

Семинар
«Как создать
эффективную
бизнес-машину»



25 июня 2026 года

Ведущий семинара:

АЛЕКСАНДР КАРПОВ



Наношу пользу
тем, кто может))

rik-company.ru



Управляющий партнер инвестиционно-консалтинговой группы МЭК
Председатель совета директоров издательства «Москва»
Президент Ассоциации эффективного бизнеса



Эффективность и система управления компании

Александр Карпов

Эффективность и
система управления
компании

rik-company.ru

Карпов А.Е.
Эффективность и система управления компании

М.: «Москва», – 122 с.: илл.

Данная книга написана на основе практического опыта автора, который занимается повышением эффективности и постановкой системы управления в компаниях и группах с 1995-го года.

В книге представлен свежий срез по многим практическим аспектам, связанным с повышением эффективности работы компаний, а также с внедрением современных систем управления.

Таким образом, в книге рассматриваются такие практические аспекты системы управления и деятельности компаний, как повышение эффективности (в том числе во время кризиса), система владельческого контроля, стратегический менеджмент, организационное проектирование, маркетинг, управление проектами, управление персоналом и т.д.

Некоторые материалы для данной книги подготовлены на основе ответов на вопросы, который автор получал от пользователей сайта rik-company.ru, участников семинаров-практикумов, проводимым автором, а также от клиентов, для которых автор выполнял консалтинговые проекты по постановке эффективной системы управления.

Данная книга предназначена в основном для владельцев бизнеса, директоров, топ-менеджеров, руководителей и специалистов служб развития компаний и групп. Также эта книга может быть полезной всем, кто интересуется именно **практическими** аспектами управления и повышения эффективности компаний.

Оглавление

Об авторе книги.....	6
Успешные и эффективные компании: основные проблемы построения и пути их решения.....	7
Основные причины развала или неэффективной работы компании.....	7
<i>Собственники компании</i>	8
<i>Подход к созданию и развитию бизнеса</i>	10
<i>Система управления</i>	11
<i>Кризис</i>	14
Ключевые аспекты успешной современной компании.....	15
Возможно ли на практике создать эффективную бизнес-машину	19
Зачем заниматься повышением эффективности и управляемости компании и как этому способствует кризис.....	21
Базовый уровень системы владельческого контроля	24
Концепция развития компании.....	31
Что такое концепция развития компании	31
Технология разработки концепции развития предприятия	33
Особенности разработки и реализации концепции развития с участием консультантов.....	34
Сильная сторона компании может сделать ее слабой.....	37
Невыполнение бюджетов и отсутствие стратегии....	40
Возможно ли на практике оптимизировать организационную структуру компании.....	42
Кратко об оптимизации и оптимальных решениях	42
Можно ли оптимизировать организационную структуру компании.....	45

Что и как можно улучшать в организационной структуре предприятия	48
Разработка маркетинговой стратегии	52
Состав маркетинговой стратегии	52
Основные этапы разработки маркетинговой стратегии	53
<i>Описание текущего позиционирования компании</i>	54
<i>Анализ рынка</i>	54
<i>SWOT-анализ</i>	55
<i>Разработка целевого позиционирования компании</i>	55
<i>Формирование маркетинговой стратегии</i>	56
<i>Анализ рисков</i>	56
<i>Разработка резюме</i>	57
Как раскручивают клиентов при раскрутке сайтов.	
Три основных способа раскрутки	58
Первый способ раскрутки: ваш сайт – go#но	60
Второй способ раскрутки: раздувание списка запросов	62
Третий способ раскрутки: уравниловка в стоимости разноконкурентных запросов	66
Напоследок	68
Проектная концепция управления	70
Процессный и проектный подходы к управлению	72
Использование проектного управления в системе стратегического управления	73
Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала	76
Связь системы мотивации со стратегией компании	77
Сбалансированность система мотивации	78
Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции	78
Многоуровневость (иерархичность) системы мотивации	79
Соблюдение принципа единства полномочий и ответственности	80
Связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления)	81
Использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета	82
Сочетание материальной и нематериальной мотивации	82
Зачем рассказывать конкурентам свои секреты	84

Эффективность и выгодные условия сотрудничества требуют жертв	87
Литература и методики для постановки эффективной системы управления	98

Об авторе книги

Александр Карпов (karpov.guru) – предприниматель, эксперт по управлению и повышению эффективности компаний и групп, а также увеличению заработков экспертов и будущих предпринимателей. Системный аналитик. Автор более [30-ти книг по менеджменту и бизнесу](#)¹, разработчик [методик управления](#), ведущий [семинаров-практикумов](#).



Управляющий партнер [инвестиционно-консалтинговой группы МЭК](#). Президент [Ассоциации эффективного бизнеса](#). Председатель совета директоров [издательства «Москва»](#). Директор и ведущий консультант [Компании РИК](#) (управляющая компания холдинга МЭК и консалтинговое бизнес-подразделение). Основатель и ключевой преподаватель бизнес-школы [«Первая школа предпринимателей»](#). Основатель нескольких проектов: smart-venture.ru, cpsites.ru, bud-tech.ru.

Окончил Московский физико-технический институт (Физтех) (базовая кафедра была в Институте проблем управления РАН).

Имеет многолетний (**с 1995-го года**) опыт управленческого и бизнес-консультирования. **С 1999-го года** проводит семинары-практикумы в разных форматах (открытые, корпоративные, интернет), в которых приняли участие **тысячи** владельцев, директоров, менеджеров и специалистов различных компаний и групп.

Начиная с **2003-го года** занимается созданием и развитием собственных компаний/проектов. Теперь все эти бизнесы и проекты создаются и развиваются в рамках [инвестиционно-консалтинговой группы МЭК](#).

Примечание: системный подход, активно используемый Александром Карповым, позволяет решать практически любую управленческую и бизнес-задачу. Еще не было ни одного случая, чтобы проект, реализуемый им, не был бы доведен до конца, даже если это абсолютно новая задача, с которой он ни разу не сталкивался.

¹ точное количество книг, написанных автором, здесь не указывается, т.к. оно постоянно растет. Получить информацию о полном списке книг (и их описание), написанных автором, можно на его личном сайте karpov.guru в разделе [«Книги»](#). Общий тираж изданных книг уже превысил **200 тыс. экземпляров**.

Успешные и эффективные компании: основные проблемы построения и пути их решения

Большинство собственников компаний хотят, чтобы их детище было успешным. Это является естественным желанием, но проблема в том, что оно само собой не исполнится. Для создания действительно успешной компании придется прилагать немало усилий.

Вроде бы очевидно, что для построения такой компании могут потребоваться большие ресурсы (причем не только финансовые). К тому же собственники бизнеса будут вынуждены сами активно участвовать в этой работе. Для успешного развития компании необходимо выполнить ряд важнейших условий. Нужно отметить, что далеко не все компании с этим справляются, особенно в условиях кризиса.

Перед тем как рассмотреть все эти условия нужно разобраться в основных причинах неэффективной работы компании (в некоторых случаях эти факторы способны даже разрушить компанию).

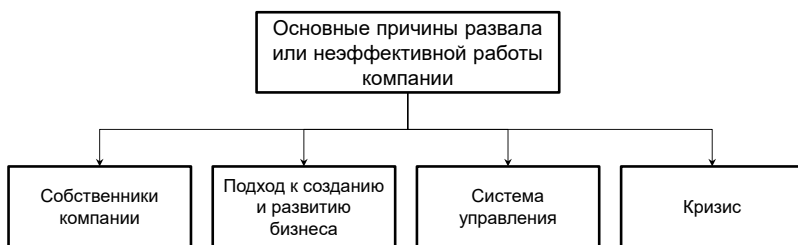
Основные причины развала или неэффективной работы компании

Рассмотрим основные факторы (или причины), оказывающие существенное влияние на разрушение компании и/или на то, что она работает неэффективно.

Таким факторов четыре (см. **Рис. 1**):

- позиция собственников в отношении того, как должна создаваться и развиваться компании и что непосредственно они сами должны для этого делать;
- технология, применяемая для создания и развития бизнеса;
- система управления компанией (в части текущей деятельности и в части развития);
- влияние кризисов на работу компании.

Рис. 1. Основные причины развала или неэффективной работы компании



Собственники компании

Я понимаю, что многие собственники, прочитав это, могут возмутиться, сказав, что они действительно хотят, чтобы их компания работала эффективно и приносила им больше денег. Но в реальности эти «хотелки» редко подкрепляются чем-то конкретным.

Дело в том, что реальное желание не может идти в отрыве от понимания и осознания того, что для этого нужно будет выполнить какие-то конкретные мероприятия (причем часть из них нужно будет реализовывать регулярно).

Конечно же, очень многое зависит от того, что собственник ожидает от своего бизнеса. Приведу здесь пример компании, с которой я не работал в качестве консультанта. Один мой знакомый рассказал мне о своем последнем опыте работы финансовым директором. Он отработал около года в одной компании, где собственник решили отойти от оперативного управления.

В этой компании нет не то что системы владельческого контроля. Там нет даже нормального управленческого учета (подробнее об этой системе можно прочитать в моей книге «Постановка и автоматизация управленческого учета»). Уровень финансово-экономической грамотности собственника и руководителей этой компании находится, как говорится, ниже плинтуса. В общем, как в старом анекдоте про нового русского эпохи девяностых прошлого века – «вот на эти 2 процента и живу».

Хотя, рентабельность продаж у этой компании весьма скромная. У нас есть клиент, занимающийся тем же видом бизнеса, у которого относительные показатели гораздо выше. Да, по абсолютным показателям наш клиент пока уступает этой компании, но полагаю, что лет через пять (если не раньше) ситуация может

принципиально измениться (если к тому времени эта компания еще останется на плаву).

