

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Чому ваш бізнес (досі) стоїть.....	14
Розділ 2. Крок перший: проаналізуйте затрати часу.....	36
Розділ 3. Крок другий: визначте ФБК компанії.....	76
Розділ 4. Крок третій: захищайте та виконуйте ФБК.....	92
Розділ 5. Крок четвертий: збережіть системи.....	124
Розділ 6. Крок п'ятий: збалансуйте команду.....	146
Розділ 7. Крок шостий: знайте, для кого працюєте.....	181
Розділ 8. Крок сьомий: пильнуйте власний бізнес.....	201
Розділ 9. Спротив (і що з цим робити).....	240
Розділ 10. Чотиритижнева відпустка.....	254
Післямова.....	275
Подяки.....	279
Глосарій.....	281
Від автора.....	285

## ВСТУП

*На годиннику — 2:00, я пишу вам у відчаї.*

Так починався лист від підприємщиці Селести<sup>1</sup>, яка звернулася до мене по допомогу. Упродовж останніх восьми років я отримав безліч електронних листів від читачів, а також від тих, хто почув заклик моїх книжок, промов, статей, відео й подкастів: викоринити бідність із власного бізнесу. Я відповів на всі листи, але зберіг лише кілька. Лист Селести спонукав мене взятися до написання цієї книжки.

У листі писалося:

*Я — власниця дошкільного закладу. Ми не заробляємо ані копійки. Я не одержувала зарплатні, відколи ми заснували наш заклад. Хіба що дедалі більше заборговую. А сьогодні вночі я просто зламалася. Не лише фінансово, а й морально. Гадаю, передчасно піти з життя — найкращий вихід з цієї ситуації.*

Серце завмерло. Я був стурбований, навіть не так — наляканий тим, що може статися з Селестою. Я побачив, яка вона вразлива.

*Будь ласка, зрозумійте, я не надсилаю Вам передсмертної записки і не збираюсь вчиняти таку дурість зараз,*

---

<sup>1</sup> Ім'я змінено. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

.....

*бо це тільки завдасть болю моїй сім'ї. Була б я самотня, давно б уже не було мене на цьому світі. Розумієте, у мене двостороннє запалення легень. Я не маю коштів найняти прибиральницю, тож останні чотири години відшкрябувала підлогу і відчищала стіни. Я втомлена, заплакана і зупинилася тільки тому, що втомилася плакати. Мені треба виспатися. Я хвора, а всі ці турботи заважають спокійно спати. Єдине, що я ще можу віддати своєму бізнесу, — це час, але його також майже вичерпано.*

Мое серце краялося від історії Селести. Я підприємець і пережив схожі ситуації кілька разів у житті. Та й тих, хто опинявся за межею і відчайдушно шукав порятунку, — не злічити.

Останні рядки того листа я запам'ятаю на все життя:

*Що сталося з моєю мрією? Я у пастці. Виснажена. Не можу працювати ще більше. Або можу. Можливо, моя робота — повільне самогубство, про яке я думаю.*

Що сталося з моєю мрією? Ви коли-небудь ставили собі таке запитання? Я — так. І згадав про це, щойно прочитав листа. Ми працюємо, працюємо, працюємо, працюємо — і навіть не помічаємо, що бізнес-ідея, якою ми колись гордо ділилися з друзями, план, який розписували на дошці, бачення проекту, яке передавали першим працівникам, — усе стає блідим спогадом про недосяжну мету.

Зазвичай я прошу дозволу поділитися листом, але не знаю, як зв'язатися із Селестою, тож, сподіваюся, вона прочитає ці рядки й відпише мені. Я писав їй безліч разів,

.....

проте так і не отримав відповіді, тож мені не пощастило зв'язатися з нею. Навіть зараз я думаю про неї та ділюся її історією як застереженням.

Селесто, якщо ви зараз читаєте ці рядки, надішліть мені листа ще раз. Я вам допоможу. Якщо ж ви не хочете продовжувати листування, просто знайте: не ви ведете власний бізнес у прірву, а ваші системи. Усе можна виправити.

Можливо, ви, шановний читачу, опинилися в аналогічній ситуації або (сподіваюся) у вас не так усе погано, проте ви намагаєтеся триматися на плаву, тиждень за тижнем крутячи колеса власного бізнесу.

У будь-якому разі, ви, імовірно, ще не відчули, що можете розслабитися чи вкласти *менше* часу та зусиль у власний бізнес. Чому?

Більшість підприємців, яких я знаю, роблять практично все. Навіть якщо надходить допомога, ми витрачаємо стільки ж часу, коли не більше, пояснюючи працівникам, як і що робити. А ми про це не повинні турбуватися взагалі. Ми працюємо понаднормово. Засиджуємося допізна. Працюємо ще більше — на вихідних, на свята. Ми не виконуємо зобов'язань перед сім'єю і пропускаємо сиденьки з друзями. Викладаємось іще більше, ніж раніше. Поспішаємо, женемо, нехтуємо здоровим сном.

