

АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

проект Ирины Борисовой

Управленческий чекап бизнеса перед 2027 годом

За 15 минут вы определите 1–2 зоны управления, которые в первом квартале 2027 года могут снизить прибыль и темп работы

Авторский инструмент Ирины Борисовой, проект «Архитектура управления»: мы помогаем собственникам выстроить управление и найм в компании

16 вопросов · 4 зоны · без регистрации · ответы остаются в вашем браузере

Ирина Борисова, проект «Архитектура управления»

НАЧАЛО

Зачем проходить этот чекап до 31 декабря

В ноябре и декабре на встречах с владельцами компаний постоянно звучит одна фраза:

> **«Давайте сейчас спокойно закроем год. После праздников займёмся управлением, наймом и наведением порядка».**

По-человечески эта логика понятна. В конце года хватает задач: сдать проекты, собрать оплаты, выполнить планы и подготовить команду к выходным.

Но первый рабочий день 2027 года в России — 11 января. Первая треть месяца выпадает из рабочего календаря: нерабочие дни идут с 31 декабря по 10 января. И в январе вы вернётесь в ту же компанию, которую оставили в декабре: с теми же перегруженными руководителями, незакрытыми вакансиями и вопросами, которые по привычке решаются через вас.

Этот чекап помогает за 15 минут без лишней теории увидеть, в каких именно зонах компания рискует потерять управляемость в начале нового года, и выбрать одно-два точных действия, которые разумно запустить уже сейчас.

Как работать с таблицами

Внутри четыре ключевые зоны бизнеса, в каждой по четыре маркера из моей управленческой практики. Отметьте кружок у подходящего варианта и сложите баллы в конце каждой зоны.

0	1	2
Баллов	**Балл**	**Балла**
Это точно про нас, ситуация повторяется регулярно.	Бывает периодически, особенно в пиковую загрузку.	Вопрос полностью закрыт, система работает без сбоев.

В конце каждой зоны суммируются баллы (максимум — 8 баллов).

ЗОНА 1

Загрузка собственника и границы полномочий

ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

Недавно мы проводили онлайн-разбор с владельцем оптовой компании. Созвон длился сорок минут, и за это время его телефон пиликнул в мессенджере раз десять. Он каждый раз извинялся и отвечал: «Ок» или «Оплачиваем».

Когда я спросила, что там такое срочное, оказалось, что руководитель отдела продаж согласовывал скидку в три процента постоянному клиенту, бухгалтер уточняла оплату счёта за доставку, а начальник склада спрашивал, кого поставить в смену в субботу.

Вроде бы мелочи, по паре минут на каждую. Но к вечеру у владельца набегает два-три часа такой переписки, и на свои задачи уже не остаётся ни времени, ни сил.

Главный ущерб здесь даже не в потерянных часах: руководители отделов давно привыкли, что думать и брать на себя риск необязательно, ведь шеф всё равно ответит в чате и примет решение сам.

Оцените вашу ситуацию

1 Типовые скидки, стандартные договоры и мелкие счета согласовываются лично с вами, хотя руководители отделов способны делать это сами?

- 0 Всё идёт через меня
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 У руководителей есть чёткие лимиты

2 Сотрудники и руководители отделов приносят вам проблемы в чистом виде («что делать?»), а не готовые варианты решения с оценкой затрат и рисков?

- 0 Приносят чистые проблемы
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Приносят варианты

3 Если вы отключите телефон и уедете на семь-десять дней, текущие процессы начнут тормозить, а клиенты будут ждать вашего возвращения?

- 0 Всё встанет
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Работа идёт по графику

4 **Вечером вы регулярно обнаруживаете, что весь день закрывали текущие вопросы и снова не дошли до стратегии, финансов и новых направлений?**

0 Почти каждый день	1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки	2 На развитие выделено время в графике

Итого по зоне 1
максимум 8 баллов

/ 8

РАСШИФРОВКА ВАШЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Критическое узкое место · 0–3 балла

Именно эта зона заберёт больше всего ваших сил и ресурсов в первом квартале 2027 года. Начинать изменения логичнее отсюда, иначе остальные улучшения упрутся в вашу нехватку времени.