У моего знакомого (да и других сотрудников, работающих в этой компании) возникает такое ощущение, что собственник целенаправленно вредит своей компании. Такое мнение возникло не на пустом месте. Логику принятия важных решений в этой компании мой знакомый так до сих пор пока и не понял, но для него очевидно, что они ухудшают работу компании.

Благодаря его действиям (а иногда бездействиям) компания несет значительные потери, но это, похоже, собственника мало беспокоит, но зато он может придрасться к каким-то мелочам. Компания может потерять сотни тысяч рублей, а иногда и миллионы, но это остается без внимания. В то же время собственник может устроить сотрудникам разнос из-за десяти тысяч рублей, которые, по его мнению, были потрачены неэффективно. То и дело он предлагает кому-то урезать зарплату, причем тем, кто реально что-то делает, но при этом повышает тем, кто вообще непонятно чем занимается.

В общем, в этой компании можно было бы значительно увеличить эффективность ее работы, но, похоже, что собственнику это не нужно. Точнее говоря, он все-таки понимает, что для этого придется прикладывать определенные усилия, но он этого делать не хочет. Его вполне устраивают те дивиденды, которые он сейчас получает.

Проще говоря, владелец этой компании живет сегодняшним днем. Да, сегодня его все более-менее устраивает, но если завтра финансово-экономическое состояние его компании резко ухудшится (а такое уже бывало), то он, во-первых, не сможет понять, почему это произошло, а во-вторых, понять что нужно делать, чтобы исправить ситуацию. У него просто нет соответствующего механизма, который позволит это эффективно сделать. Система управления его компании (несмотря на то, что она существенно выросла за последние годы) по-прежнему находится в зачаточном состоянии.

Попытки моего знакомого наладить нормальное управление в этой компании ни к чему не привели, потому что собственнику это не нужно.

Подход к созданию и развитию бизнеса

До сих пор многие бизнесы создаются спонтанно без какого-то четко продуманного плана действий и уж тем более без проработанного [стратегического плана](#). Да, безусловно, в голове у предпринимателей есть какая-то идея, которая им кажется перспективной, поэтому они собственно и решили заняться ее реализацией.

По логике лучше изначально выстраивать бизнес на системной основе (данную технологию я достаточно подробно описал в своей книге «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля»). В таком случае компания будет успешно развиваться, эффективно работать и приносить собственникам хорошие дивиденды.

Большая часть, по крайней мере, начинающих предпринимателей так не делает. Загоревшись какой-то бизнес-идеей, они могут заняться ее реализацией, даже не составляя [бизнес-план](#). В лучшем случае они сделают какие-то расчеты, как говорится, на коленке (хотя сейчас модно говорить «на салфетках»).

Кто-то может сказать, что есть примеры очень успешных компаний, которые именно так и создавались. Да, есть такие примеры, но их **ОЧЕНЬ МАЛО**. Тех компаний, которые развалились (буквально через пару месяцев или лет) несоизмеримо больше. Об этом просто мало кто знает.

Естественно, большинство из нас знает только о небольшом количестве успешных примеров, а об огромном количестве неудач в бизнесе многие даже и не подозревают.

Даже если компания проживет несколько лет после ее создания, то она в будущем может столкнуться с другими проблемами (возможно, даже более серьезными, чем проблема становления и выживания).

Иногда получаются, казалось бы, парадоксальные ситуации. Компания становится все больше и больше, а размер дивидендов, которые получают собственники, наоборот все меньше и меньше (как в относительном, так и в абсолютном выражении). Причем сами собственники могут принимать непосредственное участие в оперативной деятельности компании и тратить на это все больше и больше своего времени. Очевидно, что такого быть не должно, но почему-то такое происходит.

Если же собственник начинает отходить от оперативного управления, то размер его дивидендов может уменьшиться еще больше. Такое решение можно принимать только после того как будет внедрена система владельческого контроля (подробнее об этом можно прочитать в моей книге «Система владельческого контроля бизнеса»). На самом деле данную систему рекомендуется разработать и внедрить, даже если собственник и не собирается уменьшать свое участие в оперативной деятельности компании.

Система управления

При рассмотрении такой причины как «Собственники компании» уже шла речь о том, что владельцы бизнеса во многом влияют на ее успешность. Многие из них, как говорится, просто плывут по течению, и не хотят прикладывать значительных усилий для улучшения ситуации.

Таких компаний по очевидным причинам среди наших клиентов, естественно, нет. Даже если бы кто-то из таких предприятий к нам и обратился, то вряд ли бы мы стали с ними работать после завершения первого этапа консалтингового проекта («Постановка задачи»). Честно говоря, совсем нет желания тратить время на работу с людьми, которые не хотят ничего делать, но при этом ожидают, что их компания будет приносить им приличные дивиденды.

Как правило, мы работаем с теми компаниями, собственники которых понимают необходимость изменений и того, что им самим придется принимать активное участие в этих процессах. Причем некоторые из них так увлекаются улучшением деятельности и повышением эффективности своих компаний, что никогда не останавливаются на достигнутом результате.

Например, как-то раз мы работали с одной, тогда малоизвестной, региональной компанией. До того, как к нам обратиться, компания самостоятельно пыталась разработать и внедрить эффективную систему управления. Определенных результатов они добились, но владельца компании это не устраивало, поэтому и было решено обратиться за внешней помощью.

Совместными усилиями была спроектирована, разработана и внедрена эффективная система управления, которая позволила компании добиться очень хороших результатов. Нужно отме-

титель, что без активного участия в данном проекте собственника компании вряд ли можно было бы добиться таких результатов.

Через девять лет эта компания вновь к нам обратилась. За это время из небольшой региональной компании она стала одним из лидеров рынка в федеральном масштабе. Владелец мне сказал, что, возможно, другой бы на его месте уже давно успокоился, но он по-прежнему думает о том, как можно сделать его компанию еще более эффективной.

Таким образом, несмотря на очень впечатляющие результаты, которых компания смогла добиться за прошедшее время, ее владелец не расслабился. К тому же в этом деле ему помогало то, что система управления стала давать сбои.

Произошло примерно то же самое, что уже раньше случалось в этой компании и очень часто происходит во многих других. Если так можно выразиться, бизнес опять «убежал» от системы управления. Она перестала эффективно работать с новым масштабом бизнеса.

Понятно, что разделение компании на бизнес и систему управления носит условный характер. Тем не менее, очень часто можно наблюдать такое развитие событий, когда система управления не соответствует масштабам бизнеса.

Это происходит потому, что нет гармоничного развития компании. Образно говоря, компания может уже вырасти в завод (причем не маленьких масштабов), а система управления останется на уровне «палатки». Безусловно, такое несоответствие не сможет обеспечить эффективное развитие компании.

Кстати, к нам за консалтингом чаще обращаются не те компании, которые уже «лежат на боку», а наоборот те, что внешне выглядят весьма успешными. При этом во многих случаях рост бизнеса этих компаний чем-то напоминает неуправляемую термоядерную реакцию, которая, как известно, в конечном счете приводит к взрыву. Для того, чтобы этого не произошло, приходится тратить столько энергии, что это становится неоправданным – энергозатраты превышают энергию, выделяемую в процессе термоядерного синтеза.

Примерно тоже самое происходит со многими растущими компаниями. Рост становится настолько неуправляемым, что это может даже привести к развалу компании. Или для управления такой компанией приходится тратить так много ресурсов, что это

становится экономически неоправданным.

Как-то раз к нам обратился владелец группы компании с консолидированным оборотом в несколько миллиардов рублей в год. Весь свой бизнес он создал сам с нуля за что, несомненно, заслуживает уважения.

Он сам признался в том, что раньше, когда у него была только одна компания и ее обороты были значительно меньше, чем сейчас, его дивиденды были больше. К тому же сейчас он практически жил на работе без выходных и отпусков, а раньше чувствовал себя гораздо свободнее.

Несмотря на то, что с тех пор его компания значительно выросла, система управления осталась практически на том же самом уровне. В компании по-прежнему была жесткая централизация в принятии практически всех решений. Хоть бизнес и достиг таких масштабов, многие, даже самые мелкие вопросы, не решались без непосредственного участия владельца.

Административно-управленческая структура компании выросла, но толку от нее было мало. Практически у всех топ-менеджеров компании не было реальных полномочий в принятии решений, а также системы ответственности и мотивации.

Одна из причин такой ситуации заключалась в том, что в компании до сих пор не было нормального управленческого учета, хотя в автоматизацию учетной системы было вложено немало денег. Владелец просто не доверял той управленческой отчетности, которая автоматически формировалась в используемой информационной системе.

Такое недоверие было вполне обоснованным – несколько проверок показали, что автоматические отчеты строятся неправильно, но в чем именно проблема никто не знал. Основная проблема здесь была связана с тем, что работа по автоматизации управленческого учета была, мягко говоря, организована не лучшим образом.

В этой компании было еще много различных проблем. Большая часть этих проблем была связана с тем, что работа по развитию компании выполнялась не на системной основе.

К моменту начала нашего консалтингового проекта в компании уже была дирекция по развитию, но она начала свою работу уже после того, как компания сильно разрослась. Поскольку проблема наделения топ-менеджеров полномочиями распро-

странялась и на директора по развитию, на тот момент времени его служба занималась, скажем так, не очень глобальными вопросами, связанными с эффективным развитием бизнеса и системы управления компании.

Дело в том, что жесткая централизация принятия решений распространялась не только на оперативную деятельность, но и на развитие. В компании развивались не только действующие направления деятельности, но и новые бизнес-направления. Развитием всех новых направлений деятельности занимался лично сам владелец. Службу развития он для этих целей никак не привлекал.

