счета

**Нужно:**

- ✓ Валидация
- ✓ Живые клиенты
- ✓ простой оффер
- ✓ расчёт экономики

## **Глава 2. Младенчество «Продано! ...и чуть не задохнулись»**

### **2.1. Краткое описание стадии**

Наступает, когда компания официально создана и начинает реальную деятельность. Этот период характеризуется высоким уровнем энергии, ориентацией на действие и выживание.

- **Продукт живой:** клиенты платят, но немного.
- **Денег хватает** чтобы «дожить до завтра».
- **Основатель (партнеры)** тянут все на себе: продаёт, производит, обслуживает. Централизация власти, отсутствие делегирования.
- **Главный ресурс** – личная энергия и гибкость, главный риск – выгорание.
- **Быстрое принятие решений.** Решения принимаются интуитивно, организация идёт от кризиса к кризису, борется за выживание.
- **Фокус на продукт.** Компания совершенствует продукт: устраняет технические изъяны, расширяет функциональные возможности, налаживает выпуск.
- **Минимальность организационной структуры.** Нет чёткой системы распределения полномочий, ответственности, системы приёма на работу.

## 2.2. Нормальные проблемы

- Денежная подушка 1—2 месяца, кассовые разрывы – часть быта;
- Клиентов мало, каждый чек – событие; «портрет ЦА» меняется каждую неделю;
- Процессы держатся на мессенджерах и памяти основателя;
- Семья/друзья вовлечены «на подхвате» без формальных договорённостей;
- Команда = «три мушкетёра и кот», роли перекрываются, но никого нельзя отпускать в отпуск.

## **2.3. Критические проблемы**

## # Недокапитализация и хронический кассовый разрыв

Старт с недостаточным резервом денежных средств. Первая же задержка поступлений или перерасход бюджета блокирует операции, заставляет брать дорогие займы и «гасить пожары» вместо заниматься развитием.

### Симптомы

- Денег хватает только на 1—2 месяца вперёд
- Регулярные кассовые разрывы, опоздания с выплатами

### Почему это критично

Нет запаса на ошибки и адаптацию бизнес-модели. При первом сбое команда и поставщики теряют доверие, появляется стресс и хаотичные решения. Фокус смещается с поиска модели роста на выживание и постоянное пожаротушение.

### Что делать

#### 1. Формировать стартовый резерв

- Рассчитайте план расходов на 6 месяцев – включая налоги, аренду, минимальные зарплаты и обязательные платежи.
- Удостоверьтесь, что эта сумма есть на счету, обеспечена предстоящими контрактами или хотя бы подтверждена устойчивой динамикой продаж.

#### 2. Планировать пессимистично

- Прогнозируйте поступления с задержкой и снижением: считайте, что деньги придут позже и в меньшем объёме.
- Готовьте план Б: что сокращаем при падении выручки на 20—30%.

#### 3. Создать систему контроля ликвидности

- Внедрите платёжный календарь минимум на 13 недель с еженедельным обновлением.
- Отделите деньги компании от личных – никакого смешивания счетов и кошельков.

#### 4. Сократить постоянные расходы

- Уберите всё некритичное: дорогой офис, лишние сервисы, «престижные» статьи расходов.
  - По возможности переводите фиксированные расходы в переменные. Делайте простые версии продукта – дешевле и быстрее.
- #### 5. Привлекать деньги под цели, а не под эмоции
- Заём или инвестиции – только если ясно, как это повлияет на выручку и срок окупаемости.
  - Проверяйте: каждый вложенный рубль должен приводить к X рублям возврата в понятный срок.

**Главная цель:** обеспечить бизнесу финансовую устойчивость на этапе поиска модели – с запасом хода, а не на грани кассового разрыва.

См. в книге: 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12»; 3.14.5 «Управленческий P&L»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 13.2 «Ритмы управления».

## # Потеря личной вовлечённости или энергии основателя

Учредитель «выгорает», переключается на другой проект или теряет веру в идею раньше, чем сформирована устойчивая команда. Без личной энергии лидера компания на стадии Младенчества стремительно распадается.

### Симптомы

● Основатель эмоционально «гаснет», избегает рутины и команды ● Резкие повороты фокуса: сегодня одно направление, завтра другое

● Падает качество продукта и темп продаж, усилия рассеиваются.

### Почему это критично

В малом бизнесе на стадии Младенчества драйв основателя – это основной мотор. Системы и устойчивой структуры ещё нет, всё держится на его энергии и присутствии. Без вовлечения лидера команда теряет фокус и мотивацию, инициативы не доводятся до результата, бизнес начинает рассыпаться.

### Что делать

#### 1. Выявить источник выгорания

● Ведите дневник состояния: когда вы «горите», а когда – нет.

● Проанализируйте, что именно выматывает: рутина, отсутствие результата, конфликт в партнёрстве или личные обстоятельства. **2. Возвращать контакт с клиентами**

● Ежедневно общайтесь хотя бы с 1—2 клиентами лично.

● Ваша энергия – от их боли, благодарности и реальной обратной связи.

#### 3. Сфокусироваться на 1—2 приоритетах

● Откажитесь от расфокуса и лишних задач.

● Ежедневный вопрос: «Что я сделал для роста ключевого показателя?»

#### 4. Завести внешнюю поддержку

● Найдите пространство, где можно говорить честно: ментор, коуч, предпринимательский чат.

● Регулярно выносите туда вопросы, сомнения и сложные решения – это снижает внутреннее напряжение.

#### 5. Обсудить с партнёрами честно

● Если уходит вера – возможно, стоит переформатировать ваше участие: роль, долю, нагрузку.

● Лучше сохранить отношения и репутацию, чем довести ситуацию до скрытого саботажа и разрушения.

**Главная цель:** восстановить личную энергию и фокус основателя – чтобы дать бизнесу шанс сформироваться и окрепнуть.

См. в книге: 13.1 «Набор ТОП-менеджера (C-Level Toolkit)» (пункт «Как не выгореть и не превратиться в «шефа»»); 13.2 «Ритмы управления: что это и как их поставить за неделю»; 3.14.7 «OKR и фокус на 30 дней»; 14.3 «Чек-лист «Температура компании»»; 12.1 «25 правил-табу!» (правило «Никогда не закрывай глаза на выгорание лидеров»).

## # Конфликт учредителей («развод» партнеров)

Партнёров часто привлекают ещё на стадии Ухаживания – «на эмоциях». Когда в Младенчестве появляются реальные деньги и стресс, ценности расходятся, и партнёры парализуют бизнес взаимными претензиями.

### Симптомы

- Один работает 24/7, другой – «стратег» без реального вовлечения
- Растёт раздражение, обиды, пассивная агрессия
- Споры и конфликты по каждому решению
- Команда не понимает, кто главный, и теряет доверие

### Почему это критично

Управление парализовано: никто не может принять финальное решение, бизнес теряет скорость именно в момент, когда ему нужно расти. Эмоциональный фон разрушает культуру и удержание людей. Возможен раскол, война за доли, судебные конфликты.

### Что делать

#### 1. Сделать «ревизию ролей»

- Честно обсудите: кто что делает, кто реально приносит результат.
- Зафиксируйте зоны ответственности каждого (хотя бы в простом документе или таблице).

#### 2. Пересмотреть условия партнёрства

- При необходимости перераспределите доли по текущему и ожидаемому вкладу.
- Введите поэтапное закрепление доли (vesting) и/или привяжите часть доли к выполнению KPI.

#### 3. Создать механизм арбитража

- В корпоративном договоре зафиксируйте, кто принимает решение при тупике.
- Назначьте внешнего арбитра (советник, инвестор, ментор), мнение которого заранее признаёте обязательным.

#### 4. Прописать сценарии расставания

- Заранее опишите, кто и как выходит, по какой оценке.
- Лучше разойтись честно, чем годами мучаться.
- Установите границы личного и рабочего общения, формат регулярных встреч.
- Фокус – на задачах и результатах, а не на взаимных обвинениях.

**Главная цель:** вернуть управляемость, сохранить или корректно завершить партнёрство – без разрушения бизнеса.

\* Поэтапное закрепление доли (vesting) – механизм, при котором права на долю переходят партнёру постепенно по времени и/или при достижении KPI; клиф (cliff) – минимальный срок, до которого доля не закрепляется вовсе. Привязка доли к KPI означает, что часть доли закрепляется только при выполнении заранее оговорённых показателей.

См. в книге: 1.5 «Партнёрство на стадии Ухаживания. Как выбирать соучредителей»; 2.5 «Партнёрство в Младенчестве»; 4.14.5 «Партнёрский протокол 2.0»; 12.1 «25 правил-табу!».

## # Критическая зависимость от одного клиента / поставщика

60—80% выручки приходится на одного контрагента (клиента или поставщика). Любой сбой с его стороны мгновенно обрушивает денежный поток и ликвидность.

### Симптомы

- Один клиент или поставщик даёт основную часть оборота.
- Все условия диктуются с его стороны.
- Любая задержка, конфликт или изменение условий сразу создаёт кассовый разрыв.

### Почему это критично

Потеря одного контрагента = потеря бизнеса. Власть и контроль уходят из рук основателя, условия диктует другая сторона. Возникает иллюзия стабильности, пока не становится слишком поздно для разворота.

### Что делать

#### 1. Признать и посчитать зависимость

- Честно посчитайте долю топ-клиента/поставщика в выручке или закупках.
- Если больше 30% – это зона повышенного риска, если 60—80% – уже критическая зависимость.

#### 2. Начать диверсификацию как приоритет

- Выделите отдельное время и людей на поиск новых клиентов и каналов, а не «по остаточному принципу».

#### 3. Пересмотреть условия с ключевым контрагентом

- Попробуйте сократить эксклюзивность и ограничить риски: предоплата, поэтапные поставки, лимиты отсрочки.

● Переведите отношения в рамки договора с чётко зафиксированными обязательствами и последствиями нарушений.

#### 4. Создать «план Б»

- Найдите альтернативных поставщиков, запасной канал продаж, варианты переключения в случае кризиса.

● Зафиксируйте минимум один реальный резервный сценарий с ответственными и последовательностью шагов.

#### 5. Не вкладывать всё в одного

- Инвестируйте ресурсы (сервис, скидки, личное время) не только в одного клиента – это не долгосрочно.

● Стройте масштабируемую систему, а не индивидуальные решения только под одного клиента.

**Главная цель:** поэтапно снизить долю одного контрагента до безопасного уровня, вернуть контроль над условиями и устойчивость бизнесу.

См. в книге: 2.14.1 «Юнит-экономика»; 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12»; 3.14.5 «Управленческий Р&»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 13.2 «Ритмы управления».

## # Ошибочная бизнес-модель (рынок не подтверждён)

Продукт технически создан, но потребность рынка переоценена, цена выбрана неправильно или канал сбыта не работает. Продажи ниже точки безубыточности → кассовый разрыв.

### Симптомы

- Есть продукт, но продажи слабые или нестабильные.
- Клиенты не понимают ценность или не готовы платить по текущей цене.
- Затраты стабильно выше выручки, бизнес «ест сам себя».

### Почему это критично

Деньги тратятся на поддержку модели, которая не работает. Чем дальше вы тянете, тем больше накопленные убытки и тем сложнее что-то поменять: люди, контракты, ожидания. Бизнес может умереть, так и не найдя модель, в которой клиенты платят устойчиво.

### Что делать

#### 1. Признать гипотезу неподтверждённой

- Отделите факты от объяснений: если клиенты не покупают, это не «плохой маркетинг» и не «люди ничего не понимают», а сигнал, что текущая гипотеза не сработала.
- Данные важнее убеждений: ваши ощущения не могут победить цифры.

#### 2. Перейти в режим тестирования

- Запустите максимально простую версию продукта, которую можно быстро показать клиентам, и собирайте живую обратную связь.

● Проверьте по очереди три вещи: кому это действительно нужно, за какие деньги и как им удобнее покупать. Одна гипотеза за раз. **3. Фокус на юнит-экономику**

● Юнит-экономика – это экономика одной сделки/клиента: сколько стоит привлечь клиента, сколько он приносит, сколько стоит его обслужить.

● Важно, чтобы хотя бы на горизонте 2—3 месяцев вклад клиента перекрывал расходы на его привлечение и обслуживание. Если этого нет, модель требует пересборки.

#### 4. Провести глубинные интервью с клиентами

- Проведите 10—20 разговоров с теми, кто не купил, отложил покупку или быстро ушёл.
- Слушайте без оправданий: почему не купили? что не подошло? чем пользуются сейчас?

● Ищите не «подтверждение своей идеи», а реальные причины, по которым люди выбирают или не выбирают ваше решение. **5. Сменить сегмент / канал / позиционирование**

● Возможно, продукт хорош – но не для этих людей, не по этой цене или не через этот канал.

● Тестируйте малые повороты: другой сегмент, другая упаковка предложения, другая модель цены или новый канал продаж. Небольшие изменения в этих зонах могут дать кратный рост.

**Главная цель:** найти подтверждённую модель, в которой реальные клиенты платят реальные деньги за понятную для них ценность.

См. в книге: 1.14.4 «Lean Canvas»; 1.14.5 «Customer Development Лайт»; 1.14.6 «MVP»; 2.14.1 «Юнит-экономика»; 2.14.1 «Первые 10 клиентов»; 3.14.11 «Lean MVP 2.0»; 3.14.12 «Сбор обратной связи от клиентов».