Что разумно запустить до 31 декабря: В моей практике лучше всего работает постепенная передача. Выпишите дела за последние три дня и выделите пять повторяющихся решений (скидки в рамках лимита, стандартные договоры, распределение задач внутри отдела), которые с первых рабочих дней января перейдут руководителям. И сразу договоритесь о границах: в каких пределах руководитель решает сам, а в каких подключает вас.

Скрытый риск при росте · 4–6 баллов

Сейчас вы справляетесь за счёт личной вовлечённости, но при росте нагрузки мелкие согласования снова заберут всё время.

Что разумно запустить до 31 декабря: Полезно выделить 3–5 повторяющихся решений (стандартные договоры, скидки в пределах лимита) и с января передать их руководителям отделов.

Устойчивая опора · 7–8 баллов

Границы полномочий выстроены надёжно, вы сохраняете фокус на развитии бизнеса.

ЗОНА 2

Люди и незакрытые функции в команде

ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

С июня этого года мы с одной основательницей бизнеса пытаемся запустить поиск менеджера по продажам. Она сама ведёт все переговоры с клиентами, считает сметы и доводит сделки до оплаты. Понятно, что она давно выросла из этой роли и физически не успевает заниматься развитием компании.

Но каждый раз диалог строится по одному сценарию.

Я пишу: «Давай созвонимся на полчаса, зафиксируем задачи и условия для менеджера, и мы начнём отбор».

В ответ слышу: «Ирина, на этой неделе завал, три сложных клиента и отгрузки, совсем нет времени. Вот разгребу текучку и в понедельник точно вернёмся к вакансии».

Наступает ноябрь, а поиск так и не начат. Она по-прежнему продаёт одна, уже вынуждена просить новых клиентов подождать, потому что не успевает ими заниматься, а времени на найм всё так же нет.

Получается замкнутый круг, в котором отсутствие одного сотрудника каждый месяц стоит компании реальной выручки.

Оцените вашу ситуацию

1 Вы лично закрываете задачи специалиста или руководителя (сами ведёте крупные продажи, ищете поставщиков, сводите отчёты), потому что некому передать эту функцию?

- 0 Делаю сам
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Все ключевые роли закрыты

2 В компании есть один-два «незаменимых» сотрудника, уход или болезнь которых остановит продажи или выполнение заказов?

- 0 Есть критическая зависимость
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Процессы не завязаны на одном человеке

3 Для ключевых вакансий, которые понадобятся в начале года, до сих пор не описаны понятные задачи, полномочия и измеримый результат на первые 90 дней?

- 0 Описаний нет
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Профили ролей готовы

4 **Поиск нового руководителя или редкого специалиста ещё не запущен, хотя человек нужен вам в работе уже в январе-феврале?**

0	1	2
Поиск не начат	Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки	Отбор уже идёт или команда укомплектована

Итого по зоне 2
максимум 8 баллов

/ 8

РАСШИФРОВКА ВАШЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Критическое узкое место · 0–3 балла

Нехватка ключевых людей или зависимость от «незаменимых» сотрудников затормозит компанию в первом квартале.

Что разумно запустить до 31 декабря: В моей практике лучше всего начать с одной самой критичной роли: описать для неё измеримый результат на испытательный срок и открыть предварительный отбор до праздников.

Скрытый риск при росте · 4–6 баллов

Сейчас система справляется за счёт ваших личных усилий и привычек команды, но при увеличении нагрузки или в пиковый сезон здесь возникнут сбои.

Что разумно запустить до 31 декабря: Посмотрите не на формальное штатное расписание, а на вашу фактическую загрузку. Полезно выделить одну-две критически важные позиции, выход которых снимет с вас рутину или обеспечит рост продаж в первом квартале. Если сформулировать для каждой роли измеримый результат на испытательный срок и запустить предварительный отбор до праздников, новый сотрудник выйдет к началу сезона, а не ближе к весне.

Устойчивая опора · 7–8 баллов

Команда укомплектована, ключевые функции закрыты и не завязаны на одном человеке.

ЗОНА 3

Согласованность планов на 2027 год с возможностями бизнеса

ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

В прошлом декабре владелец производственной компании собрал руководителей и поставил понятную цель на новый год: вырасти по выручке на тридцать процентов.

Отдел продаж вдохновился, получил новую систему бонусов и в январе активно пошёл закрывать сделки, обещая клиентам сжатые сроки поставки.