В общем, поскольку в компании не было нормальной системы управления, количество проблем росло как снежный ком. Собственник уже физически не успевал за всем следить и уделять должного внимания всем вопросам (в том числе и стратегически важным). Хорошо, что он все-таки пришел к осознанию данной проблемы и обратился к нам за помощью. Данную ситуацию еще можно было исправить, но в некоторых случаях бывает уже поздно.

Кризис

Пожалуй, это наиболее субъективная из всех рассматриваемых здесь причин, из-за которых не получается создать успешную компанию. Именно этой причиной очень часто оправдывают свои неудачи многие компании.

На самом деле кризисы только ускоряют неизбежное – очищают рынок от неэффективных компаний. Эффективные компании в кризисы только закаляются.

Они очень грамотно используют [и плюсы, и минусы кризиса](#) при разработке и реализации своих антикризисных стратегий (подробнее об этом можно прочитать в моей книге «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»).

Если компании создаются в кризис, то они сразу же приучают себе держать в управленческом тоне и не расслабляться даже при благоприятной рыночной конъюнктуре.

В наше время, когда кризисы случаются очень часто, необходимо организовать в компании на всех уровнях тотальную борьбу за эффективность. В этом может помочь том числе и грамот-

но выстроенная система управления.

Ключевые аспекты успешной современной компании

Итак, одним из ключевых аспектов успешной компании является нацеленность на эффективную работу. Об этом желательно начать думать еще на этапе создания бизнеса. Как уже отмечалось выше, при запуске бизнеса в кризис собственники будут вынуждены это делать. Если же компания была создана в очень благоприятное время, то опять же кризис заставит ее думать об эффективности, если она захочет выжить.

Да, несомненно, в какие-то моменты ключевым приоритетом у компании может быть, например, увеличение доли рынка (чуть ли не любой ценой в ущерб эффективности), но и даже в этом случае нельзя полностью забывать про эффективность. Увеличение рынка как самоцель вряд ли можно считать успешной стратегией (если только она не заключается в том, чтобы очень выгодно продать такой бизнес на пике его доли рынка).

Кстати, все эти основные моменты в создании и развитии бизнеса должно быть заранее прописаны в [стратегии компании](#). Если компания уже существует (возможно, уже и не один год) и у нее до сих пор нет четкой стратегии, ее нужно разработать как можно быстрее (подробнее о том, как это сделать, можно прочитать в моей книге «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»).

Следует отметить, что разработка стратегии сама по себе тоже не является конечной целью. Важно научиться не только разрабатывать стратегию, но и реализовывать ее. Для этого нужно будет внедрить механизм управления развитием. Важным условием успешного функционирования данного механизма в компании является наличие системы бюджетного управления (подробнее об этом можно прочитать в моей серии книг «100% практического бюджетирования»).

На самом деле бюджетирование необходимо для эффективной работы любой компании, а не только для тех, которые планируют очень активно развиваться.

Действительно, не все владельцы бизнеса нацелены на интенсивный (или даже агрессивный) рост. К тому же такая стратегия может быть весьма рискованной, особенно в кризис.

В принципе собственник может и не иметь каких-то глобальных планов развития. Он может хотеть, чтобы его компания росла постепенно, вместе с рынком, а может быть даже и вообще не росла, если его устраивает тот результат, который ему приносит компания. При этом главное, чтобы в будущем не возникло опасности из-за того, что постепенно доля рынка компании будет снижаться.

Если компания работает на рынке, на котором очень много игроков с небольшой долей (при этом даже может быть несколько очень крупных компаний) значит, в принципе в долгосрочной перспективе такой компании по-крупному ничего не угрожает, если она, конечно, будет эффективно работать.

Хотя если наблюдается явная тенденция к существенной консолидации рынка, то для малых игроков может в будущем возникнуть реальная угроза потери бизнеса. В таком случае, может быть, пока не поздно стоит продать свою компанию. Опять-таки если компания работает очень эффективно, то ее можно будет выгодно продать. А может быть и даже в этих условиях у компании могут быть дальнейшие перспективы, если у нее есть (или будет) какое-то стратегическое преимущество перед очень крупными компаниями (этот момент должен быть проработан при разработке стратегии компании).

Таким образом, при определенных условиях компании вовсе не обязательно развиваться, но в любом случае за эффективностью нужно следить. Если же компания планирует и развиваться, то необходимо добиться эффективной работы не только в текущей деятельности, но и в стратегической (развитие).

На самом деле нужно помнить о том, что в компании может развиваться бизнес и система управления. В этой главе уже упоминалось о том, что очень часто бизнес «убегает» далеко вперед от системы управления. Этот дисбаланс, естественно, нужно будет устранить.

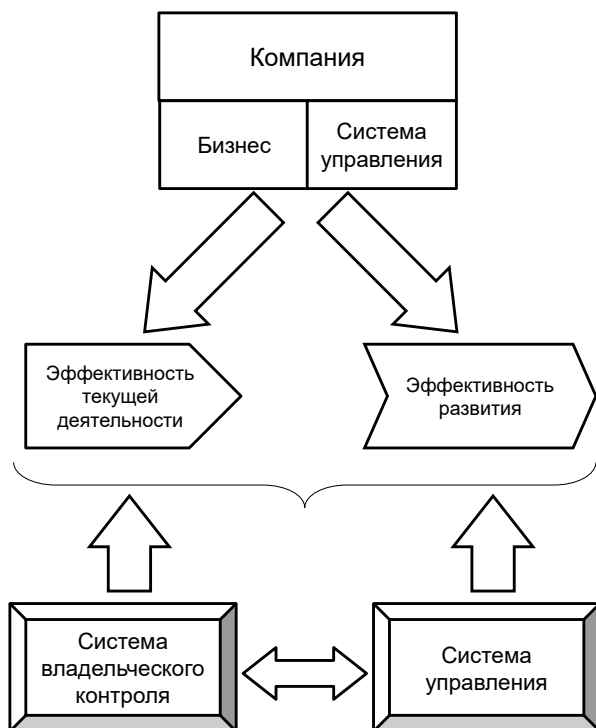
Поэтому даже если у компании не будет каких-то серьезных планов в части развития бизнеса, то развитие системы управления может занять, мягко говоря, не один месяц. Особенно если речь вести о компании, у которой несоответствие между масштабами бизнеса и системой управления очень существенно. Программа развития системы управления у такой компании может занять не один год.

Таким образом, для обеспечения эффективной работы и успешного развития компании потребуется соответствующая система управления. В компании нужно так выстраивать систему управления, чтобы она могла эффективно развиваться и достигать тех целей, которые перед ней ставят ее владельцы. Причем должна быть возможность хотя бы постепенного уменьшения степени зависимости эффективности предприятия от непосредственного участия владельцев в ее деятельности. Чтобы обеспечить последнее условие в компании необходимо внедрить полноценную систему владельческого контроля.

Итак, ключевыми аспектами (факторами) успешной современной компании являются (см. **Рис. 2**):

- эффективность;
- развитие;
- система управления;
- система владельческого контроля.

Рис. 2. Ключевые аспекты успешной современной компании



Работа по всем этим направлениям позволит создать действительно успешную компанию, которая с большой вероятностью сможет пережить любой кризис. Да, вся эта работа может занять немало времени, но оно того стоит.

Собственники такой компании будут уверены в ее будущем вне зависимости от того, что они потом могут захотеть с ней сделать. Возможно, они и дальше будут заниматься ее развитием, а потом передадут этот актив по наследству своим детям. А может быть захотят очень выгодно продать этот актив, чтобы вложить вырученные средства в менее доходные, но и менее рискованные активы, чем бизнес (например, в недвижимость). В любом случае владельцы такой компании получают от нее максимальную для себя выгоду.

В общем, получается, что в любом случае нужно будет начать с разработки стратегического плана компании, в котором в том числе должна быть проработана стратегия, а также определены ключевые проекты развития, включая проекты развития системы управления. Компания это может сделать полностью самостоятельно или воспользоваться различными вариантами внешней помощи.

Если для этих целей привлекать консультантов нашей компании, то возможно несколько схем взаимодействия. Более подробно об этом можно прочитать в статье [«Как разработать стратегию с помощью Компании РИК»](#).

Возможно ли на практике создать эффективную бизнес-машину

Многие владельцы [бизнеса](#) хотят, чтобы их компания стала действительно эффективной бизнес-машинной, стабильно приносящей им [дивиденды](#). При этом желательно, чтобы им самим не нужно было работать с утра до ночи без выходных и отпусков.

В некоторых случаях собственники сталкиваются с, казалось бы, парадоксальными ситуациями – обороты их компаний значительно увеличились, но при этом дивиденды стали меньше (не говоря уже о том, что свободного времени у них уже практически нет).

Кроме того, все чаще возникают сбои в работе компании, срываются сроки поставки продукции (или оказания услуг), снижается качество продукции/услуг, то и дело возникает дефицит денежных средств и т.д. В общем, проблемы накапливаются, как снежный ком, и кажется, что дальше будет только хуже.

Даже если компания пока еще не столкнулась с [проблемами роста](#), у нее уже может быть немало других проблем, приводящих к неэффективной работе.

Возникает вполне логичный вопрос: можно ли в принципе создать эффективную компанию или такое возможно только в теории? Можно уверенно дать положительный ответ на этот вопрос.

Только для создания по настоящему эффективной бизнес-машины придется приложить немало усилий, особенно если этому мешают внешние обстоятельства (кризис, неблагоприятная рыночная конъюнктура и т.д.).

Нельзя сказать, что есть какая-то волшебная пилюля, воспользовавшись которой можно из любой компании сделать эффективную бизнес-машину. Есть технология, которая позволит это сделать, но нужно сразу быть готовым к тому, что придется много работать.

Ведь для создания эффективной бизнес-машины потребуются разработать и внедрить современную систему управления, включающую многие подсистемы: стратегический менеджмент, организационное проектирование, бизнес-планирование, маркетинг, управление проектами, управление персоналом, управленческий учет, бюджетирование и т.д.