## # Завышенные постоянные издержки

Дорогой офис, избыточный штат, статусные расходы берутся «на вырост», пока выручка ещё мала. Постоянные затраты «съедают» оборотный капитал и подушку безопасности.

### Симптомы

- Расходы на аренду, зарплаты и сервисы стабильно выше выручки.
- Деньги уходят на «витрину» вместо привлечения клиентов и доработки продукта.
- Бюджет «уходит в минус» даже без кризисов и форс-мажоров.

### Почему это критично

Бизнес не выдерживает даже лёгкой просадки продаж. Постоянные расходы быстро обнуляют кассу, а резать их сложно: аренда, штат, обязательства перед людьми и поставщиками. На стадии Младенчества это чаще всего заканчивается кассовым разрывом и закрытием.

### Что делать

#### 1. Оценить реальную эффективность расходов

● Разделите расходы на три группы: «обязательные», «полезные, но не критичные» и «можно убрать».

● Особо проверьте траты, которые не влияют напрямую на выручку или качество продукта. Каждый рубль должен быть подкреплён понятным возвратом.

#### 2. Перевести как можно больше в переменные расходы

● По возможности переводите расходы в переменные: платим, только когда есть заказ/ работа (почасовая оплата, аутсорс, аренда по факту использования).

● Минимум постоянных обязательств, максимум – формата «платим, когда заработали».

#### 3. Урезать «статусные» элементы

● Офис, техника, PR, «красивый сайт» – только если это даёт измеримую отдачу.

● Цель – не «казаться большим», а стать прибыльным и устойчивым.

#### 4. Внедрить бюджет на выживание

● Посчитайте сценарий: «что, если завтра оборот упадёт на 50% на 3—6 месяцев?».

● Выживет ли компания при текущем уровне постоянных расходов? Где слабые места и что режем в первую очередь?

#### 5. Установить потолок постоянных затрат

● Для Младенчества задайте ориентир: постоянные расходы не более 30—40% от средней выручки.

● Если вышли за предел – это сигнал к пересмотру и оптимизации.

**Главная цель:** сохранить гибкость и ресурс на рост – а не утонуть в постоянных расходах до того, как бизнес окрепнет и найдёт рабочую модель.

См. в книге: 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12»; 2.14.1 «Юнит-экономика – „пульс“ младенца»; 3.14.5 «Управленческий P&L»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 13.2 «Ритмы управления».

## # «Переросток» – преждевременное масштабирование

Инфраструктура и система управления строятся «под будущие миллионы», вместо тестирования гипотез малыми партиями. Система становится громоздкой, а деньги заканчиваются до выхода на самоокупаемость.

### Симптомы

- Внедряются сложные системы учёта (ERP), CRM, регламенты и оргструктура «на будущее», при этом стабильной выручки ещё нет.
- Покупается или берётся в лизинг дорогостоящее оборудование «на будущее».
- Создаются отделы, роли и процессы при отсутствии стабильной выручки.
- Команда занята управлением и «обслуживанием структуры», а не проверкой гипотез и привлечением клиентов.

### Почему это критично

- Бюджет и внимание основателя уходят в «надстройки» и структуру, а не в рост продаж и проверку гипотез.
- Тяжёлая структура мешает быстро адаптироваться и закрывать ошибки.
- Бизнес становится неповоротливым раньше, чем появился устойчивый рынок и повторяемая модель.

### Что делать

#### 1. Оценить, что реально нужно сейчас

- Уберите или заморозьте процессы и роли, которые прямо сейчас не влияют на выручку и качество продукта.
- Спросите по каждому элементу: это нужно, потому что уже работает и даёт эффект – или потому что «так принято» и «нам когда-нибудь пригодится»?

#### 2. Вернуться к гипотезам

- Чётко зафиксируйте, что именно ещё не подтверждено: рынок, сегмент, канал продаж, продукт, цена.
- Пока нет подтверждённой гипотезы по клиенту/проблеме/решению/каналу – масштабироваться рано.

#### 3. Строить «на спрос», а не «на мечту»

- Масштабируйте то, на что уже есть устойчивый спрос: клиенты платят, повторяют покупки, рекомендуют.
- Если мысль «мы думаем, скоро пойдёт» основана только на ощущениях, а не на цифрах – отложите расширение.

#### 4. Проверять каждый рост на юнит-экономику

- Считайте юнит-экономику каждого нового шага: человек, отдел, система должны окупаться в разумном горизонте для вашей модели.
- Спросите: окупится ли этот новый сотрудник, процесс или система в ближайшие 2—3 месяца с учётом текущей выручки и маржи? Если нет – отложите или уменьшите масштаб.

#### 5. Планировать в горизонте 1—3 месяца

- Не стройте структуру «под будущий миллиард», пока не нашли рабочую модель.
- Делайте систему, которую легко перестроить или свернуть за 1—3 месяца без разрушения бизнеса.

**Главная цель:** сохранить лёгкость и фокус на росте, а не закопаться в инфраструктуре до подтверждения жизнеспособности бизнеса.

См. в книге: 1.14.4 «Lean Canvas»; 1.14.6 «MVP»; 2.14.1 «Юнит-экономика»; 3.14.11 «Lean MVP 2.0»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик».

## # Токсичная «семейная» культура

Основатель нанимает друзей и родственников «потому что доверяю», а не по компетенциям. Решения принимаются эмоционально, система управления компанией не формируется. При попытке навести порядок всплывают конфликты и саботаж. В российских компаниях это встречается на всех уровнях: даже если «свой» человек профессионален, созависимость никуда не девается и мешает трезво оценивать его вклад.

### Симптомы

- Ключевые позиции занимают «свои», а не самые компетентные люди.
- Обсуждения эмоциональные, решения – ситуативные и зависят от настроения.
- При попытке ввести порядок – саботаж, обиды, бойкот.
- Сильные «чужие» сотрудники долго не задерживаются: их «выдавливает» круг своих.

### Почему это критично

Низкая эффективность и высокая токсичность. Нет культуры ответственности и роста: главное – быть «своим», а не давать результат. Любое «усложнение» (процессы, метрики, новые люди) воспринимается как личная угроза. Компания упирается в потолок: сильные люди уходят, изменения блокируются.

### Что делать

#### 1. Проверить структуру на предмет «связей»

● Посмотрите на оргструктуру честно: кто оказался в компании по дружбе/родственным связям, а не по компетенциям?

- В каких зонах именно эти люди блокируют любые изменения и усиления?

#### 2. Ввести систему ответственности

- Даже для «своих» – чёткие цели, KPI, сроки и регулярная отчётность.
- Важно: единые правила для всех, без «особых статусов» для друзей и родственников.

#### 3. Разделить личное и рабочее

- На работе – роли, задачи, результат; вне работы – личные отношения.
- Не переносите семейные и дружеские конфликты в работу.

#### 4. Подготовиться к расставаниям

● Если человек на ключевой позиции системно мешает росту – нужно либо менять формат участия (другая роль, советник), либо расставаться.

● Лучше сохранить личные отношения, чем разрушить компанию из-за «семейного» табу на честный разговор.

#### 5. Выстроить культуру на ценностях, а не на лояльности

● Базовый критерий – вклад и поведение в рамках ценностей, а не «как давно мы знакомы».

● Чётко проговорите, какие ценности и стандарты работы важнее любой личной близости.

**Главная цель:** создать профессиональную среду, где решения принимаются разумно и опираются на вклад и ценности, а не только на личную лояльность и степень «своеости».

См. в книге: 2.5 «Партнёрство в Младенчестве»; 2.7 «Люди»; 3.14.8 «Роли и зоны ответственности»; 3.14.9 «Аватар кандидата + фрейм 4P»; 3.14.3 «Инструмент постановки задач (Результат + Приёмка/DoD): 5 шагов»; 13.3 «Матрица ролей RACI».

## Созависимость в бизнесе

**Остановимся на этой распространенной проблеме. Она категорически важна для нашей страны. И критически опасна.**

С психологической точки зрения, созависимость в бизнесе плохо по нескольким основным причинам:

### **1. Подавление личной ответственности и инициативы**

Созависимые отношения характеризуются размытыми границами и чрезмерным поглощением проблемами других.

● «Спасательство» вместо делегирования: Сотрудник-«спасатель» постоянно берет на себя чужую работу или ответственность, даже если его об этом не просили. Это мешает коллегам учиться на своих ошибках и развиваться.

● Отсутствие автономии: Люди в созависимых отношениях не чувствуют себя самостоятельными. Они либо чрезмерно контролируют других, либо полностью подчиняются чужому контролю, что убивает здоровую инициативу.

● Синдром жертвы: Созависимый человек часто чувствует себя жертвой обстоятельств, что приводит к пассивности и нежеланию брать ответственность за результаты своей работы.

### **2. Деструктивная коммуникация и конфликты**

Здоровая бизнес-среда требует открытой и прямой обратной связи. Созависимость этому препятствует.

● Страх конфликтов и «замалчивание»: Созависимые люди избегают прямой конфронтации или выражения несогласия, боясь вызвать гнев или быть отвергнутыми. Это приводит к тому, что проблемы не решаются, а «заматаются под ковер», накапливаясь и приводя к взрыву.

● Манипуляции и пассивная агрессия: вместо открытого диалога используются косвенные методы общения, такие как намеки, обиды, «молчание», что отравляет атмосферу в коллективе.

● Эмоциональный шантаж: Решения принимаются не на основе логики или бизнес-интересов, а под влиянием эмоций («Если ты не сделаешь это, я обижусь/увольюсь/буду чувствовать себя плохо»).

### **3. Эмоциональное выгорание и неэффективность**

Созависимость требует огромных эмоциональных и психологических затрат, направленных на поддержание дисфункциональной системы, а не на достижение бизнес-целей.

● Размывание фокуса: Внимание команды или руководителя переключается с рабочих задач на «решение» или «обсуждение» личных или эмоциональных проблем внутри коллектива.

● Хронический стресс: Необходимость постоянно угадывать чужие ожидания, избегать конфликтов и «спасать» других приводит к высокому уровню тревожности, стресса и быстрому эмоциональному выгоранию.

● Иррациональные решения: Эмоциональная вовлеченность и потребность в одобрении часто приводят к принятию нелогичных, невыгодных для бизнеса решений, например, не увольнять неэффективного сотрудника, потому что «он хороший человек и ему нужна эта работа».

### **4. Зависимость от чужого мнения и отсутствие инноваций**

Созависимые сотрудники и руководители часто ставят одобрение и чужое мнение выше объективной оценки ситуации.

● Потеря объективности: Руководитель-созависимый может создать «эмоциональный» коллектив, где все боятся высказать критику его идеям, что приводит к стагнации и отсутствию инноваций.

● «Подстройка» под других: Сотрудники теряют свою индивидуальность и креативность, стараясь максимально подстроиться под доминирующую фигуру или коллектив, чтобы быть «хорошими» и не выделяться.

В итоге, созависимость в бизнесе создает токсичную среду, которая подрывает основы здоровой организации: ответственность, открытость, рациональность и эффективность.

## # Юридические и регулярные просчёты

Основатель сознательно «откладывает юридику на потом»: работает без лицензий и разрешений, нарушает налоговый режим, игнорирует требования по охране труда и защите данных. Штрафы, блокировки счетов и иски легко «выбивают» бизнес на старте и создают личные риски для учредителя.

### **Симптомы**

- Компания работает без необходимых разрешений, лицензий или хоть каких-то нормальных договоров.

- Ведётся «серая» бухгалтерия: часть выручки идёт мимо учёта, налоги считаются «потом, когда разберёмся».

- Игнорируются требования к безопасности, персоналу, защите данных (охрана труда, обработка персональных данных, хранение документов).

### **Почему это критично**

Штрафы, блокировки счетов и судебные иски могут остановить бизнес одним событием – особенно на стадии Младенчества. Партнёры и клиенты теряют доверие, когда видят «серые схемы». Основатель рискует не только компанией, но и личным имуществом и репутацией.

### **Что делать**

#### **1. Провести юридический и налоговый аудит**

- Привлеките юриста и бухгалтера/налогового консультанта: пусть проверят форму регистрации, договоры, режим налогообложения, основные риски.

- Одна консультация почти всегда дешевле одного серьёзного штрафа или проигранного суда.

#### **2. Сформировать минимальный пакет документов**

- Зарегистрировать компанию (ИП/ООО), открыть расчётный счёт, подать необходимые уведомления.

- Заключать договоры даже с друзьями и родственниками: прописать предмет, цену, сроки, ответственность.

#### **3. Выстроить «белую» финансовую схему**

- Платить налоги с первых продаж, а не «когда разбогатеём».

- Учитывать НДС и другие обязательные платежи, если они применимы для вашей модели.

- Разделить личные деньги и деньги компании: отдельные счета, прозрачные переводы и займы.

#### **4. Оформлять сотрудников по закону**

- Даже если у вас один сотрудник – трудовой или гражданско-правовой договор, понятные обязанности, базовые требования по охране труда и технике безопасности.

- Не играть с «серой» занятостью: риск штрафов и претензий всегда выше краткосрочной экономии.

#### **5. Следить за отраслевыми нормами**

- Лицензии, сертификация, санитарные требования, допуски, требования по защите данных – всё, что нужно именно для вашей ниши.