К середине февраля коммерческий директор и начальник производства стали разговаривать друг с другом на повышенных тонах.

Производство не справлялось с объёмом из-за нехватки людей и загрузки станков, закупки не успевали привозить комплектующие, а менеджеры по продажам требовали отгрузить именно их клиентов в первую очередь.

Разруливать каждый заказ в ручном режиме пришлось самому собственнику.

План в таблице увеличил напряжение внутри компании, но не принёс ожидаемой прибыли, потому что перед стартом года цели не сверили с реальными мощностями и правилами работы между отделами.

Оцените вашу ситуацию

1 Планирование следующего года обычно сводится к умножению текущей выручки на желаемый процент роста без проверки мощностей производства, закупок и логистики?

- 0 Просто меняем цифры
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 План сверен с ресурсами всех отделов

2 Между продажами, исполнением, закупками и финансами регулярно возникают споры на стыках, которые приходится разруливать лично вам?

- 0 Каждую неделю
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Правила взаимодействия согласованы

3 Вы и ваши партнёры (если бизнес партнёрский) по-разному видите приоритеты развития на следующий год и границы своих полномочий?

- 0 Есть разногласия или недосказанность
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Договорённости зафиксированы

4 У руководителей отделов нет расписанного по шагам плана на январь, февраль и март с конкретными ответственными и промежуточными показателями?

0	1	2
Есть только годовая цель	Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки	Первый квартал расписан по шагам

Итого по зоне 3
максимум 8 баллов

/ 8

РАСШИФРОВКА ВАШЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Критическое узкое место · 0–3 балла

Цели на новый год не сверены с возможностями отделов и ресурсами компании.

Что разумно запустить до 31 декабря: До утверждения планов на 2027 год стоит провести онлайн-стратегическую сессию с ключевыми руководителями: убрать противоречия на стыках и расписать первые 90 дней по шагам.

Скрытый риск при росте · 4–6 баллов

Общие ориентиры есть, но при увеличении объёмов возможны накладки между продажами и исполнением.

Что разумно запустить до 31 декабря: Полезно сверить план первого квартала с руководителями отделов и зафиксировать правила взаимодействия на стыках.

Устойчивая опора · 7–8 баллов

Эта зона выстроена надёжно, здесь не требуется срочного вмешательства.

ЗОНА 4

Управляемость процессов без ручного контроля

ИСТОРИЯ ИЗ ПРАКТИКИ

На онлайн-разбор пришёл владелец сервисной компании. Поручения в компании ставились в общих чатах и на словах, сроки регулярно съезжали, а без личных напоминаний собственника задачи зависали между отделами.

Когда мы обсудили, как перевести работу в единый задачник и настроить понятный контроль по цифрам, он вздохнул и сказал:

«Ирина, всё правильно говорите. Но у нас сейчас горячий сезон, люди и так на пределе. Если мы сейчас начнём менять правила, всё вообще встанет. Вот закончим проекты, станет поспокойнее — тогда и займёмся системой».

Прошло три месяца. Сезон закончился, но на смену ему пришли новые срочные заказы, потом закрытие года, а спокойного окна так и не появилось.

Без базовых правил учёта задач и понятной ответственности любая рабочая загрузка превращается в постоянный аврал, где собственник вынужден работать главным диспетчером.

Оцените вашу ситуацию

1 Задачи ставятся одновременно в личных переписках, голосовых сообщениях и устных разговорах, из-за чего часть поручений регулярно теряется?

- 0 Так и есть
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Все задачи ведутся в едином трекере

2 У задач часто размыта ответственность («отдел занимается») и нет точной даты готовности?

- 0 Частая ситуация
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 У каждой задачи один ответственный и конкретный срок

3 Система оплаты руководителей и продавцов слишком сложная (много коэффициентов) или не привязана к измеримому результату их работы?

- 0 Люди не понимают расчёт премии
- 1 Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки
- 2 Формула прозрачна и мотивирует

4 Еженедельные планёрки превращаются в долгие обсуждения текущих задач вместо короткой сверки плановых и фактических цифр в таблице?