Конкретный набор подсистем управления и глубина их проработки зависят от компании, хотя среди приведенного выше перечня есть обязательные элементы, которые актуальны для любой организации, вне зависимости от ее масштаба и направлений деятельности.

Кроме того, для того чтобы у собственников компаний появилось больше свободного времени, нужно будет внедрить систему владельческого контроля. Это необходимо для того, чтобы созданная бизнес-машина эффективно работала и без их слишком активного участия (особенно в оперативной деятельности).

Как показывает практика, данная система актуальна не только для тех владельцев, которые решили полностью передать управление своим бизнесом наемным управляющим. В ней возникает потребность и у тех собственников, кто сам занимается непосредственным управлением своим бизнесом.

Итак, обо всем об этом подробно рассказывается в книгах [серии "Эффективная бизнес-машина"](#), а также на [семинаре "Эффективная бизнес-машина"](#). Эту технологию можно применить абсолютно для любой компании.

Зачем заниматься повышением эффективности и управляемости компании и как этому способствует кризис

Безусловно, никто из бизнесменов не хочет по доброй воле оказаться в кризисной ситуации. Всем хочется, чтобы его компания успешно развивалась или хотя бы приносила тот же финансовый результат, что и раньше (с поправкой на инфляцию).

Вообще, психология любого человека (не только предпринимателя) устроена так, что мы не хотим что-либо менять без какого-то серьезного внешнего раздражителя.

Многие из нас логически понимают, как нужно правильно поступать и в бизнесе, и личной жизни, но одно дело – понимать, а другое – делать что-то конкретное для исправления или улучшения ситуации.

Немало предпринимателей (особенно если речь идет о малом и среднем бизнесе) придерживаются достаточно простого принципа: если их устраивает финансово-экономическое состояние компании, то они считают, что все в порядке и не нужно что-либо менять.

Точнее говоря, даже не финансово-экономическое состояние компании, а та денежная масса, которую владельцы бизнеса могут изымать (желательно регулярно) из своей организации.

Дело в том, что многие из владельцев бизнеса на самом деле понятия не имеют о финансово-экономическом состоянии своей компании. Они даже не знают что это вообще такое, хотя для эффективного управления компанией [собственник должен разбираться в основах экономики и финансов](#).

Если кто-то из них и заинтересуется данным вопросом, то не сможет получить объективной картины, поскольку нередко [бухгалтерский учет отличается от управленческого](#), которого в компании нет.

Попытка провести какой-то анализ и сделать выводы на будущее на основе бухгалтерской отчетности ни к чему не приводит, а [управленческая отчетность](#) зачастую в компании отсутствует.

Итак, многие предприниматели, как говорится, просто «плывут по течению», особо не задумываясь об управляемости своей компании, повышении эффективности ее работы, системе контроля и т.д.

Если их устраивает тот объем денег, которые они получают, например, каждый месяц в виде дивидендов (по бухучету это может быть оформлено совершенно по-другому), то они считают, что в их компании все в порядке.

С одной стороны, вроде бы все логично – если собственника действительно все устраивает, то зачем что-то менять.

Но, с другой стороны, не учитывается два важнейших обстоятельства:

- вполне возможно, что размер дивидендов может быть больше, чем сейчас (причем существенно больше), если компания будет работать более эффективно;
- никто не гарантирует того, что в будущем будет сохраняться нынешняя стабильность.

Вряд ли найдутся предприниматели, которые бы отказались от больших дивидендов, правда для этого придется поднапрячься.

Что касается стабильности, то всем уже очевидно, что в будущем она в лучшем случае меняться не будет, хотя скорее всего ситуация будет только ухудшаться.

Поэтому если собственник бизнеса сегодня получает X руб. в месяц (в виде дивидендов), а завтра вдруг станет получать в два или три раза меньше, то он даже не сможет понять, в чем причина и что нужно сделать, чтобы исправить ситуацию (если в компании нет эффективной системы управления).

Итак, некоторые из предпринимателей начинают всерьез задумываться об улучшениях только в том случае, когда величина дивидендов резко снижается или когда в компании очень часто возникает дефицит денежных средств, что мешает ей вовремя расплачиваться со своими поставщиками и сотрудниками.

Кризис нередко является причиной возникновению таких нежелательных ситуаций, способствующих тому, что предприниматели наконец-то осознают необходимость внедрения современной системы управления, повышения эффективности работы компании, а также постановки системы владельческого контроля.

Вообще-то, лучше заниматься [развитием компании](#) на системной основе с самого начала, когда только [создается бизнес](#), но, как говорится, лучше поздно, чем никогда.

Подробнее об использовании антикризисных мер для повышения эффективности деятельности компании можно прочитать в книге «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании».

Базовый уровень системы владельческого контроля

У многих владельцев бизнеса на определенном этапе развития может наступить такой момент, когда хочется минимизировать свое участие в деятельности компании. Причины могут быть разными, но при этом все сталкиваются со схожими проблемами. Причем в большинстве случаев причины связаны с отсутствием в компании системы владельческого контроля. В данной главе речь пойдет о том, из чего должна состоять (в минимальном варианте) эффективная система владельческого контроля, которая позволит собственнику бизнеса больше не заниматься оперативным управлением, но при этом не потерять контроль и получать желаемый результат от деятельности своей компании.

Есть давний спор о том, кто будет лучше управлять компанией: владелец, создавший и развивший свой бизнес, или так называемый профессиональный наемный управленец (менеджер). Есть доводы в пользу первого и второго варианта.

Я сейчас не собираюсь обосновывать справедливость какого-то из этих вариантов ответа. Скажу только одно – никакой наемный менеджер не будет так же ответственно как владелец подходить к принятию решений по одной простой причине. Это не его бизнес и не его риски. Максимум чем он рискует – потерять место работы, а владелец рискует всем своим бизнесом.

Кроме того, не нужно забывать и еще об одном важном факторе – уровень отлаженности бизнес-процессов и системы управления в большинстве российских компаний. Я не хочу никого обижать, но, занимаясь консалтингом с 1995 года, мне приходилось видеть много разных компаний: и сравнительно небольших, и очень крупных. Так вот я достаточно часто наблюдал в компаниях ситуацию, которую можно охарактеризовать одним коротким словом – бардак.

Никакой так называемый профессиональный менеджер в бардаке эффективно работать не сможет. Причем чем больше у него дипломов MBA, тем хуже он будет справляться со своей задачей в таких условиях. Как-то раз топ-менеджеры одной компании привлекли нашу команду консультантов для внедрения эффективной системы управления. Это были наемные менеджеры, которых собственники пригласили для исправления сло-

жившейся ситуации: по основной деятельности компания несла убытки, а выживала только за счет финансовой деятельности (в свое время был накоплен достаточно большой финансовый резерв). Топ-менеджеры очень хорошо зарекомендовали себя на прежнем месте работы.

Нужно отметить, что эти топ-менеджеры (естественно, у каждого по несколько дипломов MBA) раньше работали в банке, где все бизнес-процессы были отлажены, все было прозрачно и понятно. Они стали пытаться применять правильные технологии и для управления данной компанией, но в итоге она стала разваливаться. Менеджеры, занимающиеся выполнением проектов, стали уходить из компании и уводить с собой клиентов.

Правда, справедливости ради нужно отметить, что на тот момент в этой компании был даже не бардак, а хаос. Как сказал директор (он же владелец) другой компании (сейчас входит в тройку лидеров на российском рынке в своей отрасли): "За последние годы у нас явный прогресс – раньше у нас был хаос, а теперь бардак. А бардак от хаоса отличается тем, что хотя бы ответственных можно найти, если хорошенько поискать".

В общем ситуация была очень запущенной и понадобился не один год, чтобы ее исправить. В ходе работы была оптимизирована организационно-функциональная структура, отлажены бизнес-процессы и внедрена эффективная система управления.

Таким образом, владельцу ни в коем случае нельзя отходить от оперативного управления, пока не отлажены все основные бизнес-процессы компании и не внедрена эффективная система управления. Хотя некоторые владельцы бизнеса не считают это таким уж обязательным условием.

Однажды в моем открытом семинаре по бюджетированию принимал участие финансовый директор одной региональной компании. Через какое-то время он уговорил владельца данной компании прийти к нам на встречу. К этому моменту времени владелец перебрался в Москву и занялся новым бизнес-проектом, а для управления своей региональной компанией нанял менеджера. "Система владельческого контроля" (если это вообще можно назвать системой) на тот момент времени выглядела примерно так. В компании не было никакого стратегического управления, никакой системы бюджетирования, присутствовали только элементы управленческого учета, которой пользовался в основном финансовый директор. Ни владелец, ни наем-

ный директор, мягко говоря, управленческой отчетностью вообще не увлекались. Когда владелец узнал о том, что полную информацию о финансово-экономическом состоянии компании в целом можно получить из трех управленческих отчетов (отчет о доходах и расходах, отчет о движении денежных средств и баланс), то сказал, что для него это перебор (ему бы какой-то один отчет освоить). Естественно, о разнице между финансовым потоком и прибылью ни владелец, ни директор на тот момент времени не знали.

Владелец осуществлял контроль так сказать по глазам. Он периодически без предупреждения приезжал в компанию и наводил там шороху. Причем мог в ходе таких приездов, не разобравшись в ситуации, принять за директора какие-то решения, которые в дальнейшем приводили к проблемам и за эти проблемы владелец злился на директора.

Система оценки работы компании в целом и директора в частности тоже была какой-то непонятной. Поскольку не было какой-то четкой стратегии, то и нельзя было оценивать директора по конкретным стратегическим показателям, характеризующим эффективность работы компании в целом.