Іронія в тому, що, навіть коли бізнес процвітає, ми однаково виснажені. Ми працюємо ще наполегливіше, якщо все добре, бо «хтозна, скільки це триватиме?». А можливості розвитку, за які потрібно хапатися, стратегічне мислення (таке важливе для стрімкого зростання), усе, що ми *любимо* робити, день у день відкладається, й наші ідеї згодом зникають у морі паперів та списків завдань і не мають шансів бути знайденими.

.....

Ми гаруємо. Усі ми гаруємо. «Працюй іще більше!» — мантра як успішного, так і провального бізнесу. Працюй більше — мантра кожного підприємця, власника бізнесу, першокласного працівника чи просто людини, яка намагається втриматися на плаву. Хибне відчуття гордості за те, що працюєш довше, швидше чи важче, ніж інші, — проблема нашої індустрії. Замість пробігти марафон ми намагаємося виграти десять спринтів. Якщо нічого не змінити, такий стиль життя неминуче призведе до зриву. І до двостороннього запалення легень на додачу.

Можливо, вам це знайомо. Якщо так, хочу, щоб ви знали: ви такі не самі. Ви не єдиний підприємець, який вважає, що потрібно працювати більше. Виснажений і не впевнений, що зможе довго витримати такий темп роботи. Ви — не єдиний підприємець, який не може зрозуміти, чому всі поліпшення не вплинули на фінальний результат, не забезпечили більшої кількості клієнтів, не допомогли втримати працівників або ж просто не подарували хоч трішки більше дорогоцінного часу. Ви — не єдина людина, яка взяла до рук цю книжку, бо зрозуміла, що застрягла, що потребує відповідей і... сну. Як сказано у статті на сайті [20SomethingFinance.com](http://20SomethingFinance.com), Сполучені Штати Америки — «розвинута нація, яка перепрацьовує найбільше у світі» (G. E. Miller, 2 січня 2018 року). Іронія в тому, що американці тепер на 400 % продуктивніші, ніж у 1950 році. Проте як наймані робітники ми працюємо більше і відпочиваємо менше, ніж службовці в інших країнах. Графік роботи підприємців чи власників бізнесу ще щільніший. А відпустка? Її в нас немає.

Почавши писати цю книжку, я поставив собі ключове запитання: чи може мій бізнес досягти запланованого

.....

розмаху, рівня прибутків та впливу, проте за однієї умови — щоб я не виконував усю роботу або не працював узагалі? Процес пошуку відповіді забрав у мене пів десятиліття. Я зробив це для себе, власників бізнесу та підприємців, яким допомагаю. *Для вас.*

Якщо ви не читали моїх попередніх книжок або не чули виступів, знайте: моя місія у житті — *викорінити підприємницьку бідність*. Я зобов'язуюся ніколи більше не допускати, щоб підприємці відчували нестачу: грошей, часу, життя. У своїй книжці «Прибуток понад усе»<sup>1</sup> я намагався побороти монстра, який доводив до відчаю більшість підприємців, — нестачу грошей. У цій книжці я допоможу вам подолати ще більшого монстра — брак часу. Ви знайдете справжні, дієві стратегії для налагодження ефективного бізнесу, якими користуюся не тільки я, а й багато інших підприємців та власників бізнесу.

Збільшити кількість годин у добі — не головне завдання, адже це жорсткий підхід до бізнес-операцій і, навіть якщо вдасться викроїти трішки часу, згодом ви однаково заповните його роботою. Наша мета — організаційна ефективність. Із цієї книжки ви дізнаєтеся, як просто, але дієво змінити власне мислення та щоденні дії, щоб автоматизувати бізнес. Я маю на увазі передбачувані результати, мій перетруджений друже! Я про справжній та стабільний розвиток, про успішну корпоративну культуру, про свободу робити те, що вдається найкраще і що *подобається* робити. А це, друже, єдиний спосіб побудувати справді успішний бізнес — звільнити час для роботи, яку справді вмієш і любиш виконувати.

---

<sup>1</sup> Вийшла в українському перекладі у видавництві «Vivat», 2018 р. (Прим. пер.)

## РОЗДІЛ 1

# ЧОМУ ВАШ БІЗНЕС (ДОСІ) СТОЇТЬ

**Я**к і більшість людей, народжених та вихованих у південних штатах, щоліта ми з дружиною збираємо дітей та їдемо до моєї сестри та її родини в гості на тиждень, щоб повеселитися на пляжах Нью-Джерсі. Ще кілька років тому наша поїздка на літніх канікулах мала вигляд приблизно такий: удень усі засмагали на пляжі, тоді, близько четвертої години, грали в ігри аж до заходу сонця, а десь о сьомій лягали спати.

Я рідко встигав на ці ігри і майже не бував на пляжі. Я працював. Постійно. Коли не завершував проєкт чи не проводив наради, намагався викроїти «кілька хвилин», щоб перевірити пошту. А коли нарешті приєднувався до всіх, думками залишався на роботі. Відтак постійно стресував і нервував родину.

Щороку я намагався покласти край цій звичці «роботопустки». У мене був такий самий план: виконати всю роботу наперед, щоб *«от уже цього разу»* насолоджуватися відпусткою і бути із сім'єю не тільки тілом, а й душею. А тоді, думав я, повернуся з відпустки, усю роботу