- Проверки приходят неожиданно: лучше заранее понимать, что у вас «закрывается», а где дыры.

**Главная цель:** обеспечить юридическую устойчивость бизнеса – чтобы вы тратили энергию на рост и развитие, а не на спасение от штрафов, блокировок и судебных разбирательств.

См. в книге: 2.8 «Деньги»; 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12»; 3.14.5 «Управленческий R&L»; 12.1 «25 правил-табу!» (табу про финансы, инвестиции и юридику); 4.14.5 «Партнёрский протокол 2.0».

## # Потеря контроля за качеством продукта

В погоне за быстрыми деньгами снижаются стандарты. Возвраты, переделки и рекламации «съедают» маржу, а на стадии Младенчества даже небольшой процент брака может полностью убить юнит-экономику и репутацию.

### Симптомы

- Увеличение жалоб, возвратов, негативных отзывов.
- Клиенты приходят один раз и не возвращаются.
- Команда занята рекламациями, постоянным исправлением ошибок и переделками, а не развитием продукта и сервиса.
- Процент брака/возвратов никто не считает: всё оценивается «на глазок» и по ощущениям.

### Почему это критично

Продукт теряет доверие – и выручку. Ремонт брака и возвраты съедают прибыль, иногда превращая прибыльные заказы в убыточные. Повторные продажи падают, а репутационные потери для маленькой компании почти невозможны.

### Что делать

#### 1. Задать стандарт качества

- Опишите, что считается хорошим результатом: в цифрах и примерах (сроки, точность, аккуратность, процент допустимого брака/возвратов).
- Дайте команде понятный ориентир – на что равняться и что считается «нормой», а что – нет.

#### 2. Ввести систему контроля перед выпуском

- Используйте простые чек-листы, ревью, тесты: даже базовая приёмка перед «точкой выхода к клиенту» резко снижает риск брака.
- Назначьте конкретного ответственного за контроль качества на выходе (в Младенчестве это часто сам основатель).

#### 3. Собирать и анализировать обратную связь

- Автоматизируйте или хотя бы систематизируйте сбор отзывов и претензий (таблица, CRM, форма).
- Раз в неделю разбирайте 5—10 последних жалоб: почему ошиблись, как не повторить, что нужно поправить в процессе.

#### 4. Учить команду культуре качества

- «Не просто сделать – а сделать правильно» должно стать нормой.
- Ошибки не скрываются, а разбираются: что в системе позволило им случиться и что меняем.

#### 5. Установить последствия за систематический брак

- Не про наказания «за первый раз», а про рамки: если одни и те же ошибки повторяются – меняется человек, процесс или набор допусков.
- Ответственность за качество должна быть персональной и понятной.

**Главная цель:** удерживать уровень продукта на уровне ожиданий клиента – и по возможности выше, чтобы качество работало на вашу репутацию и повторные продажи.

См. в книге: 2.14.1 «Юнит-экономика нца»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 3.14.12 «Сбор обратной связи от клиентов»; 13.2 «Ритмы управления».

## # Неадекватная финансовая прозрачность

Основатель ведёт финансы «в голове» и «на глазок», не отделяет личные и корпоративные деньги. Отчётности нет, цифрам никто не верит. Невозможно привлечь инвесторов, растут подозрения в злоупотреблениях и внутренние кризисы доверия.

### Симптомы

- Нет нормальной отчётности: никто не знает точно, сколько заработали, сколько потратили и есть ли вообще прибыль.
- Деньги смешаны: расходы идут с личной карты, корпоративные деньги тратятся на личные нужды, переводы без назначения.
- Нет даже простого управленческого отчёта (P&L): прибыль/убыток воспринимаются «по ощущениям».
- Партнёры, сотрудники, потенциальные инвесторы теряют доверие: каждый думает своё о том, «куда делись деньги».

### Почему это критично

Решения принимаются на эмоциях, а не на данных: нанимать или сокращать, брать кредит или отказываться, масштабироваться или резать издержки. Любой разговор о деньгах превращается в конфликт – «кто больше вкладывает» и «кто больше забирает». Партнёрства рушатся, ключевые люди уходят. Ни один инвестор не войдёт в компанию, где нельзя быстро и прозрачно увидеть картину по деньгам.

### Что делать

#### 1. Отделить финансы компании от личных

- Откройте отдельный расчётный счёт и используйте его только для операций бизнеса.
- Не оплачивайте личные расходы с корпоративных денег и наоборот: личное – через официальные займы, дивиденды или зарплату.

#### 2. Ввести базовую финансовую отчётность

- Минимум: таблица (Excel/Google Sheets) с доходами, расходами и остатками на счетах, обновляемая не реже раза в неделю.
- Платёжный календарь на 8—13 недель: кому, когда и сколько нужно платить; прогноз поступлений.
- Ежемесячный простой P&L: выручка, себестоимость, валовая прибыль, постоянные расходы, итог – прибыль/убыток.

#### 3. Обеспечить прозрачность для партнёров

- Делитесь ключевыми цифрами с партнёрами и ключевыми руководителями: выручка, маржа, долги, обязательства, план платежей.
- Запланируйте регулярный «финансовый слот» (раз в месяц): разбор P&L, кассы и ключевых решений по деньгам.

#### 4. Фиксировать все денежные обязательства письменно

- Кто сколько вложил, на каких условиях, кому сколько платим и за что – никаких «на словах».
- Все партнёрства и доли – на бумаге (корпоративный договор, cap-table), займы – через простые договоры займа.

#### 5. Постепенно автоматизировать учёт

- По мере роста подключите бухгалтера и базовый управленческий учёт: интеграции банка, CRM, склад/заказы.
- Но сначала – порядок в голове и в таблице: понимание структуры доходов и расходов, кассового разрыва и точки безубыточности.

**Главная цель:** создать культуру финансовой прозрачности и доверия – без неё невозможно ни нормально расти, ни привлекать сильных партнёров, ни работать с инвесторами.

См. в книге: 2.8 «Деньги»; 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12»; 3.14.5 «Управленческий P&L»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 13.2 «Ритмы управления»; 12.1 «25 правил-табу!».

## # Преждевременная бюрократизация

Стремление «сразу всё упорядочить» и прописать регламенты на слишком ранней стадии душит инициативу и гибкость. Вместо проверки гипотез и общения с клиентами команда тратит время на документы и согласования.

### Симптомы

- Появляются положения, должностные инструкции и сложные согласования – ещё до появления первых стабильных клиентов и понятной модели.

- Люди боятся пробовать новое: «так не прописано, давайте не будем».

- Всё решается долго, через «вертикаль» и совещания, даже мелкие вопросы.

- Пишутся документы, которые никто не читает и не использует, но их становится всё больше.

### Почему это критично

На Младенчестве главный актив – скорость и гибкость: быстро проверить гипотезу, поговорить с клиентом, поменять продукт. Преждевременная бюрократия замедляет решения, отучает людей брать ответственность и экспериментировать. Команда занимается «бумагой», а не продажами и продуктом, и компания упускает окна возможностей на рынке.

### Что делать

#### 1. Принять «хаос» как часть стадии

- У раннего бизнеса нет стабильности – и не должно быть: сначала ищем работающую модель, потом стабилизируем.

- На этом этапе важнее адаптироваться под реальность, чем «закрепить порядок на бумаге».

#### 2. Формализовать только критичное

- Минимум формализации: деньги (бюджеты, обязательства), ключевые сроки и базовые зоны ответственности.

- Всё остальное – процессы, форматы, детали – можно дорабатывать «в бою», по мере появления реального потока клиентов.

#### 3. Оставить свободу действий внутри рамок

- Определите цель и рамки (что точно нельзя), а как к ней дойдут – решает исполнитель.

- Доверяйте больше, чем контролируете: важно, чтобы результат был достигнут, а не каждая мелочь была заранее прописана.

#### 4. Ставить гибкие процессы, а не жёсткие регламенты

- Вместо толстых инструкций – простые правила: «если не знаешь – спроси», «если сломалось – скажи», «ошибка → разбор, а не поиск виноватого».

- Меньше бумаг, больше здравого смысла и живой обратной связи.

#### 5. Убирать лишнее каждые 1—2 месяца

- Регулярно задавайте вопрос: «Что мы создали, но не используем? Где процесс мешает, а не помогает?»

- Смело упрощайте или отменяйте лишние процедуры, если они не дают измеримой пользы.

**Главная цель:** сохранить гибкость и способность быстро менять курс, пока бизнес только ищет свою форму и проверяет гипотезы – а не закопаться в «порядке» раньше времени.

См. в книге: 2.9 «Процессы»; 2.10 «Ритмы управления»; 3.10 «Ритмы управления»; 3.14.3 «Инструмент постановки задач (Результат + Приёмка/DoD): 5 шагов»; 3.14.8 «Роли и зоны ответственности»; 13.2 «Ритмы управления».

## # Беспорядочное делегирование

Основатель пытается «скинуть с себя» обязанности, не понимая, что именно и кому можно передать. Задачи раздаются без результата и критериев, людей нанимают «чтобы были руки». В итоге основатель тратит время на исправление брака, а не на развитие бизнеса.

### Симптомы

- Новички не понимают, что от них конкретно требуется: задания звучат как «помоги с этим», «сделай что-нибудь по...».

- Ошибки, провалы дедлайнов, низкое качество – «приходится всё переделывать самому».

- Людей нанимают «подешевле» и «на всё сразу», без понимания нужной компетенции и зоны ответственности.

- Основатель выгорает от микроменеджмента, теряет доверие к команде и снова начинает тянуть всё сам.

### Почему это критично

Делегирование превращается в нагрузку, а не в помощь: деньги уходят, а результата нет. У основателя формируется убеждение «нельзя ни на кого положиться», он застревает в операционке и перестаёт расти как руководитель. Бизнес теряет скорость, а сильные люди либо не приходят, либо быстро уходят.

### Что делать

#### 1. Пройти ключевые задачи 1—2 раза самому

- Выполните задачу лично, чтобы понять последовательность шагов, типичные ошибки и «узкие места».

- Зафиксируйте, какой результат нужен на выходе и какие критерии качества для него важны.

#### 2. Чётко формулировать ожидаемый результат

- Не «помоги с соцсетями», а: «подготовить 10 постов по таким-то темам, к такому-то числу, в таком-то формате».

- Задача должна быть понятна человеку «со стороны»: что сделать, к какому сроку и как вы поймёте, что результат вас устраивает.

#### 3. Делать тестовое или пилотное задание

- Прежде чем нанимать человека «в штат», дайте ему небольшое оплачиваемое тестовое задание или пилот на 1—2 недели.

- Оцените не только результат, но и соблюдение сроков, самостоятельность, аккуратность коммуникации.

#### 4. Быстро принимать решения по несоответствию

- Если человек системно не справляется, не тяните: расставание лучше, чем постоянные переделки и рост напряжения.

- Переделывать за сотрудника «из жалости» – это прямой удар по бизнесу и сигнал остальным, что стандартов нет.

#### 5. Давать обратную связь и поле для роста

- Если человек остаётся, обеспечьте регулярный фидбэк: что было хорошо, что улучшить, на что обратить внимание в следующий раз.

- Фиксируйте успехи и зоны роста, но не закрывайте глаза на повторяющиеся провалы – это повод менять либо человека, либо формат работы.

**Главная цель:** освободить ресурсы основателя и усилить результат через делегирование – а не создавать ещё один источник хаоса и потерь.

См. в книге: 3.14.3 «Инструмент постановки задач (Результат + Приёмка/DoD): 5 шагов»; 3.14.8 «Роли и зоны ответственности»; 13.3 «Матрица ролей RACI»; 13.1 «Набор ТОП-менеджера (C-Level Toolkit)».

## # Игнорирование обратной связи клиентов

«Мы знаем лучше» → продукт буксует, отток клиентов зашкаливает, повторные покупки почти исчезают.

### Симптомы

● Жалобы и замечания клиентов игнорируются или обесцениваются: «они просто не понимают наш продукт».

● Решения по продукту и сервису принимаются «из головы» и по личным мнениям, а не по фактической обратной связи.

● Обратная связь не фиксируется: всё тонет в чатах и разговорах, к ней невозможно вернуться.

● Постоянные переделки «по вдохновению», но результат для клиента не улучшается.

● Люди «на передовой» (продажи, поддержка) перестают приносить сигналы – «всё равно никто не слушает».

### Почему это критично

Продукт не соответствует ожиданиям реального пользователя. Клиенты уходят, не возвращаются и не рекомендуют вас другим. Стоимость привлечения (CAC) сгорает: вы платите за новый поток, чтобы закрыть дыру от оттока, вместо того чтобы наращивать базу и маржу. Компания теряет возможность доработать продукт, пока ещё есть живые сигналы рынка.

### Что делать

#### 1. Систематизировать сбор обратной связи

● Определите 1—2 понятных канала: форма, отдельный e-mail/чат, поле в CRM, короткий опрос после сделки.

● Задавайте простые вопросы: «что было удобно/неудобно?», «что бы вы улучшили в первую очередь?», «почему могли бы нас не выбрать в следующий раз?».

#### 2. Разделять шум и сигналы

● Раз в неделю группируйте отзывы по темам: цена, качество, сроки, сервис, удобство, коммуникация.

● Если одни и те же замечания повторяются – это сигнал, а не «случайность».