0	1	2
Долгие разговоры	Бывает периодически, особенно в периоды высокой загрузки	Сверка идёт строго по показателям

Итого по зоне 4
максимум 8 баллов

/ 8

РАСШИФРОВКА ВАШЕГО РЕЗУЛЬТАТА

Критическое узкое место · 0–3 балла

Задачи теряются в переписках, а контроль держится на ваших личных напоминаниях.

Что разумно запустить до 31 декабря: До каникул стоит перенести все поручения из личных чатов в единый задачник и ввести правило: у каждой задачи один ответственный и точный срок.

Скрытый риск при росте · 4–6 баллов

Сейчас система справляется за счёт ваших личных усилий и привычек команды, но при увеличении нагрузки или в пиковый сезон здесь возникнут сбои.

Что разумно запустить до 31 декабря: До ухода на каникулы полезно договориться о четырёх базовых правилах: у каждой задачи есть один ответственный; у каждой задачи есть конкретная дата готовности; все поручения фиксируются в одном общем пространстве, а не в личных чатах; раз в неделю руководители сверяются по твёрдым показателям в таблице.

Устойчивая опора · 7–8 баллов

Управленческий ритм и учёт задач настроены, система работает без вашего ручного контроля.

ИТОГИ

Где ваше главное ограничение перед 2027 годом

Впишите сумму баллов по каждой зоне и сверьтесь с расшифровкой ниже.

Зона 1 Загрузка собственника и границы полномочий	/ 8
Зона 2 Люди и незакрытые функции в команде	/ 8
Зона 3 Согласованность планов на 2027 год с возможностями бизнеса	/ 8
Зона 4 Управляемость процессов без ручного контроля	/ 8
Всего максимум 32 балла	/ 32

Расшифровка

Сложите баллы отдельно по каждой из четырёх зон. Максимум — 8 баллов в каждой.

0–3 балла

Критическое узкое место

Именно эта зона заберёт больше всего ваших сил и денег в первом квартале 2027 года. Начинать изменения нужно отсюда, иначе остальные улучшения не дадут эффекта.

4–6 баллов

Скрытый риск при росте

Сейчас система справляется за счёт ваших личных усилий и привычек команды, но при увеличении нагрузки или в пиковый сезон здесь возникнут сбои.

7–8 баллов

Устойчивая опора

Эта зона выстроена надёжно, здесь не требуется срочного вмешательства.

Важное наблюдение при просадке в нескольких зонах: если низкие баллы видны сразу в нескольких блоках, не стоит пытаться чинить всю компанию одновременно. Например, нанимать сильного директора (Зона 2), когда не разделены полномочия (Зона 1) и не настроены задачи (Зона 4), рискованно — новый руководитель уйдёт через пару месяцев. Гораздо спокойнее определить правильную последовательность шагов.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Разберём ваши результаты на 45-минутной встрече

Если хотя бы в одной зоне у вас получилось 0–6 баллов, с этим не обязательно разбираться в одиночку. Я приглашаю вас на бесплатный 45-минутный управленческий разбор (онлайн).

На встрече мы посмотрим на ваши баллы по четырём зонам, определим главный ограничитель бизнеса и наметим понятную последовательность действий: что стоит запустить уже в ноябре-декабре, а что спокойно перенести на первый квартал 2027 года.

В зависимости от вашей ситуации мы сможем подобрать подходящий формат дальнейшей работы:

Провести онлайн-стратегическую сессию с руководителями отделов

Чтобы согласовать цели на 2027 год и собрать план на 90 дней.

irinaborisova.ru/strategy

Запустить прицельный подбор ключевого руководителя или специалиста

С гарантией замены по договору.

irinaborisova.ru/recruitment

Выстроить целостную систему управления за 3 месяца («Архитектура управления»)

От структуры и полномочий до мотивации и единого ритма задач.

irinaborisova.ru/architecture

Как записаться

Чтобы забронировать время для разбора, напишите менеджеру по работе с ключевыми клиентами Ольге в Telegram слово

РЕВИЗИЯ

Можно сразу приложить ваши баллы по четырём зонам. Ольга подберёт удобное окно на этой неделе.

Telegram Ольги: +7 999 002-90-26, напишите слово РЕВИЗИЯ

Ирина Борисова

Предприниматель, основатель проекта «Архитектура управления», автор книги «5 токсичных ролей собственника».