В общем, в ходе выполнения консалтингового проекта, нам пришлось проделать очень большую работу по реструктуризации самой компании и ее системы управления. Причем немало внимания уделялось обучению сотрудников компании, а также самого владельца и наемного директора, чтобы они наконец-то стали разговаривать на конкретном языке цифр, а не на эмоциях.

Итак, внедрение эффективной системы владельческого контроля может потребовать много времени в т.ч. времени самого владельца. Зато в будущем владельцу можно будет существенно уменьшить время, которое он будет уделять своему бизнесу.

Сразу нужно оговориться, что все равно не получится свести до нуля свое участие в бизнесе. Что касается оперативного управления, то от него действительно можно будет полностью отказаться, но собственнику все равно нужно будет принимать участие в процессе стратегического управления. При этом естественно система стратегического управления должна быть внедрена в компании, и она должна эффективно работать. Причем без активного участия собственника данная система не будет внедрена.

Теперь более подробно о том, как нужно внедрять систему владельческого контроля. Прежде всего, нужно сразу принять стратегическое решение – делать это полностью собственными силами или привлечь сторонние ресурсы, т.е. консультантов.

Речь идет не только о том, что у консультантов уже есть опыт в реализации подобных проектов. Еще один немаловажный фактор: консультанты – незаинтересованные лица. Т.е. с помощью консультантов можно выстроить систему, не имеющую лазеек (или их будет гораздо меньше), которыми в будущем смогут воспользоваться сотрудники компании, чтобы обойти систему владельческого контроля.

В любом случае, какой бы вариант не выбрал владелец, начинать нужно с начала, а не с середины, как делают многие. Т.е. первым этапом данного проекта должна быть постановка задачи.

Ни в коем случае нельзя пытаться сэкономить время на первом этапе, поскольку все такие попытки приводят к значительным потерям времени и других ресурсов.

В ходе первого этапа (постановка задачи) нужно провести диагностику всех бизнес-процессов и системы управления компании. Иными словами, нужно будет провести управленческий аудит компании.

Внешние консультанты будут более объективно оценивать ситуацию, т.к. они незаинтересованные лица. Кстати, такой управленческий аудит можно будет в будущем проводить регулярно (ежегодно или ежеквартально, а в каком-то минимальном объеме может быть даже ежемесячно). Или даже консалтинговую компанию можно будет на регулярной основе привлекать к процессу стратегического управления и бюджетирования.

На основе управленческого аудита, проведенного в рамках этапа "Постановка задачи", нужно будет сформировать приоритетные направления развития компании и ее системы управления. Кроме того, необходимо будет подготовить детальный план дальнейших действий в этих направлениях.

С уверенностью можно сказать, что для эффективного управления компанией и построения системы владельческого контроля придется как минимум внедрить:

- систему стратегического управления и организационного проектирования;
- систему бюджетирования;

- систему управленческого учета;
- систему управления проектами.

По крайней мере, это базовый набор инструментов, без которых не будет работать система владельческого контроля. *Причем бюджетирование и управленческий учет нужно будет еще и автоматизировать.* Последовательность внедрения может быть разной, хотя скорее всего придется не один раз возвращаться к уже казалось отработанным вопросам. Ведь все эти подсистемы управления тесно взаимосвязаны между собой. Кстати, некоторые подсистемы могут внедряться параллельно.

Логика здесь следующая. У компании должна быть четкая стратегия. Эту стратегию должен утверждать владелец компании, а отвечать за ее выполнение должен директор. Стратегические показатели заранее должны быть определены и должна быть зафиксирована схема мотивации директора (а может быть и других топ-менеджеров), построенная на выполнении этих стратегических показателей. Самое важное – должен быть механизм реализации разработанной стратегии. Поэтому не обойтись без системы управления проектами и системы бюджетирования.

Система бюджетирования и управления проектами являются можно сказать исполнительным механизмом системы стратегического управления. Бюджеты детализируют стратегию компании. Показатели системы бюджетирования также должны использоваться в схемах мотивации ЦФО (центров финансовой ответственности).

Без четкой системы управленческого учета невозможно наладить эффективный контроль бизнеса. Управленческий учет используется и в системе бюджетирования (для проведения план-фактного анализа), и при повседневном контроле бизнеса. Данная система активно используется руководителями и сотрудниками компании, а также собственником бизнеса.

Наконец без проектного управления, как уже отмечалось, не будет работать ни стратегического управление, ни бюджетирование (за исключением разве что тех случаев, когда в компании вообще нет инвестиционных бюджетов, составляемых по проектам развития). Ведь именно технология проектного управления позволяет эффективно развиваться компании и выполнять стратегический план.

Выше уже упоминалось о том, что при построении системы владельческого контроля возможно придется наводить не только в системе управления, но и основных бизнес-процессах компании. При возможной реструктуризации бизнес-процессов компании нужно использовать технологии организационного проектирования, которые включают в себя оптимизацию организационно-функциональной структуры и бизнес-процессов.

На самом деле набор эффективных инструментов не такой уж большой. И проблема не в том, что есть какие-то секретные методики и технологии. Проблема в том, что многие компании их не используют либо используют не так как нужно.

Хотя следует отметить, что в последние годы наблюдается настоящий бум – каждый год появляются супермодные и "новые" технологии управления. По этому поводу я даже сделал запись в одном из своих блогов – [BSC, KPI, BUM и т.д. или как пудрить мозги.](#)

Многим владельцам бизнеса так запудрили мозги, что они уже запутались во всех этих "нововведениях". Помню, к нам обратился владелец одной региональной компании. Он сам с нуля создал свой бизнес и в какой-то момент времени управлять этим бизнесом ему уже было не очень интересно. Он стал работать топ-менеджером в крупной московской компании. Когда он описывал ситуацию в своей компании, то сказал, что систему Balance Score Card (BSC – один из самых ярких примеров в принципе правильной идеи "столетней" давности мастерски завершенной в современный фантик) они уже внедрили, а вот с управленческим учетом у них проблемы. Как такое возможно непонятно, но как-то с его слов они это внедрили. Это как раз пример того, что реального внедрения очень часто не происходят, но все в компании знают модные словечки.

Итак, после внедрения системы владельческого контроля должны быть разработаны четкие критерии оценки наемного директора. У директора должен быть в руках эффективный инструмент управления компанией. А собственник должен иметь возможность в любой момент проконтролировать любой аспект деятельности своей компании.

Понятно, что внедрение действительно эффективной системы владельческого контроля – сложная задача, на решение которой уйдет не один месяц (минимум год, а то и два). Поэтому

возможно кто-то из владельцев бизнеса, желающих отойти от оперативного управления, подумает о том, а стоит ли вообще этим заниматься. Может быть проще продать бизнес и инвестировать полученные деньги в какие-то пусть менее доходные, но и гораздо менее хлопотные финансовые инструменты.

Может быть и так. Хотя опять-таки нужно понимать, что компания с эффективной системой управления стоит больше, чем без нее. В нашей практике был такой случай. Владелец бизнеса создал компанию с нуля, которая через 7 лет заняла вторую позицию на рынке (на первом месте был "монстр", работавший еще с советских времен). Когда он к нам обратился, то честно признался, что хотел бы продать компанию, т.к. планировал сменить сферу деятельности. Потенциальные покупатели предложили ему небольшую цену, тыкая пальцем в неэффективную организацию системы управления его компании. Поэтому он решил провести реструктуризацию компании и системы управления. Проект длился около года. Через несколько месяцев после завершения проекта он очень выгодно продал свою компанию.

Таким образом, в любом случае инвестиции в систему управления себя окупят, если, конечно же, вся эта работа по построению эффективной системы управления будет проведена так как нужно.

Концепция развития компании

Наличие четкой концепции развития организации является одним из факторов ее успеха в перспективе. Проработка концепции развития компании особенно актуальная, когда кризисы в экономике происходят все чаще и чаще. К сожалению, до сих пор не многие компании задумываются о разработке концепции развития, а также о создании механизма ее реализации. В этом разделе рассматривается само понятие концепции развития компании, а также технология ее разработки.

Вполне вероятно, что многие владельцы компаний не считают какой-то серьезной проблемой отсутствие четкой концепции развития. Ведь у них в голове есть определенное представление о том, как должна развиваться компания.

Кроме того, некоторые собственники считают, что задумываться о разработке концепции развития организации нужно только крупным предприятиям. Вообще-то, в такой точке зрения есть определенный смысл в том случае, если речь идет о совсем небольшом бизнесе, у которого нет каких-то планов по развитию.

То есть если изначально стартап запускался в сегменте малого (или даже микро) бизнеса и у его основателя не было никаких планов по развитию данного бизнеса. Ведь кого-то из собственников может устраивать, что его бизнес является совсем небольшим, и он не хочет его развивать. В таком случае, пожалуй, и правда, нет какого-то смысла в разработке концепции развития.

Но даже если запускается совсем небольшой бизнес, но у его основателей есть планы создать более крупную компанию, то в таком случае лучше сразу же разработать концепцию развития еще на стадии создания бизнеса.

Если компания уже пережила стадию малого бизнеса и планирует дальше развиваться, то наличие концепции развития, можно сказать, является обязательным условием для достижения успеха в будущем.

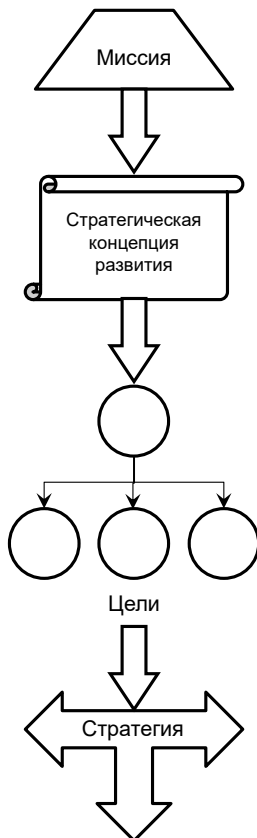
Что такое концепция развития компании

Концепция развития организации должна давать четкое представление о том, как компания будет развиваться в определенном периоде времени.