● Эмоциональные выпады можно отложить, но не игнорировать: в них часто прячется реальная боль.

#### 3. Выносить обратную связь на обсуждение команды

● Делайте регулярный короткий разбор (например, раз в неделю): 5—10 свежих отзывов → какие решения принимаем.

● По ключевым проблемам формулируйте конкретные задачи с результатом и сроками, а не просто «подумать».

#### 4. Фиксировать улучшения и благодарить клиентов

● Отмечайте: «по вашим отзывам мы изменили вот это...».

● Сообщайте клиентам об изменениях (письмом, сообщением, заметкой в сервисе): люди ценят, когда их слышат и их вклад заметен.

#### 5. Измерять влияние изменений

● Перед изменениями зафиксируйте базовый уровень: отток, повторные покупки, количество жалоб по теме.

● После внедрения изменений посмотрите, как сдвинулись метрики. Если не улучшилось – ищите глубже, уточняйте формулировку проблемы.

**Главная цель:** построить продукт и сервис, которые действительно нужны клиентам и становятся лучше благодаря их обратной связи, а не только за счёт представлений основателя «как правильно».

См. в книге: 1.14.5 «Customer Development Лайт: 3 шага за неделю»; 3.14.12 «Сбор обратной связи от клиентов»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 13.2 «Ритмы управления».

## # Недостаток поддержки

Отсутствие эмоциональной и профессиональной поддержки – и внутри команды, и в личной жизни – подрывает уверенность и устойчивость основателя.

### Симптомы

- Основатель чувствует одиночество, тревожность, постоянный перегруз.
- Нет с кем честно обсудить трудные ситуации и сомнения, проговорить страхи и ошибки.
- Разговоры – только с клиентами, поставщиками и сотрудниками, «без права на слабость».
- Настроение скачет: сегодня эйфория «всё получится», завтра – «всё пропало».
- Близкие жалуются, что вы «всегда на нервах» и не присутствуете в обычной жизни.

### Почему это критично

Выгорание на ранней стадии подрывает саму возможность роста: вместо системной работы появляются эмоциональные качели и импульсивные решения. Основатель начинает дергать приоритеты, бросать начатое, конфликтовать с партнёрами и командой. Ошибки становятся критичными, потому что у человека нет точки опоры и нормальной разгрузки.

### Что делать

#### 1. Найти внешнее «плечо»

- Предпринимательский чат, ментор, коуч, группа поддержки – любая безопасная среда, где можно говорить честно о трудностях.
- Лучше опираться на внешний круг, чем пытаться «всё» выгружать на семью или сливать напряжение на команду.

#### 2. Не копить – регулярно проговаривать

- Сделайте привычкой короткие регулярные разговоры: раз в неделю 30–60 минут с тем, кто понимает контекст бизнеса.
- Даже простое проговаривание ситуации часто снижает напряжение и помогает увидеть решения.

#### 3. Завести партнёра или советника по бизнесу

- Найдите человека, с кем можно обсудить ключевые решения и разделить давление (совладелец, старший партнёр, внешний советник).
- Не обязательно вводить его в долю: важнее, чтобы рядом был человек с опытом и трезвым взглядом.

#### 4. Работать с телом и базовой рутинной

- Сон, питание, минимальная физическая активность и выходные влияют на устойчивость не меньше, чем стратегия.
- Задача не «геройствовать», а выстроить режим, при котором вы можете стабильно принимать решения.

#### 5. Нормализовать уязвимость

- Быть уставшим, растерянным или неуверенным – нормально; ненормально оставаться с этим в одиночестве.
- Относитесь к своему состоянию как к ещё одному ресурсу бизнеса: им нужно управлять и вовремя пополнять, а не делать вид, что его нет.

**Главная цель:** сохранить ресурс основателя – эмоциональный, физический и ментальный – чтобы он смог довести бизнес до точки опоры, а не «сгореть» раньше, чем модель станет устойчивой.

См. в книге: 13.1 «Набор Топ-менеджера (C-Level Toolkit)» – пункт «Как не выгореть и не превратиться в «шефа»»; 12.1 «25 правил-табу!» – правило 25 «Никогда не закрывай глаза на выгорание лидеров».

## Отклонение: «Ловушка основателя»

Компания держится на одном человеке: решения, продажи, операции – всё проходит через основателя. Любая его перегрузка, отпуск или болезнь мгновенно останавливает бизнес: он становится «узким горлышком» для всех ключевых процессов.

### Как распознать

- Нет формализованного распределения ответственности по ключевым процессам: продажи, деньги, продукт/услуга, закупки, люди.

- Все важные решения и согласования идут через основателя: без него никто не принимает итог.

- Недельные управленческие ритмы отсутствуют или проводятся формально, без понятных метрик и решений.

- «День без основателя» невозможен: стоит ему выпасть из операционки – всё критическое встаёт или резко замедляется.

- Метрики собираются нерегулярно, «по запросу», решения принимаются «по ощущениям», а не по данным.

### Быстрый тест (15 минут)

1. Поимённо ли назначен **ответственный** за каждый ключевой процесс (продажи, деньги, продукт/услуга, операции, люди)?

2. Проводится ли еженедельный обзор ключевых метрик с обязательной фиксацией решений (протокол / Журнал решений)?

3. Пройдёт ли компания один рабочий день без участия основателя без серьёзных сбоев в операционке и клиентах?

### Что делать в ближайшие 10 дней

- Описать 5—7 ключевых процессов (как минимум: продажи, деньги/касса, выполнение услуги/производство, закупки/логистика, найм/адаптация) и назначить поимённого владельца результата (ответственного) по каждому.

- Запустить Недельные ритмы управления: короткий обзор целей и ключевых метрик, разбор блокеров и обязательная фиксация решений в Журнале решений.

- Провести «день без основателя» как стресс-тест: заранее объявить, что все текущие решения принимают владельцы процессов, зафиксировать, где и почему «ломается» поток, и включить эти узкие места в приоритетный план изменений.

См. в книге: 13.3 «Матрица ролей RACI»; 13.2 «Ритмы управления»; 3.14.6 «Дашборд ключевых метрик»; 3.14.4 «Журнал решений».

## 2.4. Общие рекомендации

- Срочно оценить уровень ликвидности и при необходимости «урезать всё лишнее» – жёстко контролировать движение денежных средств (cash flow).

- Ввести элементарные процедуры учёта и контроля (бюджет, учёт заказов, платёжный календарь).

- Чётко определить «фокус» рынка и отказаться от побочных направлений до выхода на точку безубыточности.

- Обеспечить баланс стабильных продаж и качества как главный приоритет. На данной стадии жизненно важно наладить продажи, при этом нельзя забывать про оценку рисков: если вы продадите, но не отгрузите товар (или не выполните услугу) в срок и приемлемого качества, то вы потеряете клиента и деньги.

- Сосредоточить усилия на продукт. Продажи важны, но продажи без качества могут подложить мину замедленного действия, что приведёт к оттоку клиентов и гибели бизнеса.

**Баланс между качеством и продажами** – это ключевой момент. На данной стадии категорически не хватает денег, и главная ошибка – это продажи любой ценой. Очень часто возникает соблазн взять сложный или невыгодный заказ, чтобы закрыть авансом текущие потребности, но, по опыту, в 90% случаев вы получаете ещё большие убытки в будущем, так как тратите слишком много сил и ресурсов на реализацию. Обычно результат получается далёким от идеала, и вы тратите ещё больше на исправление ситуации. Данная проблема является одной из ключевых на стадиях «Младенчество» и «Давай-Давай».

### **Распределение ролей и ответственности**

Сформировать минимально жизнеспособную управленческую команду и распределить роли РАЕІ:

**Р (Производитель)** – делает продукт / выполняет работы, отвечает за результат для клиента «здесь и сейчас».

**А (Администратор)** – считает деньги и наводит порядок: учёт, обязательства, базовые процессы, чтобы не тонуть в хаосе.

**Е (Предприниматель)** – ищет возможности и принимает решения по ставкам: какие продукты / клиенты / каналы в приоритете.

**І (Интегратор)** – «клей» для первых сотрудников, помогает договариваться и гасит вспышки эмоций.

Один человек может совмещать 2 буквы, но не все 4. На стадии «Младенчество» доминируют функции производства (Р) и предпринимательства (Е), а администрирование (А) и интеграция (І) менее важны. Это связано с особенностями этапа: фокус смещается от идей к действиям, организационная структура минимальна, решения принимаются быстро и интуитивно.

### **Нанимайте качественный персонал**

Чётко сформулируйте ЦКП (ценный конечный продукт), который должен генерировать новый сотрудник. Напишите «аватар» идеального кандидата и не допускайте компромиссов в найме. Если не можете найти качественного сотрудника, лучше временно, пока ищете, воспользуйтесь аутсорсом (да, это будет дороже, но вы получите качественный результат).

### **Начните присматриваться к топ-менеджменту**

Вы уже вышли на рынок и начали знакомиться с игроками. Увидели успешного коммерческого директора, руководителя отдела продаж, менеджера, начальника производства и т. д. –

начинайте с таким человеком общение, выстраивайте доверительные отношения. Ваша задача при переходе на стадию «Юность» – усилить команду и делегировать часть задач.

#### **Начинайте думать о качестве**

На стадии «Юность» и далее вам придётся постоянно держать под контролем эту важнейшую составляющую процесса. Мелкими шагами можете внедрять стандарты, регламенты и прочие инструменты контроля качества.

#### **Обратная связь от клиентов**

Нужно регулярно собирать отзывы клиентов. Встречайтесь с заказчиком, узнавайте, что в продукте нравится, а что нужно улучшить. Анализируйте потенциал заказчиков, заводите отношения с ключевыми клиентами.

#### **Используйте аутсорсинг**

Этот подход позволяет получить ценный персонал и решить основные задачи без больших вложений.

#### **Привлекайте внешних консультантов**

Привлекайте внешних консультантов для запуска сложных изменений, где внутренние администраторы могут сопротивляться новым подходам и инновациям.

#### **Первые конфликты основателей и их решение**

Фиксируйте «часы» и «деньги» в табличке участия – быстро видно, кто перерабатывает. Введите правило: «Решение принимает тот, кто ближе к информации и несёт ответственность за прибыль и убытки (P&L)».

#### **Финансовые вопросы между партнёрами**

Зарплата учредителю = рыночная ставка × 0,7 (дёшево, но не в ноль). Чистая прибыль реинвестируется 100% – дивиденды только после выхода в «Давай-Давай». Лимит несанкционированных трат: 1% месячной выручки.

## 2.5. Партнёрство в Младенчестве

На этом этапе партнёры уже в деле: вложили деньги, сделали MVP, запустили продукт. Но пока всё держится на ручном управлении и личном участии. Часто возникает асимметрия: один партнёр становится «движком», другой – «фоном».

### Типовые проблемы:

● Один партнёр работает полноценно, полный день, второй – «наблюдает» или «помогает».

● Решения принимаются интуитивно, без протоколов.

● Конфликты начинаются, но замалчиваются.

● Партнёр «пока нужен», но уже тянет вниз.

### Что делать:

#### 1. Переписать роли

● Сейчас нужны «водители», а не «советчики». Кто реально рулит?

#### 2. Фиксировать встречи и решения

● Вести партнёрский журнал (лог): что обсудили, что приняли.

#### 3. Ввести правила вложений

● Деньги ≠ доли. Вложения нужно учитывать отдельно.

#### 4. Решить: остаёмся вместе или разводимся честно

● Лучше сейчас, чем в будущем. Подписать соглашение.

#### 5. Провести ревизию доверия

● Готовы ли мы расти вместе, делегировать, меняться?

## 2.6. Фокус и стратегия

На этом этапе стратегия – это серия гипотез, действий и быстрых уроков. Главная угроза – распыление, расширение без подтверждения.

**Что делать:**

**1. Выбрать 1 рынок и 1 сегмент**

«Всем всё» = никому ничего.

**2. Оцифровать метрики выживания**

Пожизненная ценность клиента (LTV), стоимость привлечения клиента (CAC), срок окупаемости (payback), удержание (retention).

**3. Поставить ограничение на новые функции продукта**

Каждая новая функция – только после результата предыдущей.

**4. Описать стратегию в 1 экране**

Кто целевая аудитория, какая боль, как решаем, через что продаём.

**5. Запретить «всё переделать» до тестов**

● Мыслить итерациями, а не «идеальным релизом».

## 2.7. Люди

Команда ещё небольшая – 3—7 человек. Все близко к продукту. Любой уход = удар по бизнесу. Найм часто хаотичен.

**Что делать:**

**1. Документировать первые процессы адаптации**

Адаптация (онбординг): 3 дня – 30 дней – 90 дней.

**2. Ставить задачи через роли**

Не «ты сделай», а «в твоей зоне ответственности».

**3. Назначить первого лидера**

Пусть даже неформального – но кто держит зону и людей.

**4. Проверять мотивацию ежемесячно**

Почему ты здесь? Чего хочешь? Что мешает?

**5. Начать растить культуру**

Ритуалы, принципы, прозрачная обратная связь.

## 2.8. Деньги

Финансов мало. Бюджет выживания. Важно не перепутать «рост» с «сжиганием».

**Что делать:**

**1. Считать юнит-экономику в Excel**

Простой шаблон: сколько стоит клиент, сколько приносит, сколько стоит его обслужить.