По сути, в состав концепции развития предприятия должны войти все ключевые элементы, необходимые для успешного перспективного развития (см. **Рис. 1**):

- [миссия компании](#);
- [краткая стратегическая концепция развития](#);
- [цели компании](#);
- [стратегия компании](#).

Рис. 1. Состав концепции развития организации



Иными словами, концепция развития организации должна включать ее основную долгосрочную цель (миссию), основные направления развития для реализации данной цели, более детальные цели компании на планируемый период времени, а также стратегию их достижения.

В каждой компании должно быть четкое понимание того за-

чем она вообще существует и ради чего работает. В некотором смысле можно сказать, что миссия – это идеальная (недостижимая) цель, к которой должна стремиться компания.

Пожалуй, миссия – это единственная цель, которая может не иметь четкой привязки ко времени. Все остальные составляющие концепции развития уже должны иметь четкую привязку к перспективному периоду планирования.

При разработке концепции развития компании необходимо отталкиваться от определенных исходных предположений, касающихся того как будет развиваться компания и внешняя среда.

С учетом миссии должна быть сформулирована стратегическая идея развития компании – за счет чего и как должна развиваться компания.

Также должны быть выделены основные (ключевые) направления, по которым должно происходить развитие компании в том периоде, на который составляется концепция развития.

Кроме того, необходимо понять, что компания должна научиться делать в первую очередь, чтобы реализовать свою концепцию развития.

Для того чтобы понимать каких результатов достигает компания в процесс своего развития, а также для оценки эффективности данной работы, необходимо определить четкие количественные критерии – цели.

Цели компании должны включать в себя и самые важные (стратегические) цели, и операционные цели (цели нижнего уровня).

Наконец, последнее, что должно быть прописано в концепции развития, это стратегия достижения выбранных целей. То есть необходимо определить конкретный путь достижения выбранных целей. Можно сказать, что стратегия определяет политику работы компании во всех продуктовых, функциональных и ресурсных аспектах ее деятельности.

Технология разработки концепции развития предприятия

Для разработки концепции развития можно создать временную рабочую группу (ВРГ), в состав которой нужно включить представителей всех основных бизнес-процессов компании. Это необходимо для обеспечения комплексного подхода к разработ-

ке концепции развития организации.

Если речь идет о разработке концепции развития не стартапа, а уже действующей компании, то первое с чего нужно начать – это провести обследование предприятия, чтобы понимать в каком состоянии находится компании и внешняя среда. Образно говоря, нужно определить точку «А», в которой находится компания к началу разработки концепции развития организации.

Затем необходимо проработать все составляющие концепции развития предприятия. В любом случае нужно четко понимать, что в конкретной компании будет рассматриваться в качестве концепции развития. Поэтому перед ее созданием нужно разработать и утвердить состав и формат концепции развития предприятия.

После того как будет утвержден состав и формат концепции развития нужно будет разработать все ее компоненты.

Для реализации концепции развития необходимо разработать программу развития, включающую в себя конкретные проекты развития, реализация которых позволит достичь намеченных целей.

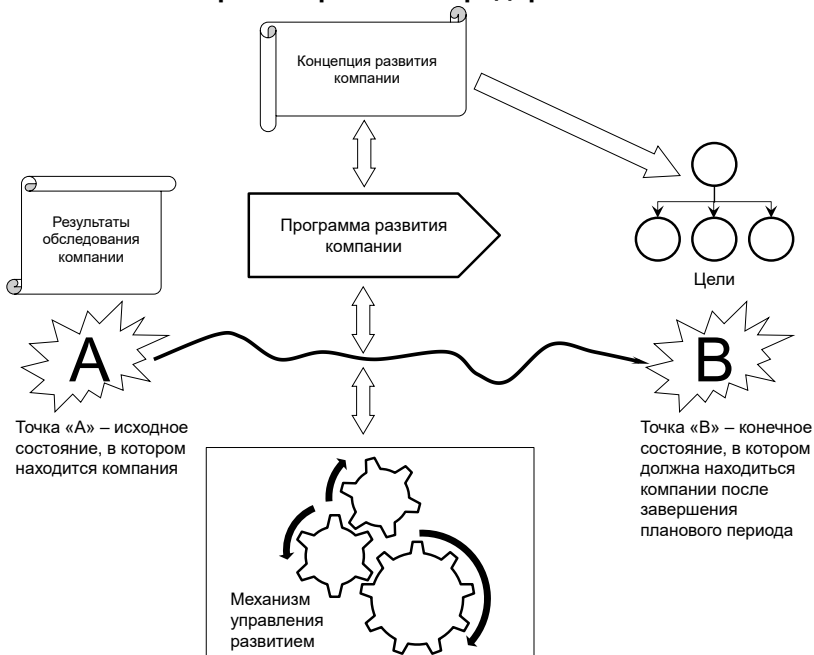
Кроме того, необходимо будет разработать и внедрить механизм управления развитием. Ведь важно не только разработать концепцию и программу развития организации, но и обеспечить их выполнение. Для этого нужен определенный организационный механизм.

Таким образом, общая схема разработки и реализации концепции и программы развития предприятия выглядит так, как показано на **рисунке 2**.

Особенности разработки и реализации концепции развития с участием консультантов

В общем-то, любая компания может самостоятельно разработать концепцию и программу развития и реализовать ее с использованием механизма управления развитием (его тоже компания может разработать и внедрить самостоятельно). Если выполнять все это с консультантами, то можно сэкономить время и увеличить вероятность успеха всей этой работы, поскольку консультанты обладают соответствующими технологиями и опытом. В состав ВРГ по разработке концепции и программы развития можно включить внешних консультантов.

Рис. 2. Схема разработки и реализации концепции и программы развития предприятия



Но для того, чтобы консультанты работали максимально эффективно, им нужно изучить деятельность компании и те наработки, связанные с концепцией развития, которые могут уже быть у компании до начала проекта.

Таким образом, первый этап, который нужно будет реализовать, это **постановка задачи**, в ходе которого консультанты проведут комплексное обследование организации. Также в рамках данного этапа будет согласован с компанией состав и формат концепции и программы развития предприятия. Кроме того, нужно будет сформировать ВРГ, которая в дальнейшем будет заниматься разработкой концепции и программы развития.

На следующем этапе нужно будет разработать концепцию развития компании, в соответствии с форматом, утвержденным на предыдущем этапе проекта. Также нужно будет уточнить и согласовать состав и формат программы развития, и подготовить ее краткое описание.

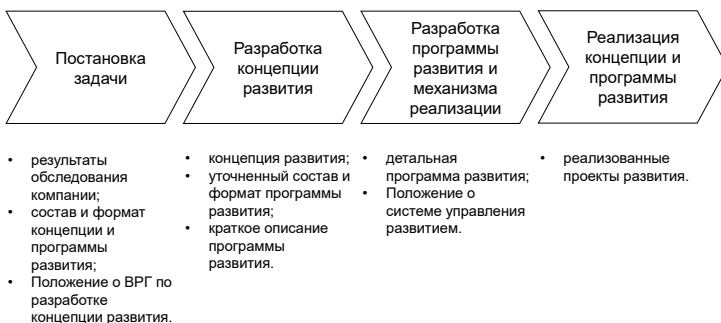
На третьем этапе проекта нужно разработать детальную программу развития, включающую подробное описание всех проек-

тов развития, а также их количественные модели, в соответствии с которыми нужно будет разработать стратегические бюджеты развития компании.

Еще один важный результат третьего этапа – разработанная система управления развитием. Ведь важно не только разработать качественную программу развития, но и добиться ее эффективного выполнения. Для этого и нужно будет разработать механизм управления развитием предприятия.

Итак, основные этапы и результаты проекта представлены на рисунке 3.

Рис. 3. Основные этапы проекта по разработке и реализации концепции и программы развития компании



Несомненно, в каждой конкретной компании могут быть свои нюансы, которые нужно учитывать при разработке и реализации концепции и программы развития. Но в любом случае есть базовые правила и принципы, которые нарушать нельзя. Они были кратко рассмотрены в данной главе.

Сильная сторона компании может сделать ее слабой

При проведении [стратегического SWOT-анализа](#) компании нужно выявить четыре группы факторов, которые оказывают на нее существенное влияние.

Среди таких факторов есть и сильные стороны компании. Безусловно, их можно и нужно использовать для успешного развития предприятия. Своими преимуществами перед конкурентами нужно пользоваться. Только и про слабые стороны тоже забывать нельзя. А также и про угрозы во внешней среде (впрочем, как и про благоприятные возможности).

В этой главе речь идет о том, что, как это не странно может показаться на первый взгляд, в некоторых случаях сильные стороны компании могут способствовать снижению эффективности ее работы или даже закрытию бизнеса.

Если вести речь о [торговом бизнесе](#) и в частности о [розничной торговле](#), то наличие собственных помещений, конечно же, является сильной стороной магазина или розничной сети. Из-за нехватки финансовых ресурсов многие розничные сети (особенно те, которые активно развиваются) арендуют помещения для своих магазинов.

Однажды наша команда консультантов выполняла проект в крупной федеральной розничной сети (один из лидеров рынка в своем сегменте). Одной из сильных сторон этой компании как раз было то, что все магазины были собственными, а не арендованными. Несомненно, компания пользовалась этим преимуществом перед конкурентами, но видимо в какой-то момент времени, так сказать, расслабилась.

Внешняя среда менялась (и не в лучшую для компании сторону), но до какого-то момента времени это не сильно сказывалось на финансово-экономическом состоянии данной сети. Если бы они арендовали помещения для магазинов, то, скорее всего, быстрее бы почувствовали необходимость в изменениях.