**2. Запустить трекер движения денег на 13 недель (платёжный календарь / cash flow tracker)**

Прогноз прихода и ухода денег каждую неделю.

**3. Вести реестр обязательств**

Кому, сколько, когда должны заплатить.

**4. Фиксировать финансовые договорённости**

Даже устные – переводить «на бумагу».

**5. Не гнаться за инвестором, пока нет метрик**

Продавать голую гипотезу = вызывать недоверие.

## 2.9. Процессы

На этом этапе процессы начинают появляться. Ошибка – делать их сложными.

**Что делать:**

**1. Описать 5 ключевых процессов**

Продажа, оплата, доставка, поддержка, возврат.

**2. Протестировать каждый через кейс**

Пошёл клиент – что происходит шаг за шагом?

**3. Привязать процессы к ролям**

Кто владелец? Какой результат? Где фиксация?

**4. Внедрить трекер ошибок и обратной связи**

Bitrix24 (Вики), Notion или любая другая вики-система.

**5. Проводить ретроспективу 1 раз в 2 недели**

Без обвинений. Только факты, выводы и улучшения.

## 2.10. Ритмы управления

Ритмы – это переход от хаоса к структуре. На ранней стадии достаточно трёх простых ритмов: короткий ежедневный статус, еженедельная «оценочная» табличка и ретроспектива раз в две недели. Важно: фиксируйте решения и держите тайминг.

### Минимальный набор ритмов

#### 1. Ежедневный статус (дневные созвоны / асинхронный апдейт)

**Зачем:** синхронизировать планы и блокеры, не обсуждая «как именно».

**Формат:** 10—15 минут созвона или асинхронный апдейт в общем чате по форме 3×3.

**Повестка (3 вопроса):** Что сделал вчера? Что делаю сегодня? Какие блокеры?

**Правила:** не уходим в обсуждение задач – пишем в «парковку» и решаем после. Артефакт: одна нить/заметка на день с тремя пунктами от каждого.

См. в книге: Часть III – 2.14.6 «Утренний стендап-15: порядок без бюрократии».

#### 2. Еженедельная оценочная таблица

**Зачем:** за 5—7 метрик увидеть «здоровье недели» и принять решения.

Состав метрик (выберите 5—7): ● Выручка ● Заявки/лиды ● Конверсия ● Средний чек ● Валовая маржа ● Стоимость привлечения клиента (CAC – Customer Acquisition Cost) ● Удержание (Retention) ● Runway (запас по кассе, месяцев)

**Формат:** 15 минут до Пятничного обзора: пробежка по цифрам → где «красное» → кто что делает.

**Правило триггеров:** любая «красная» метрика = обязательный action item с владельцем и сроком.

**Артефакт:** одна таблица за неделю с фактами/целями и цветовой индикацией.

См. в книге: 2.14.1 «Юнит-экономика – „пульс“ младенца», 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12 – простая модель, чтобы не сгореть»; 14.2 «Панель руководителя (СЕО-дашборд)».

#### 3. Ретроспектива раз в две недели

**Зачем:** превращать опыт недели в улучшения процессов и коммуникации.

**Формат:** 30—45 минут. Шаблон: Старт / Стоп / Продолжать

**Правила:** факты → выводы → 2—3 улучшения на спринт, у каждого – владелец и срок.

**Артефакт:** короткий протокол «что / кто / когда» + перенос в список решений.

См. в книге: 2.14.8 «Пятничный обзор – ритм роста и взросления».

### Ритм-пакет недели

● Ежедневный статус держит темп.

● Еженедельная оценочная таблица (Недельные Scorecard) даёт картину.

● Пятничный обзор принимает решения на следующую неделю.

● Ретроспектива раз в две недели наводит порядок в способе работы.

См. в книге: 2.14.8 «Пятничный обзор – ритм роста и взросления», 2.14.3 «Стартовый фин-план 3×12 – простая модель, чтобы не сгореть», 2.14.1 «Юнит-экономика – „пульс“ младенца», 2.14.2 «Когда нанимать первого сотрудника?»; 14.2 «Панель руководителя (СЕО-дашборд)».

**Анти-паттерны:**

● 12+ метрик «на всякий случай» – хватит 5—7 ключевых.

● Встречи превращаются в планёрку по задачам – держите «парковку».

● Нет владельца цифр – назначьте «хранителя данных».

● Не фиксируют решения – через неделю всё забыто.

## **2.11. Диагностика: красные флаги Младенчества**

### **Вы не готовы идти дальше если:**

- Вы всё ещё не можете назвать свою целевую аудиторию.
- Продукт продаётся, но нет ни одного повторного клиента.
- Бюджет ведётся «в голове», а не в таблице.
- Все решения принимаются устно – и не фиксируются.
- Сотрудники не понимают, зачем делают свою работу.
- Каждый новый клиент – это «стресс», а не «процесс».
- Основатель решает 100% вопросов – от логотипа до юрилица.

## 2.12. Чек-лист выхода из Младенчества

Готовы к стадии «Давай-Давай», если выполнено  $\geq 5$  из 7

- Есть продукт, который платно используют реальные клиенты.
- Подтверждена юнит-экономика, клиент приносит больше чем стоит.
- Команда состоит минимум из 3 человек, каждый знает свою зону ответственности.
- Есть базовые процессы: продажа, оплата, поддержка.
- Финансовый план на 3 месяца с прогнозом прихода и расхода.
- Основатель не делает всё сам, часть задач делегирована.
- Зафиксированы приоритеты и план на ближайшие 4 недели.

## 2.13. Следующие шаги (10 рабочих дней)

**День 1.** Зафиксируйте метрику выживания (например, ежемесячный повторяющийся доход – MRR, отток клиентов – churn, удержание – retention).

**День 2.** Опишите карту процесса: «Клиент ► Продукт ► Оплата ► Сервис».

**День 3.** Назначьте владельцев ключевых процессов.

**День 4.** Создайте дашборд на 5—7 главных цифр.

**День 5.** Проведите первую ретроспективу команды: что работает, что нет.

**День 6.** Утвердите финансовый прогноз на 13 недель.

**День 7.** Назначьте первого тимлида (лидера команды, можно из фаундеров).

**День 8.** Проведите 3 интервью с клиентами о продукте (customer feedback-интервью).

**День 9.** Зафиксируйте главную цель на 30 дней (одну!).

**День 10.** Удалите, остановите или заморозьте всё, что не ведёт к этой цели.

## **2.14. Практические инструменты**

## 2.14.1. Юнит-экономика – «пульс» младенца

**Юнит-экономика** – это первый финансовый рентген молодого бизнеса: показывает, приносит ли один клиент деньги, сколько стоит его привлечение и когда вложения возвращаются. На стадии Младенчество нужна именно простая, жёсткая математика: без неё ранний успех легко превращается в управляемое банкротство.

**Важно:** юнит-экономика  $\neq$  финансовая модель. Это про одного клиента и его вклад: Сколько стоит?  $\rightarrow$  Сколько приносит?  $\rightarrow$  Через сколько окупается?

### Два шаблона – под разные модели бизнеса

В комплекте – два Excel-шаблона, заполняются за 5–10 минут:

- Тип I – быстрые циклы (электронная коммерция, подписки, регулярные услуги).
- Тип II – длинные циклы (B2B, инжиниринг, производство).

### Тип I: быстрый цикл сделки

Примеры: интернет-магазин, подписка, агентство по продвижению, ремонт, доставка.

Цель: понять, приносит ли клиент прибыль при коротком цикле и сколько нужно вложить, чтобы «отбить» его.

### Ключевые метрики:

- Средний чек
- Переменные издержки (себестоимость, доставка, эквайринг)
- Валовая прибыль с заказа
- Частота заказов/мес.
- Отток
- Совокупная валовая прибыль за жизнь клиента (пожизненная ценность клиента –

LTV)

- Стоимость привлечения клиента (CAC)
- Окупаемость привлечения – месяцев до «отбоя» CAC
- Коэффициент LTV/CAC

Оценка:

- $LTV/CAC \geq 3$  – можно масштабировать.
- Окупаемость  $\leq 6$  мес. – приемлемая окупаемость на ранней стадии.

Мини-пример (зашит в шаблон): чек 10 000 руб., маржа 9 800 руб., 3 заказа/мес., CAC = 500 руб., отток = 10%  $\rightarrow$

$LTV = 294\,000$  руб., окупаемость  $\approx 0,02$  мес.,  $LTV/CAC = 588$  – зелёная зона.

### Тип II: длинный цикл сделки

Примеры: B2B-подряды, производство, инженерные услуги, стройка, медоборудование.

Цель: оценить, окупается ли привлечение клиента при редких возвратах и длинных сделках.

Разбор строк шаблона:

1. Средний чек – сумма одного контракта.
2. Переменные издержки – материалы, логистика, прямая работа.
3. Валовая прибыль = средний чек – переменные.
4. Контрактов за 24 мес. Сколько раз тот же клиент возвращается.
5. Возврат за 24 мес. – доля клиентов, вернувшихся за 2 года.
6. Отток = 1 – возврат.
7. Срок жизни клиента = 1 / отток.
8.  $LTV =$  валовая прибыль  $\times$  число контрактов  $\times$  срок жизни.
9. CAC – все расходы на привлечение + пресейл.

10. Окупаемость = САС / валовая прибыль (в «количестве контрактов») и в месяцах (с поправкой на длительность контракта).

11. LTV/САС – основной коэффициент.

Ориентиры: LTV/САС  $\geq$  3, окупаемость  $\leq$  1 контракт или  $\leq$  12 мес.

Особенности: неравномерные денежные потоки (аванс/постоплата), замороженная оборотка (незавершённое производство). Для точной картины после первичной оценки добавляйте прогноз движения денег.

Как юнит-экономика перерастает в отчёт о прибылях и убытках (от микроскопа к карте)

Юнит-экономика – Что добавляется в отчёт о прибылях и убытках

Доход на одного клиента – Общая выручка по каналам

Переменные издержки – + Постоянные расходы (офис, зарплаты, аренда, сервисы)

Валовая прибыль – + операционные расходы, налоги, капитальные затраты, амортизация

САС – + Совокупные бюджеты маркетинга/продаж

LTV – → Прогноз по всей базе (по сегментам)

Окупаемость – → Прогноз движения денег и расчёт запаса месяцев жизни

**Резюме:**

- Юнит-экономика – ранняя диагностика бизнеса.
- Помогает проверить гипотезу до больших вложений.
- Показывает «где течёт маржа».
- Без положительной юнит-экономики масштабирование = кассовый суицид.
- После стабилизации – переход к полноценному отчёту о прибылях и убытках и сравнению юнит-экономики с фактическим движением денег.

Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

## 2.14.2. «Первые 10 клиентов» – стратегия поиска ниши, продукта

### Зачем нужен этот инструмент?

На стадии *Младенчество* у вас ещё нет бренда, сайта и потока входящих. Зато есть главное: **живой продукт** и **руки основателя**. Цель – не масштаб, а подтверждение: кому это действительно нужно, кто готов платить и почему.

Не тратьте время на лайки, логотипы и визитки. Всё, что имеет значение – **первая десятка платящих клиентов**. Они станут точкой опоры для юнит-экономики, отзывов, доработок и стратегии.

Что делать – пошагово

### Шаг 1. Составьте список 30 целевых «героев»

Это конкретные компании или люди, которые точно страдают от проблемы, которую вы решаете. Не «все подряд», а те, кто подходит под ваш гипотетический аватар.

Формат: Excel или Google Sheet с полями:

Компания / Имя / Канал связи / Статус / Результат

### Шаг 2. Ищите личный контакт

Подключите любые каналы:

- Холодный звонок: короткий скрипт с фокусом на боли
- Личное сообщение в соцсетях (Telegram, LinkedIn, ВКонтакте)
- Отправка письма + звонок через пару дней
- Посещение офиса / выставки / нетворк-встречи

**Цель – договориться на короткий созвон или встречу.** Не продавайте, а изучайте боль.

### Шаг 3. Сделайте тест-оффер «для пилота»

Когда увидите интерес – сформулируйте простое предложение:

- Решение конкретной боли
- Чёткий результат (например: «3 заявки в неделю»)
- Бонус за первые 2—3 сделки: скидка, кастомизация, доп. сервис

Главное – **ограничение**: «только для первых 5 клиентов» или «до конца месяца». Это создаёт стимул на действие.

### Шаг 4. Интервью после сделки

Каждому клиенту задайте вопросы:

- Почему согласились?
- Что сработало в предложении?
- Что было неудобно?
- Что можно улучшить / убрать?

**Документируйте всё.** Это ключ к продукту, каналу продаж и позиционированию.

### Цель – 10 платящих клиентов

✗ Это не лайки.

✗ Не «да, интересно, пришлите презентацию».

✗ Не «знакомый, которому вроде бы надо».