Как я уже не раз писал в статьях, размещенных на сайте www.rik-company.ru, на самом деле [кризис – отличная проверка для компании](#). В рассматриваемом здесь примере компания не сразу ощутила на себе негативное влияние кризиса именно из-за того, что у нее не было такой статьи затрат как «Аренда магазинов». Как известно, в розничном бизнесе эта статья затрат

может занимать немаленькую долю в суммарных затратах компании.

Нашу команду консультантов данная компания пригласила для реализации проекта по совершенствованию системы бюджетирования и управленческого учета. Но все равно в рамках первого этапа («Постановка задачи») проводится [комплексная диагностика \(обследование\) компании](#).

В ходе проведения такой диагностики мы пытались обратить внимание руководства компании на проблемы в стратегии. Да, в действующей системе бюджетирования и управленческого учета тоже были проблемы (в противном случае к нам бы не обратились), но по значимости они были не сопоставимы с проблемами, связанными со стратегией компании.

Мы предложили реализовать проект по разработке новой стратегии компании, но наше предложение было отклонено, хотя некоторых топ-менеджеров оно заинтересовало.

В общем, примерно через два года после завершения нашего проекта данной компании больше не стало. Когда-то она называлась [«Старик Хоттабыч»](#). Это была крупнейшая федеральная сеть, занимающаяся торговлей строительными и отделочными материалами.

Судя по материалам, опубликованным в некоторых СМИ (вскоре после прекращения деятельности), владельцы компании сейчас на недвижимости зарабатывают больше, чем получали от розничной сети. То есть, сдавая помещения в аренду другим, они получают больше, чем зарабатывали на продаже своих товаров в тех же самых помещениях (в последние годы работы сети).

Таким образом, наличие сильной стороны может негативно повлиять на компанию, если вовремя не реагировать на угрозы во внешней среде и не устранять (или уменьшать степень воздействия) слабых сторон компании.

Выше в этой главе я уже упоминал о кризисе. Практика показывает, что компании, создающиеся в кризис, работают более эффективно, чем те, которые начинали свою деятельность в благоприятное время.

Есть примеры успешных и очень эффективных компаний, созданных при самых неблагоприятных условиях. Они просто вынуждены были сразу думать об эффективности. В противном случае они бы просто не выжили.

Примером одной из таких компаний является издательство «Москва». Описание опыта создания и развития этой компании можно найти в книге «Издательство «Москва»: максимум эффективности», выпущенной в рамках проекта по изданию серии книг «Эффективная бизнес-машина».

Кстати, если есть желающие, то можно [принять участие в проекте по выпуску серии книг «Эффективная бизнес-машина»](#).

Невыполнение бюджетов и отсутствие стратегии

На практике нередко возникают проблемы, которых по логике и быть не должно. Причем создавать эти проблемы могут сами же владельцы бизнеса.

Как-то раз на моем открытом семинаре были две сотрудницы дочерней компании одного холдинга. Они рассказали о том как владельцы холдинга сами создают проблемные ситуации, причем делают это регулярно.

Данная компания оказывает услуги холдингу. Аналогичные услуги она оказывает и конкурентам холдинга, которых насчитывается несколько десятков. Холдинг является не только владельцем одним из основных клиентов для своей дочерней компании.

Каждый раз при составлении [бюджетов](#), при их выполнении, а затем и контроле их исполнения повторяется одни и тот же сценарий. На стадии планирования владельцы холдинга требуют от этой компании увеличить финансовый результат.

В частности при составлении [бюджета продаж](#) закладываются определенные цены – единые для всех клиентов. После консолидации [финансовых бюджетов](#), в том числе и [бюджета доходов и расходов](#) получается результат, который вроде как устраивает владельцев холдинга.

Затем в процессе выполнения планов руководство холдинга начинает, так сказать, выбивать у своей дочерней компании скидки на ее услуги. Поскольку доля холдинга в продажах компании весьма существенна, такое снижение цены приводит к уменьшению доходов и как следствие к снижению прибыли дочерней компании. Конечно же, консолидированная прибыль холдинга от этого никак не меняется, но прибыль «дочки» уменьшается.

На стадии план-фактного контроля и анализа руководство холдинга устраивает разнос руководителям дочерней компании за то, что они не выполняют бюджеты и за то, что компания опять заработала меньше прибыли, чем планировалось. При этом факт занижения цены услуг для холдинга не принимается во внимание. На следующем управленческом цикле все повторяется заново.

Казалось бы, владельцам холдинга должно быть очевидно, что их поведение, мягко говоря, противоречит здравому смыслу. Какая разница, где будет консолидирована прибыль: на уровне дочерней компании или на уровне холдинга в целом. Все равно же это будет прибыль холдинга, на которую могут рассчитывать ее собственники. Если холдинг планирует приобретать услуги «дочки» по определенной цене, то зачем в ее бюджеты закладывать более высокую цену. Она ведь все равно потом будет занижена.

В такой ситуации получается, что сотрудники дочерней компании вместо того чтобы заниматься ее развитием и повышением эффективности большие усилия тратят на то, чтобы отбиться от нападков руководства холдинга. Им приходится подготавливать большое количество различных отчетов и презентаций, чтобы прикрыть себе одно место. Время и силы тратятся не на то, что на самом деле нужно было бы их потратить.

Впустую тратят время и сотрудники холдинга, пытаясь «поймать за руку непослушную дочку», которая каждый раз не выполняет планы и ничего не предпринимает для того, чтобы в будущем больше не возникали существенные отрицательные план-фактные отклонения в бюджетах.

Кроме того другие крупные клиенты этой компании узнают о том, что для холдинга услуги оказываются по более низким ценам и тоже начинают выклянчивать скидки. Такое снижение цены уже приводит к прямой потере прибыли всего холдинга. Странно, что собственники холдинга даже этот фактор не принимают во внимание. Как потом выяснилось, у руководства холдинга до сих пор нет четкой стратегии развития, в том числе и стратегии взаимодействия с дочерней компанией по всем вопросам, включая ценообразование.

Очевидно, что если все будет продолжаться в том же духе, то ни к чему хорошему это не приведет. Также ясно, что для положительных изменений в первую очередь собственники должны изменить свою точку зрения на текущую ситуацию (когда «дочка» все время виновата в невыполнении планов) и выработать четкую стратегию развития холдинга на перспективу. А бюджеты в свою очередь должны составляться на основе разработанного стратегического плана.

Возможно ли на практике оптимизировать организационную структуру компании

Возникает такое ощущение, что сейчас все, кому не лень, занимаются оптимизацией организационных структур. В первую очередь здесь речь идет о консультантах по управлению. Многие из них утверждают, что являются профессионалами в области оптимизации организационных структур компаний и групп, а за их плечами десятки (иногда даже и сотни) успешно выполненных консалтинговых проектов.

В данной главе я выскажу свое частное мнение по данному вопросу. Не хочется никого обижать, но мне кажется, что большинство из вышеупомянутых гуманитариев не имеют никакого понятия об оптимизации вообще и об оптимизации организационных структур в частности.

Они нахватались разных красивых, умных и модных слов, а потом начинают их вставлять везде, где только можно, зачастую не понимая их реального смысла. Консультанты используют эти слова, чтобы уговорить заказчиков на выполнение консалтингового проекта, а сотрудники компании для того чтобы произвести впечатление на руководство и/или создать имитацию своей бурной деятельности.

Прежде чем разбираться в том, что такое оптимизация организационной структуры компании и понять, возможно ли такое на практике, сначала необходимо разобраться в том, а что вообще такое оптимизация без относительно какого-то объекта (и что такое оптимальное решение).

Кратко об оптимизации и оптимальных решениях

Само определение понятия «Оптимизация» можно сказать незатейливое (хотя, возможно, в этой простоте и заключается основная сложность, как бы это запутанно не звучало).

Оптимизация – это процесс поиска оптимального решения. А вот что означает термин «Оптимальное решение» в этом действительно нужно разобраться.

Термин «Оптимальный» означает наилучший. Соответственно **оптимальное решение** – это наилучшее решение. Но что значит наилучшее?

Нет в этом мире ничего наилучшего (впрочем, как и наихудшего) **ВООБЩЕ**. Известная фраза «все в этом мире относительно» в данном случае актуальна как никогда.

Нет наилучшего решения самого по себе. Оно всегда **ОТНОСИТЕЛЬНО**. Возникает логичный вопрос – относительно **ЧЕГО?**

Ответ – относительно выбранного **КРИТЕРИЯ ОПТИМИЗАЦИИ** (или оптимальности). Если нет критерия, то нет и оптимального решения. Нельзя что-то оптимизировать без критерия оптимизации. Именно критерий оптимизации и позволяет выбрать наилучшее решение из всех возможных.

Если ненадолго вернуться к умникам, о которых шла речь в самом начале главы, то их можно распознать об одной очень распространенной фразе. Тот, кто ее использует, сразу дает понять, что он ничего не смыслит в оптимизации. Иногда эта фраза звучит по телевизору, причем из уст не самых последних людей в нашей стране.

Звучит она примерно так: самое оптимальное (некоторые вообще говорят самое-самое оптимальное), наиболее оптимальное и т.д.

Эта фраза похожа на масло масляное. Что значит самое оптимальное или наиболее оптимальное? Чем это решение отличается от просто оптимального? Да ничем. Оптимальное – это и так уже самое лучшее решение (**с точки зрения выбранного критерия оптимизации**). Лучше него уже ничего быть не может.

Теперь о том, как, собственно, происходит процесс оптимизации в его классическом понимании.

Итак, процесс оптимизации можно разбить на несколько этапов:

- этап 1 «Построение качественной модели объекта оптимизации»;
- этап 2 «Построение количественной модели объекта оптимизация»;
- этап 3 «Поиск оптимального решения для целевой функции (критерия оптимизации)».