**А 10 продаж.** Или хотя бы 5—6 повторных – если ваш продукт не одноразовый.

Мини-чеклист: **кого точно НЕ считать клиентом**

- Согласился «попробовать бесплатно»
- Принял решение «по знакомству» – не валидирует рынок
- Купил, но не использует – значит, не получил ценности
- Купил, но сразу требует кастомизацию – не ваш сегмент

● Покупает, но с убытком для вас – токсичная экономика

**Формула перехода**

**30 контактов → 10 диалогов → 5 сделок → 1—2 повторные продажи → ниша найдена.**

Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

### 2.14.3. Когда нанимать первого сотрудника?

Если вы чувствуете, что «не успеваете», но ещё не доказали жизнеспособность бизнеса – **не торопитесь с наймом.**

Делегируйте только то, что:

- занимает  $\geq 20$  часов в неделю
- не критично влияет на продукт или клиента

Перед наймом используйте **проверку 4-Р:**

Вопрос	Пример формулировки
РОЛЬ	Что именно человек будет делать? Какая зона ответственности?
РЕЗУЛЬТАТ	Какой измеримый результат ждём? (X заявок / 5 задач / 3 встречи)
РЕСУРСЫ	Есть ли всё, чтобы он сделал? (доступы, бюджет, шаблоны)
РИСК	Что произойдёт, если он облажается? Смогу ли быстро заменить?

Если хотя бы по одному пункту ответ расплывчатый – **лучше отложить найм**, а попробовать аутсорс, фриланс или отложить задачу вовсе.

## 2.14.4. Стартовый фин-план 3×12

### Простая модель, чтобы не сгореть

Когда запас по кассе всего 1—2 месяца, важно видеть деньги на горизонте 12 месяцев, а не «на завтра». Полноценная P&L (Отчёт о прибылях и убытках) тебе ещё рано; на стадии Младенчество хватает лёгкой модели из трёх вкладок:

### Зачем это нужно

Когда запас по кассе всего 1—2 месяца, нельзя управлять «на завтра»: кассовый разрыв случается внезапно, а решения (цена, объём, найм, закупка, маркетинг) принимаются на ощупь. На раннем этапе полноценный отчёт о прибылях и убытках обычно избыточен – достаточно лёгкой модели, которая заранее показывает, **в какой месяц заканчиваются деньги** и что именно это вызывает.

### Суть инструмента

Это таблица из трёх листов на 12 месяцев, которая связывает **вводные → движение денег → контрольные показатели**.

Ключевой принцип: **сначала фиксируем допущения, потом считаем деньги по месяцам, и только после этого обсуждаем рост**. Рост без кассы – самообман.

### Как работает / механизмы

#### 1. Лист «Вводные». Фиксируем допущения (на 3 месяца вперёд)

- Цена, объём, переменные издержки на единицу, комиссия/логистика, налоги, постоянные расходы, разовые траты, стартовый остаток.

- Правило: сначала заполняем ближайший квартал (Январь—Март), дальше расширяем по мере движения.

#### 2. Лист «Движение денег» – считаем кассу по месяцам

- По каждому месяцу: выручка → переменные издержки → валовая прибыль → налог → постоянные → разовые → итог → остаток денег.

Главное: увидеть месяц, в котором деньги заканчиваются, и минимальный остаток за период.

#### 3. Лист «Метрики» – быстрый контроль решения

- Средний чек, себестоимость, валовая маржа.

- Точка безубыточности (шт./мес.).

- Запас месяцев жизни (сколько месяцев живём при текущем темпе).

- Итоги и минимальный остаток за квартал.

#### 4. Ритм управления

- Раз в неделю: обновить факт (выручка, ключевые расходы, разовые) и сравнить с планом.

- Раз в месяц: копия файла + два сценария (осторожный и оптимистичный).

- Управленческое правило: любая внеплановая трата сначала попадает в модель (в разовые или расходы), и только потом оплачивается.

### Пример

Стартовый остаток: 600 000. Постоянные расходы: 400 000/мес.

Во «Вводных» ставите: цена 3 000, объём 120 продаж/мес., переменные 1 500 на продажу, комиссия 10%.

В «Движении денег» видно, что в апреле остаток уходит в минус из-за разовой закупки и роста комиссий при увеличении продаж.

Решение принимается только после пересчёта: перенос разовой траты, корректировка цены, снижение переменных/комиссий, изменение плана продаж или расходов.

### Внедрение за 7—10 дней

**День 1.** Назначить владельца модели и правило платежей «сначала в модель».

**День 2.** Собрать статьи: постоянные, переменные, налоги, комиссия/логистика, разовые.

**День 3.** Заполнить «Вводные» на ближайшие 3 месяца.

**День 4.** Проверить «Движение денег»: минимальный остаток и месяц риска.

**День 5.** Проверить «Метрики»: маржа, точка безубыточности, запас месяцев жизни.

**День 6.** Первый еженедельный разбор: план vs факт, причины, решения на неделю.

**День 7.** Сделать копию и собрать 2 сценария на следующий месяц.

**День 8—10.** Закрепить: модель – обязательная часть еженедельного ритма.

#### **Чек-лист**

- Владелец модели назначен и реально собирает данные.
- Вводные заполнены минимум на 3 месяца.
- Виден месяц риска кассового разрыва и мин. остаток.
- Налоги/комиссия/логистика учтены отдельными строками.
- Разовые расходы стоят в конкретных месяцах.
- Раз в неделю обновляется факт.
- Раз в месяц строятся 2 сценария и принимаются решения.
- Любой новый расход сначала проходит через модель.

**Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге**

**Начало систематизации – упорядочиваем хаос, не убивая гибкость**

На стадии «Младенчество» бизнес уже работает, деньги поступают, команда растёт – а хаос становится всё больше. Если не начать систематизировать задачи, коммуникации и ритмы, основатель быстро утонет в операционке. Но важна дозировка: **система должна помогать, а не душить.**

## 2.14.5. Канбан-доска: визуализация задач

### Зачем это нужно

Первое, что стоит внедрить на раннем этапе, – простой визуальный задачник. Когда задачи живут в переписках и головах, команда постоянно переключается, забывает важное и не видит узких мест. Канбан-доска делает работу видимой: видно, кто что делает, где затык и что реально движется к результату.

### Суть инструмента

Канбан-доска – это доска с колонками статусов и карточками задач, которая показывает поток работы от «очереди» до «сделано».

Ключевой принцип: **делаем видимой незавершённую работу и управляем её объёмом**, иначе доска не ускоряет, а фиксирует хаос.

### Как работает / механизмы

#### 1. Структура доски (минимум)

Колонка 1: Очередь (всё, что нужно сделать, но ещё не начато).

Колонка 2: В работе (то, что прямо сейчас делаем).

Колонка 3: Сделано (то, что завершено и принято).

Правило: добавлять колонки можно позже, но начинать надо с трёх.

#### 2. Карточка = конкретный результат

● Описываем действием и объектом: не «навести порядок», а «отгрузить заказ №54».

● В карточке обязательно: владелец, срок, критерий «сделано».

● Правило: на доску попадают задачи с трудоёмкостью больше 2 часов (мелочь – в личный список, иначе доска захламляется).

#### 3. Лимит незавершённой работы

● В колонке «В работе» ставим лимит: например, не больше 1—2 карточек на человека.

● Если лимит достигнут – новая задача не начинается, пока не закрыта текущая.

● Управленческое правило: «начали меньше – закончили больше».

#### 4. Ритм управления доской

● Каждый рабочий день 10 минут: быстрый просмотр доски (что двигаем сегодня, где стопор).

● 2 раза в неделю 20—30 минут: разбор узких мест и переприоритизация очереди.

Правило: любая остановка больше 24 часов должна получить причину и следующий шаг (иначе «в работе» превращается в склад).

#### 5. Носитель – любой, но один

● физически (стена/маркерная доска), онлайн (любой сервис задач).

● Важно не чем, а что: одна доска – один источник истины.

### Пример

Команда из 4 человек. Лимит «В работе» – по 1 карточке на человека.

В «Очереди» 12 задач. В «В работе» 4.

На ежедневном просмотре видно: две карточки стоят второй день из-за ожидания ответа от подрядчика → фиксируем причину на карточке и ставим следующий шаг: «позвонить до 12:00, если нет ответа – ищем альтернативу».

Результат: «в работе» не забивается, задачи закрываются, а не копятяся.

### Внедрение за 7—10 дней

**День 1.** Назначить владельца доски (кто следит за правилами) и выбрать носитель (физически или онлайн).

**День 2.** Создать 3 колонки: «Очередь / В работе / Сделано».

**День 3.** Собрать все текущие задачи в «Очередь», убрать мусор и дубли.

**День 4.** Сформулировать правило карточки: результат, владелец, срок, критерий «сделано».

**День 5.** Ввести лимит «В работе» (1—2 карточки на человека) и правило «сначала заверши».

**День 6.** Запустить ежедневный 10-минутный просмотр доски.

**День 7.** Первый разбор 2 раза в неделю: узкие места, причины, решения.

**День 8—10.** Отладить: что считается задачей «> 2 часов», какие типы работ не попадают на доску, как принимается «сделано».

**Чек-лист**

- Есть один владелец доски и понятные правила.
- Три колонки работают: «Очередь / В работе / Сделано».
- У каждой карточки есть владелец, срок и критерий «сделано».
- На доске только задачи трудоёмкостью больше 2 часов.
- Введён лимит незавершённой работы, и его соблюдают.
- Ежедневно есть короткий просмотр доски.
- Два раза в неделю обновляются приоритеты очереди.

См. в книге: «2.14.7 Утренний стендап-15»; «2.14.8 Пятничный обзор»; «3.14.4 Журнал решений»; «3.14.6 Дашборд ключевых метрик».

## 2.14.6. CRM: упрощение продаж с первого дня

Даже если у вас всего 10 клиентов – **внедряйте CRM**. Это не про бюрократию и усложнение, а про эффективность и сохранение памяти компании.

### **Почему стоит сразу взять Vitrix24:**

- Один из самых адаптируемых вариантов: можно настраивать под себя.
- Есть мобильное приложение, интеграции, напоминания.
- В дальнейшем легко перейти на ERP или связать с 1С.

### **Что фиксировать в CRM:**

- Карточки клиентов.
- Этапы сделки.
- Историю коммуникаций.
- Повторы, отказы, обещания.

CRM = ваша вторая голова. А когда у вас появится менеджер – и его тоже.

## 2.14.7. Утренний стендап-15: порядок без бюрократии

Один из самых мощных и недооценённых инструментов ранней команды. Достаточно 15 минут в день, чтобы сэкономить часы сбоев и недопониманий.

**Сценарий стендапа (стадия «Младенчество», команда 4—10 человек)**

**Принципы:**

- Строго 15 минут, без лишней болтовни.
- Стоим полукругом у доски или экрана.
- Ведущий меняется каждую неделю (все тренируются).
- Все обсуждения глубже 30 секунд – «в коридор» (parking lot).
- Каждый знает заранее, какие цифры он называет.

**Подготовка:**

**Каждый клеит стикер или пишет в карточке CRM:**

- «Сделал вчера»: 1—2 задачи.
- «Делаю сегодня»: 1—2 приоритета.
- «Блокер»: что мешает двигаться?

**Один человек (обычно коммерческий директор или основатель) обновляет 2—3 ключевые метрики:**

- Кэш на счёте.
- Выручка за сутки.
- Количество новых/активных клиентов.

**Ход встречи:**

1. Старт – 1 мин – Ведущий: «Доброе утро! Таймер на 15 мин. Поехали».
2. Метрики – 2 мин – Пример: «Выручка: 75 000 руб. (+15%). Клиентов: 28. Остаток на счёте: 320 000 руб.». 3. Раунд команды – 9 мин.

Каждый отвечает по формуле: ● Что сделал вчера?

- Что делаю сегодня?
- Что блокирует?

Пример:

«Вчера – подписал договор с „Неватех“. Сегодня – запускаю отгрузку. Блокер – жду реквизиты от клиента».

Ведущий фиксирует блокеры в отдельную колонку.

1. Решение по блокерам – 2 мин – «Реквизиты – Мария до 13:00. Сервер – Дима до конца дня».
2. Фокус-день – 1 мин – Ведущий: «Главная цель дня – закрыть 3 сделки до 17:00. Все согласны?» – команда подтверждает. 3. Закрытие – 0,5 мин – «Таймер: 15:00. Всё, работать!»

**После стендапа:**

- Те, у кого общие задачи или блокеры, остаются на 5—7 минут.
- Остальные – по местам.

**Почему это работает в «младенчестве»:**

- Помогает держать общий ритм без бюрократии.
- Метрики – не абстракция, а живой пульс бизнеса.
- Проблемы выявляются и решаются сразу, не копятся.
- Команда понимает, кто за что отвечает и чем занят.
- Возникает культура личной ответственности

**Внедрение за 7—10 дней**

**День 1:** Назначить время стендапа, выбрать место/канал, включить таймер как правило.

**День 2:** Завести доску с 4 колонками: «вчера / сегодня / блокер / коридор».

**День 3:** Утвердить 2—3 метрики «пульса» и ответственного за их обновление.

**День 4:** Ввести правило «в коридор» и перестать обсуждать темы дольше 30 секунд.

**День 5:** Ввести обязательный формат блокера: владелец + срок (иначе блокер не считается).

**День 6:** Запустить ротацию ведущего раз в неделю.

**День 7:** Сделать ретро на 10 минут: что мешает стендапу быть быстрым и полезным – и поправить сценарий.

**Дни 8—10:** Закрепить: стендап не отменяется, если команда работает; исключение – заранее объявленный выходной.

#### **Чек-лист**

- Стендап идёт каждый рабочий день в одно и то же время, таймер на 15 минут
- У команды есть доска: «вчера / сегодня / блокер / коридор»
- Каждый приходит подготовленным: 1—2 «вчера», 1—2 «сегодня», 1 «блокер»
- Обновляются 2—3 метрики «пульса дня» (деньги/поступления/клиенты или заявки)
- Любое обсуждение глубже 30 секунд уходит в «коридор» после стендапа
- Каждый блокер получает владельца и срок «сегодня до...»
- В конце фиксируется одна «цель дня» в 1 строку
- Ведущий ротируется раз в неделю

См. в книге: «2.10 Ритмы управления»; «2.14.8 Пятничный»; «3.14.4 Журнал решений»; «3.14.6 Дашборд ключевых метрик».

## 2.14.8. Сборщик интервью-инсайтов

В начале бизнеса очень легко начать «придумывать за клиента»: команда обсуждает боли, которые, возможно, никто не испытывает. Чтобы не строить гипотезы на песке, нужен **реестр живых фраз, проблем и предложений**.

### Как организовать:

Создайте простую таблицу (или раздел в CRM) со столбцами:

| Персона | Боль | Цитата | Сила боли (1—5) | Идея решения |

### Пример:

| Ритейлер, СПб | Нехватка складов | «Каждый сезон ищу аренду как сумасшедший» | 4 |

Сделать карту складов с гибкой арендой |

### Зачем это нужно:

- Вы не теряете важные сигналы.
- Команда работает с реальностью, а не догадками.
- Накапливается база гипотез для продукта, маркетинга, контента.

Совет: при каждом интервью заполняйте 1—2 строки. Через 10—15 записей можно делать первые выводы.

## 2.14.9. Пятничный обзор Ритм роста и взросления

### **Зачем**

20-минутная встреча в конце недели, чтобы команда синхронизировалась: что получилось, что сломалось, чему научились, что делаем дальше. Подходит командам 2—10 человек на ранней стадии.

### **Когда запускать**

Сразу после первых денег: есть базовые метрики и пользователи, но фокус плавает.

### **Кто участвует**

Ведущий (основатель/руководитель команды), хранитель цифр (готовит данные), ключевые роли (продажи, продукт, разработка, маркетинг).

### **Что смотрим (минимум)**

- Активные пользователи/клиенты за неделю.
- Выручка (руб.).
- Остаток на счетах + запас месяцев жизни (сколько месяцев до кассового разрыва).

Дополнительно: удержание, средний чек, стоимость привлечения (CAC).

## Шаблон повестки (20 минут)

- 0:00—0:30 – старт, таймер.
- 0:30—5:00 – метрики (озвучивает хранитель цифр).
- 5:00—9:00 – «успехи» (30 сек на участника).
- 9:00—13:00 – «проблемы и уроки».
- 13:00—17:00 – фокусы следующей недели.
- 17:00—19:00 – кто/что/когда.
- 19:00—20:00 – итог от ведущего.

### Практические подсказки

- Добавьте «налоги к уплате», чтобы видеть «чистый» запас.
- Если есть возможность, автоматизируйте подтягивание остатков из банка в таблицу (чтобы не собирать вручную).
  - Ведите архив конспектов в одном месте (папка/база знаний/CRM); при необходимости – запись созвона в привычном сервисе видеосвязи.
  - Метрик немного: лучше 3 точные, чем 12 «на глазок».

### Частые ошибки

Нет ответственного за метрики; обсуждают детали задач (заведите «парковку»); слишком много показателей; не фиксируют решения.

См. в книге: «2.14.1 Юнит-экономика»; «2.14.4 Стартовый фин-план 3×12»; «14.2 Панель руководителя (СЕО-дашборд)»

Ссылка на готовый инструмент в Excel в Tg канале по книге

## Глава 3. Давай-Давай «Рвёмся вперёд быстрее, чем успеваем дышать»

### 3.1. Краткое описание стадии

Продукт продаётся, деньги впервые идут с рынка, а не из кармана основателя. Всё кажется возможным, идей больше, чем времени.

Основатель – центр притяжения: решения, сделки, наём, даже выбор поставщика кофе проходят через него. Систем почти нет: процессы держатся на личных договорённостях, а не на регламентах. Команда молодая, драйвовая, готова «рубиться ночами», часто совмещает по 2—3 роли. Девиз – «Сначала сделаем, потом разберёмся». Риск, эксперимент, экспансия – основа амбиций.

Основатели таких компаний обычно забывают о трудной поре Младенчества и, воодушевленные успехом, пытаются реализовать еще 1000 и 1 идею. «А почему бы и нет?» – спрашивают они себя, выводя на рынок новые продукты, открывая еще одну производственную площадку, покупая еще один вид бизнеса, новое оборудование или заключая сложную сделку, от которой нельзя было отказаться.

*«Компании на данном этапе держат на огне так много утюгов, что не могут уследить за каждым из них. Поэтому нередко они обжигаются о какой—то один утюг или сразу о несколько»*

*(С) Ицхак Адизес*

Распыляя свои финансовые ресурсы и неоправданно рискуя, компании нередко рано или поздно становятся банкротами.

Давай-давай компания максимально «Р Е»: много Производства (Р) и Предпринимательства (Е), почти нет Администрирования (А) и Интеграции (И). Если не начать дозировать Р-Е и наращивать А-И, фирма развалится ещё до «Юности» – или уйдёт в хронический хаос.

- Выручка растёт > 70% год к году, но прибыль скачет.
- Очередь клиентов длиннее производственных мощностей.
- Штат быстро растёт, нанимаете каждую неделю.
- Основатель снова работает 70—90 ч/нед., телефон горит 24/7.
- Каждый отдел придумывает свои правила, «самodelки» множатся.
- Денег «много», но кэш-гэп увеличивается, дебиторка раздута.

## 3.2. Нормальные проблемы

- Перегруз мощностей и людей;

- Большое количество продуктов, которые еще не делали. Параллельно запускается десяток продуктов/фич/рынков. Компания ищет «свой» продукт. Просто это нужно делать системно, осторожно (начинать с небольших вложений, MVP). Поставить четкие стоп- критерии, закрывать неинтересный «проект» как можно раньше;

- Отсутствие формализованных ролей, размытые роли. Ответственный «растворяется», ошибки некому исправлять;

- Дублирование функций (три таблицы продаж, два склада учета);

- Основатель – главный «фаерфайтер» и «ключик» к деньгам;

- Недостроенные процессы продаж. CRM не настроена, обучение не проводится, контроль хаотичный. Лиды теряются, сделки «не дожимаются», реальная стоимость целевого клиента сильно выше статистической;

- Коммуникационный шум;

- Перманентный «пожарный» стиль управления проектами. Сроки определяются «на глазок». Команда живёт в режиме overtime, деморализация;

- Выгорание сотрудников;

- Юридические «провалы».

Давай-Давай = быстрый рост + отсутствие зрелых систем. Компания сознательно платит «налог хаоса», чтобы успеть занять рынок. Задача менеджмента – вовремя увидеть, какие проблемы пора «купировать», чтобы хаос не стал хроническим.

### **3.3. Критические проблемы**

Разбиты по четырём блокам РАЕI – удобно искать «дырки»

**Р – Производство / Качество**

## # Массовые срывы:> 10% заказов задержаны или переделываются

Это выглядит как «летаем и чиним самолёт в полёте»: система исполнения не держит нагрузку, качество плавает, обещания клиенту не совпадают с реальностью. Проблема не возникает «в один день» – она накапливается через мелкие допущения: нет стандартов, нет приёмки, нет владельца качества, нет дисциплины фиксации дефектов.

Срывы часто маскируются: команда героически «дотягивает» руками, а руководитель видит лишь «вроде отгрузили». На самом деле вы платите маржой, репутацией и выгоранием – и чем быстрее рост, тем быстрее система разваливается.

### Симптомы

- Доля просроченных заказов стабильно выше 10% (или растёт 2—3 недели подряд).
- Переделки/исправления занимают значимую долю времени производства/исполнения (например, > 15—20% трудозатрат).
- Растут возвраты, рекламации, жалобы месяц к месяцу.
- Служба поддержки перегружена повторными обращениями по одним и тем же причинам.
- Сроки обещаний клиенту постоянно «переобещаются» (переносы «ещё на день/два»).
- Команда работает в режиме «пожаров»: больше срочных исправлений, чем плановой работы.
- Падают повторные покупки/продления; растёт доля ушедших клиентов (отток).

### Почему это критично

- Разрушается доверие: плохой сервис и срывы сроков клиенты не прощают – вы теряете повторные продажи.
- Возвраты и переделки съедают маржу и превращают рост выручки в рост убытков.
- Репутационный ущерб растёт быстрее, чем вы успеваете «доделать» – негатив распространяется бесплатно.
- Руководство теряет управление: вместо системы – ручное тушение и хаотичные решения.
- Команда выгорает, растёт текучесть, а новые люди попадают в тот же сломанный процесс.
- Любая попытка масштабирования ускоряет деградацию качества и сроков.

### Что делать

#### 1. Сделать срывы и брак измеримыми и публичными

- Ввести ключевые показатели эффективности (KPI): % просрочек; % дефектов/переделок; доля рекламаций/возвратов.
- Задать пороги: «красная зона» (например, просрочки > 10% или дефекты > 5%); «цель» (ориентир 2—3% дефектов – уточняется по нише).
- Правило: любой спор «как дела» закрывается цифрами на одном листе/дашборде.

#### 2. Завести единый реестр инцидентов и дефектов

- Любая жалоба/возврат/переделка = карточка инцидента (заказ, причина, этап, стоимость, владелец, срок).
- Еженедельный разбор топ-10 инцидентов по стоимости/частоте.
- Управленческое правило: повтор одного типа = дефект системы, а не «невезение».

#### 3. Встроить контроль качества на выходе и контрольные точки внутри процесса

- Приёмка по чек-листу: что считается «сделано», что недопустимо.
- Контрольные точки на критических этапах (где чаще всего ломается).

- Назначить владельца качества с полномочиями остановить отгрузку при нарушении стандарта (не «по совместительству»).

#### **4. Разобрать первопричины, а не искать виноватых**

- Для каждого инцидента класса «дорого/часто» проводить разбор первопричин: метод «5 почему».

- Фиксировать причину как сбой процесса/стандарта/обучения/инструмента, а не «ошибка человека».

- Правило: «героизм» – это сигнал провала системы, а не повод гордиться.

#### **5. Превращать ошибки в изменения системы**

- На каждый инцидент – конкретная мера: изменение стандарта, чек-листа, инструкции, контроля, инструмента.

- Любая мера имеет владельца и срок; статус проверяется еженедельно.

- Управленческое правило: одна ошибка = одно улучшение системы (иначе она повторится).

#### **6. Упростить продукт и исполнение там, где это снижает вариативность**

- Убрать редкие/нестандартные опции, которые ломают поток.

- Стандартизировать повторяющиеся шаги и шаблоны.

- Принцип: чем меньше вариантов – тем стабильнее сроки и качество.

#### **Главная цель:**

Сделать качество и сроки прозрачными и управляемыми через метрики, реестр инцидентов и владельцев – чтобы предупреждать каскадные срывы заранее, не дожидаясь репутационного провала и выгорания команды.

См. в книге: «3.14.1 RCA – Разбор корневой причины»; «3.14.3 Инструмент постановки задач»; «3.14.4 Журнал решений.»; «3.14.6 Дашборд ключевых метрик»; «13.2. Ритмы управления»; «13.3. Матрица ролей RACI».

## # 1—2 «якорных» клиента приносят > 60% выручки

Когда 1—2 клиента дают основную выручку, бизнес становится заложником чужих решений: бюджета, настроения, политики оплат и внутренних приоритетов клиента. Снаружи это выглядит как «успех» – большие чеки и быстрый рост. Но внутри вы платите независимостью: якорь начинает диктовать цену, сроки, продукт и даже состав команды.

Проблема редко видна «в моменте», потому что деньги приходят. Она проявляется позже: любой перенос оплаты, пауза в закупках или смена руководителя у клиента превращаются в кассовую яму. В этот момент уже поздно «срочно искать новых» – воронка и исполнение не успевают.

### Симптомы

- Один клиент даёт  $\geq 30\%$  выручки или топ-2 дают  $\geq 60\%$  выручки.
- Якорь регулярно «переприоритизирует» вам работу: срочные довески, смена объёма, требования «вне договора».
- Сроки оплаты по якорю растут (переносы/частичные оплаты/споры по актам).
- Потеря/пауза контракта = мгновенная просадка продаж и риск кассового разрыва.
- Продукт и процессы подстроены под одного клиента: много исключений, ручной режим, нестандартное качество/сроки.
- Команда боится говорить «нет» и отдаёт якорю лучшие ресурсы в ущерб рынку.

### Почему это критично

- Теряется управляемость: приоритеты компании определяет внешний игрок, а не стратегия.
- Любая задержка оплаты/конфликт/уход к конкуренту бьёт по ликвидности и запускает цепочку сокращений/срывов.
- Маржа деградирует: якорь давит цену и навешивает требования, а вы «компенсируете» переработками.
- Развивается токсичная зависимость: компания боится диверсификации, потому что «некогда».
- Бизнес становится непродаваемым и рискованным: высокая концентрация = высокий риск.

### Что делать

#### 1. Сделать концентрацию выручки прозрачной (единый артефакт)

- Завести «реестр концентрации» (таблица/дашборд): доля топ-1/топ-3, динамика по месяцам, сроки оплат, дебиторская нагрузка.
- Порог тревоги: топ-1  $\geq 30\%$  – зона риска; топ-2  $\geq 60\%$  – критическая зона.
- Владелец: коммерческий директор / основатель (кто управляет портфелем клиентов).

#### 2. Поставить целевой коридор и включить в управленческий ритм

- Цель-ориентир: 10—15% на одного клиента (корректируется по нише и циклу продаж).
- Включить показатель «доля топ-1/топ-3» в еженедельный разбор метрик.
- Управленческое правило: рост выручки не считается успехом, если растёт концентрация и риск кассы.

#### 3. Разгружать риск через воронку новых сделок (ресурс выделяется заранее)

- Выделить фиксированный ресурс на первичные продажи (в календаре и в плане недели): контакты → диалоги → предложения → сделки.
- Отдельная очередь «новые клиенты» на канбан-доске, чтобы её не съедал якорь.
- Ритм: еженедельно – план активности; ежемесячно – пересборка портфеля и прогноз долей.

#### **4. Зафиксировать границы отношений с якорем договором и правилами исполнения**

- Жёстко прописать: сроки, критерии приёмки, порядок оплаты, ответственность за задержки, порядок изменений, расторжение.

- Запретить «неконтролируемые срочные довески»: любое изменение – через согласование сроков/цены/ресурса.

- Управленческое правило: любое исключение из стандарта имеет цену и фиксируется как отдельная работа.

#### **5. Строить продукт и процессы под рынок, а не под одного клиента**

- Унифицировать предложение и исполнение: стандартный продукт/пакет/уровни сервиса вместо «кастомизации по просьбе».

- Кастомизация – только в рамках и за отдельные деньги, с отдельным планом сроков.

- Ежемесячно вычищать исключения: что можно стандартизировать, что отключить.

#### **6. Подстраховать кассу на период диверсификации**

- Сделать сценарий «минус якорь на 60 дней»: какие расходы режем, какие платежи переносим, какой минимум кассы держим.

- Зафиксировать лимиты обязательств (найм/закупки) до снижения концентрации.

- Управленческое правило: новые постоянные расходы допускаются только при допустимой концентрации или при подтверждённой диверсификации.

#### **Главная цель:**

Развернуть зависимость в управляемый портфель – снизить концентрацию, повысить предсказуемость денег и вернуть свободу решений, чтобы рост не зависел от одного звонка со стороны якоря.

См. в книге: «2.14.6 CRM: упрощение продаж с первого дня»; «2.14.5 Канбан»; «3.14.6 Дашборд ключевых метрик»; «3.14.4 Журнал решений.»; «2.14.4 Стартовый фин-план 3×12»; «3.14.14 Рост без кассовых ям»; «13.7 Риск-менеджмент».

## # Размывание фокуса: новинки съели то, что приносит деньги

На Давай-Давай компания легко увлекается новыми продуктами и побочными направлениями. В результате ресурс уходит в «перспективы», а основной денежный продукт начинает деградировать по качеству, срокам и продажам.

### Симптомы

- Внимание собственника и ключевых менеджеров постоянно уходит в 2—3 новых направления;
- Лучшие люди, бюджет и производственные слоты забирают новинки, а на основное остаётся «по остаточному принципу»;
- Новые продукты продаются сложнее: длинный цикл, больше согласований, больше «подумаем»;
- Маржа по новинкам ниже или нестабильна, приходится давать скидки и спец условия;
- Качество и сроки по основному продукту ухудшаются, растут рекламации, падает конверсия;
- Процессы усложняются: закупки, производство, обучение, сервис, склад – а скорость падает.

### Почему это критично

- Вы просаживаете источник кэша, который финансирует рост и закрывает кассовые разрывы;
- Компания становится сложнее и медленнее: больше вариантов, больше исключений, больше ошибок;
- Новинки редко выходят в прибыль быстро, а «ядро» уже начинает трещать – и вы теряете оба фронта;
- Управленческое внимание размазывается: решения запаздывают, приоритеты скачут, команда теряет ритм.

### Что делать

#### 1. Зафиксировать «ядро» и защитить его метрики

- 1—3 продукта или направления, которые дают основную прибыль и поток.
- Введите «красные линии»: качество, срок, валовая маржа, конверсия – новинки не имеют права их ухудшать.

#### 2. Разделить портфель на 3 корзины: ядро / эксперименты / хвост

- Эксперименты – только с гипотезой, владельцем и сроком проверки.
- Хвост – заморозить или закрыть, если не даёт вклад в прибыль.

#### 3. Ввести kill-правила для новинок

- Заранее задайте пороги: маржа не ниже X, цикл сделки не длиннее Y, повторяемость спроса, отсутствие «ручного героизма».
- Не прошли за 30—90 дней – заморозка или закрытие. Без оправданий «мы уже вложились».

#### 4. Ограничить ресурс на эксперименты

- Лимит для Давай-Давай: 10—20% людей, бюджета и мощности – на новое, остальное – на ядро.

- Новинки не забирают лучших людей и критические участки производства и продаж.

#### 5. Пересчитать вклад в прибыль и сложность

- Смотрите не только выручку, а вклад в прибыль и оборачиваемость.
- Раз в месяц – портфельная ревизия (ABC/XYZ по прибыли и обороту) и решение: усиливаем / тестируем / закрываем.

**Главная цель:** удержать поток денег и скорость за счёт защиты «ядра», а новое развивать в режиме управляемых экспериментов, не размывая компанию.

См. в книге: «2.14.1 Юнит-экономика»; «2.14.2 Целевой сегмент: тест „НИЧА“»; «3.4 Рекомендации. Как приручить хаос?» (фокус и ограничение портфеля).

## # Производство без запаса прочности

Производство работает «впритык»: нет буфера по материалам, времени и людям. При росте объёма любая мелочь (болезнь, поломка, задержка поставки, брак) запускает цепную реакцию – и вы начинаете «догонять» неделями.

### Симптомы

- График всегда на 95—100% загрузки, «свободного окна» нет;
- Нет задела по сырью/комплектующим: закупки и производство живут «от срочного к срочному»;
- Любой сбой вызывает лавину: переносы, ночные смены, переработки, пожаротушение;
- Уровень брака/переделок растёт на пике загрузки;
- Срывы сроков повторяются, но причины не устраняются – «просто не повезло»;
- Ключевые операции держатся на 1—2 людях или одном оборудовании (точка одиночного отказа).

### Почему это критично

- Клиенты получают продукт с опозданием → падает доверие, растут рекламации и отказы от повторных заказов;
- Стресс и постоянные авралы убивают команду: выгорание, текучка, падение дисциплины и качества;
- Спешка увеличивает брак и потери материалов → маржа съедается незаметно, «рост становится дорогим»;
- Производство перестаёт быть управляемым: вы не можете обещать сроки и держать стабильность на масштабе.

### Что делать

#### 1. Определить «узкое место» и критические точки

- Постройте простую карту процесса от заказа до отгрузки: где операции, ожидания, контроль качества, упаковка, логистика.
  - Найдите узкое место (bottleneck): участок/операцию, где чаще всего образуется очередь и из-за которой «всё стоит».
  - Зафиксируйте 3—5 типовых причин срывов: поставка, переналадка, ОТК, упаковка, люди, поломки.
- #### 2. Ввести буфер там, где он реально защищает систему
- Буфер материалов: страховые запасы по 5—20 ключевым позициям (которые чаще всего срывают выпуск).

● Буфер времени: «окна» в графике на сбои (плановая недогрузка узкого места).

● Буфер людей: дублёры на критические операции, план замены на отпуск/болезнь.

**Практическое правило:** система без буфера при росте становится нестабильной – это не «неэффективность», это плата за надёжность.

#### 3. Оцифровать загрузку и перестать запускать «всем скопом»

- Введите производственный календарь: план выпуска по неделям + очередь заказов на узком месте.
- Считайте пропускную способность (capacity): сколько реально проходит через узкое место в неделю.
- Ограничьте количество задач «в работе» (WIP, work in progress): меньше начатого – больше завершённого.

● Запуск новых заказов – только если есть окно по узкому месту и материалы под него.

#### 4. Сделать разбор сбоев обязательным ритмом, а не «разбором полётов»

- Каждый серьёзный срыв/дефект = карточка инцидента + анализ первопричин (RCA) + действие + владелец + срок.

● **Правило:** «один сбой → одно улучшение». Даже небольшое (чек-лист, контрольная точка, шаблон заявки на закупку).

● Введите вопрос заранее: «Что пойдёт не так?» – перед запуском крупного заказа/пика.

#### **4. Планировать рост с запасом мощности, а не в момент перегруза**

● Если узкое место постоянно загружено «под 100%», рост будет ломать качество и сроки.

● Лучше иметь плановый простой 5—10% на ключевом участке, чем хронический завал и ночные смены.

● Расширение мощности (смена, оборудование, подрядчик) запускайте заранее – до того, как «сломалось».

**Главная цель:** обеспечить устойчивость производства – рост невозможен без надёжности. Буфер – это не «жир», это механизм, который делает сроки и качество предсказуемыми.

См. в книге: «2.10 Ритмы управления»; «2.14.8 Пятничный обзор»; «3.14.2 RCA – анализ первопричин»; «3.4 Рекомендации. Как приручить хаос?» (чек-листы, контроль качества, ретроспективы); «2.14.3 Стартовый фин-план 3×12 – резерв под страховые запасы».

**А – Администрирование / Деньги**

## # Денежный разрыв: продажи растут быстрее, чем деньги

Рост выглядит как успех, но каждый новый заказ забирает оборотку раньше, чем возвращаются оплаты. Компания «растёт в минус» и может остановиться при полной загрузке.

### Симптомы

- Заказов/отгрузок много, а на счёте пусто
- Дебиторская задолженность растёт быстрее выручки, увеличивается просрочка
- Запасы/незавершёнка раздуваются: деньги «лежат на складе» или «в работе»
- Поставщикам платить надо сейчас, а клиенты платят «потом»
- Приходится занимать, включать овердрафт, переносить платежи или тормозить рост

### Почему это критично

● Компания может быть прибыльной «на бумаге», но остановиться из-за нехватки оборотных денег.

- Рост начинает финансироваться долгом и стрессом, а не маржой.

● Срываются поставки и обязательства – падает доверие клиентов, команды и поставщиков.

### Что делать

#### 1. Управлять не прибылью, а денежным циклом (cash conversion cycle, CCC)

● Считайте и отслеживайте: дни дебиторки (DSO), дни запасов (DIO), дни кредиторки (DPO).

- Цель: сжать CCC – чтобы деньги возвращались быстрее, чем вы их тратите.

#### 2. Ввести 13-недельный прогноз денег

- План: остаток → поступления → выплаты по неделям, обновление раз в неделю.

- Решения принимать по прогнозу: что ускоряем, что переносим, что режем.

#### 3. Ужать дебиторку: сделать «деньги до отгрузки/этапа» стандартом

- Введите предоплату 30—70% или ретейнер.

● Разбейте сделку на этапы (milestones) с оплатой по факту этапа. ● Введите кредитную политику: лимиты, сроки, стоп-отгрузка при просрочке.

#### 4. Освободить деньги из запасов и незавершёнки

- Запрет закупок «впрок» без подтверждённого спроса/заказа.

● Нормы запасов, еженедельный контроль неликвидов, план разгрузки «мёртвых» остатков.

#### 5. Синхронизировать платёжный календарь с реальными поступлениями

● Деньги должны приходить раньше, чем вы их тратите: календарь платежей = часть процесса продаж.

● Переговорите с поставщиками сроки/график: переносы, частичная постоплата, поставки партиями.

#### 6. Подключать финансирование оборотки только после наведения порядка

● Кредитная линия, факторинг (factoring), лизинг (leasing) – как усилитель управляемого процесса, а не «заплата» хаоса.

### Чек-лист

- Есть 13-недельный прогноз денег, обновляется еженедельно
- Мы считаем и отслеживаем тренд: DSO / DIO / DPO и денежный цикл (CCC)
- Сделки не подписываются без условий оплаты и графика поступлений
- Есть лимиты и стоп-правило отгрузки при просрочке
- KPI продаж включает «оплачено», а не только «отгружено»
- Запасы нормированы, неликвиды разгружаются
- Платёжный календарь синхронизирован с поступлениями

Рост не ускоряем, если ССС ухудшается и «недели запаса» падают

**Главная цель:** построить модель роста, где каждый новый заказ приносит деньги, а не увеличивает кассовый дефицит.

См. в книге: «2.14.3 Стартовый фин-план 3×12»; «2.14.1 Юнит-»; «2.10 Ритмы управления»; «2.14.8 Пятничный обзор».

## **# Операционный cash-flow отрицательный> 2 месяцев подряд при росте оборота**

Денег не хватает, несмотря на рост выручки. Бизнес топит себя сам.

### **Симптомы**

- Постоянная нехватка оборотных средств
- Продажи идут, а оплатить счета нечем
- Кредиторка растёт, поставщики недовольны

### **Почему это критично**

- Бизнес теряет ликвидность и гибкость
- Появляются «непредсказуемые» долги и штрафы
- Критично при привлечении инвесторов или кредитов – показатель плохой управле-

мости

## **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.