При выполнении первого этапа осуществляется качественное описание объекта оптимизации, в рамках которого нужно понять, в том числе и цели оптимизации. На самом деле это очень важ-

ный этап постановки задачи, поскольку в ходе его реализации определяется то, что, собственно, нужно будет сделать.

Затем (на втором этапе) происходит формализация постановки задачи. Для того чтобы перейти к третьему (завершающему) этапу оптимизации необходимо разработать количественную модель объекта, в том числе определить целевую функцию (задать критерий оптимизации).

Возможно, термин «Целевая функция» (да и «критерий оптимизации») звучит слишком уж по-научному. Если использовать бизнес-терминологию, то можно сказать, что это ключевой показатель эффективности оптимизируемого объекта. Да на самом деле неважно как это все назвать. Главное понимать суть.

Выбрав целевую функцию (или критерий оптимизации, или показатель эффективности), нужно определиться с тем чего мы хотим добиться. Например, можем хотеть максимизировать или минимизировать или получить какое-то желаемое значение показателя.

Если вести речь об оптимизации деятельности предприятия, то нередко в качестве таких показателей эффективности (целевых функций или критериев оптимальности) могут использоваться, например, прибыль, финансовый поток, рентабельность активов/собственного капитала и т.д.

Кстати, есть две основные постановки оптимизационной задачи:

- максимизировать/минимизировать целевую функцию (например, ту же прибыль) при заданном объеме вкладываемых ресурсов (например, затрат);
- получить заданное значение целевой функции (например, прибыли) при минимальном объеме ресурсов (например, затрат).

Нельзя решить задачу вроде такой: получить максимум прибыли при минимальных затратах. Это некорректная поставка. Такая задача не имеет решения, хотя немало руководителей и владельцев компаний пытаются этого добиться.

Сразу же вспоминается известная шутка про дойку коров – для того, чтобы корова давала как можно больше молока, но при этом как можно меньше ела, ее нужно больше доить и меньше кормить.

Кстати, это еще одна распространенная фраза, по которой можно распознать дилетанта в вопросах оптимизации: добиться

максимума, вложив минимум.

Третий этап является непосредственным решением оптимизационной задачи. Существуют определенные математические алгоритмы, которые позволяют это сделать.

Итак, выше было кратко рассмотрено, что такое оптимизация и оптимальные решения. Теперь попробуем разобраться в том, что такое оптимизация организационных структур, что такое оптимальная организационная структура и в принципе возможна ли оптимизация организационных структур предприятий.

Можно ли оптимизировать организационную структуру компании

Пожалуй, начать нужно с определения того, что такое организационная структура предприятия, а потом уже попробовать понять, возможно ли ее оптимизировать и как практически это можно сделать.

Организационная структура компании – это совокупность структурных элементов (дивизионы, службы, отделы, группы и т.д.), выполняющих определенные функции (бизнес-процессы), а также связи между этими элементами.

Для того чтобы поставить и решить задачу по оптимизации организационной структуры компании (по крайней мере в классическом понимании) необходимо выполнить все три этапа, о которых шла речь выше.

С выполнением первого этапа («Построение качественной модели объекта оптимизации») особых проблем возникнуть не должно. Есть разные форматы описания организационных структур. По большому счету они друг от друга чем-то принципиальным не отличаются. Сейчас существуют и различные программные продукты, с помощью которых можно создавать такие описания. Такие классы программ называются инструментами для бизнес-моделирования.

А вот со вторым и тем более третьим этапом оптимизационной процедуры (поиска оптимальной организационной структуры) возникают очень большие сложности.

Для того, чтобы оптимизировать какой-то объект, помимо качественной модели этого объекта, нужно разработать и количественную модель. Затем, применив соответствующие математические алгоритмы, можно найти оптимальное решение.

Можно построить количественную модель какого-то бизнес-процесса или даже компании в целом. Существуют разные названия количественной модели компании, хотя суть от этого не меняется. Одно из названий – это бюджетная модель (или [финансовая модель](#), или финансово-экономическая). Другое (более модное название) – это модель BSC (Balance Score Card – система сбалансированных показателей).

В общем, не в названии дело. Важно то, что можно действительно построить количественную модель компании, которая, кстати, может состоять и моделей объектов нижнего уровня (например, из моделей тех же бизнес-процессов). Затем можно выбрать какой-то критерий оптимизации. Например, прибыль (или финансовый) поток и оптимизировать эту целевую функцию на заданном плановом периоде.

То есть можно построить количественную модель компании, выбрать критерий оптимизации и найти оптимальное решение. Оптимальным решением будет набор входных параметров, которых на самое деле может быть немало. Ими могут быть, например, объемы продаж, объемы производства, объемы закупок и т.д.

Пример постановки и решения такой оптимизационной задачи можно посмотреть в статье [«Финансово-экономическое моделирование и оптимизация бизнес-процессов»](#). В этом примере разработана количественная модель компании, поставлена оптимизационная задача линейного программирования, которая решается симплекс-методом. Кстати, этот алгоритм уже давно зашит в MS Excel. То есть с помощью Excel можно решать оптимизационные задачи (главное – правильно настроить модель в электронных таблицах).

Таким образом, в принципе можно построить количественную модель компании, а также ее бизнес-процессов, поставить оптимизационную задачу и решить ее, используя подходящий алгоритм. Но как построить количественную модель организационной структуры?

Из количественных параметров организационной структуры в голову приходит только число подразделений и сотрудников, работающих в них. Может быть еще количество функций, выполняемых подразделениями и сотрудниками. Наверное, можно еще что-то придумать, но очевидно, что невозможно построить

количественную модель организационной структуры, которую затем можно было бы оптимизировать математическими методами.

Кроме того, не совсем понятно какой критерий оптимизации можно выбрать и значения каких входных параметров нужно будет искать при оптимизации организационной структуры.

Как сравнивать несколько вариантов организационной структуры компании и как выбрать из них лучший? Нужен четкий критерий для сравнения и выбора лучшего варианта. Если критерий не формализуется в количественном, а не качественном выражении, то об оптимизации не может быть и речи. В таком случае при выборе из нескольких вариантов, по сути, будет производиться некая **экспертная оценка**.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что оптимизация организационной структуры – это не более чем красивый и модный термин. На практике невозможно поставить задачу (и тем более решить ее) по оптимизации организационной структуры предприятия.

Возникает вопрос (если вернуться к началу главы): так чем же все-таки занимаются все эти люди, утверждающие, что они оптимизируют организационные структуры компаний? В лучшем случае они занимают тем, чем на самом деле можно при этом заниматься (об этом идет речь ниже), ну а в худшем – остается только догадываться.

Если и можно **УСЛОВНО** говорить о какой-то оптимизации организационных структур, можно вести речь только о качественной оптимизации (если понятие «Оптимизации» вообще в данном случае может быть применимо).

Получается, что и сам критерий оптимизации качественный и процесс выбора лучшего решения такой же. Процесс оптимизации организационной структуры компании не формализуемый и не алгоритмизируемый. Точнее говоря, какой-то алгоритм (как последовательность определенных шагов) в общем-то, можно придумать, но он будет не автоматизируемым. Нет четкой методики получения решения, то есть оптимальной организационной структуры компании.

Опять же здесь можно придумать и использовать много разных умных и модных слов, но все равно это будет экспертный метод. Человек своими мозгами, сам находит решение (в виде

новой организационной структуры), но не факт, что оно наилучшее из всех возможных, потому что критерий качественный. Соответственно, процесс выбора решения (то есть сравнения различных решений) тоже качественный (экспертный).

Таким образом, правильнее было бы говорить не об оптимизации организационной структуры компании, а скорее об ее улучшении, совершенствовании и т.д. Но при этом все-таки нужно использовать какой-то критерий.

Как уже было отмечено, ничего не остается, как использовать какой-то качественный критерий. Правда, вряд ли его можно назвать критерием оптимизации (скорее критерий улучшений или совершенствования или еще как-то по-другому).

Итак, далее речь пойдет, в том числе, и о качественном критерии, который можно использовать при выполнении работы по улучшению и совершенствованию организационной структуры предприятия.

Что и как можно улучшать в организационной структуре предприятия

Если организационные структуры предприятия нельзя оптимизировать, то что и как на самом деле реально можно с ними делать, чтобы их улучшать и совершенствовать?

Есть такое эмпирическое правило, которое гласит, что организационная структура компании должна соответствовать ее стратегии. Если меняется стратегия компании, то должна меняться и структура.

Можно сказать, что это постулат (или аксиома), который принимается на веру и закладывается в основу разработки мероприятий по совершенствованию и улучшению организационной структуры.

Вообще-то в этом есть вполне конкретная логика и здравый смысл, ведь организационную структуру можно считать исполнительным механизмом стратегии компании. Если оргструктура предприятия не соответствует стратегии, то будет сложно достигать поставленных стратегических целей.

Таким образом, основная задача совершенствования и улучшения организационной структуры компании заключается в том, чтобы добиться максимального ее соответствия принятой стратегии развития.

Можно сказать, что это и является основным критерием улучшений или той самой качественной оптимизации организационной структуры, о которой уже упоминалось выше.

При выполнении такой работы можно столкнуться с двумя основными проблемами:

- рассматриваемый критерий является качественным, а не количественным;
- в компании часто нет четкой и прописанной стратегии.

О первой проблеме в данной главе уж шла речь. Если использовать качественный, а не количественный критерий, то нельзя применять какой-то конкретный математический алгоритм, который обеспечит действительно оптимальный выбор организационной структуры компании.

То, что оргструктура соответствует или не соответствует выбранной стратегии это, по сути, лишь экспертная оценка. Нет четкого (автоматизированного) алгоритма формирования оргструктуры под стратегию, потому что сама стратегия не поддается полной количественной формализации (хотя можно строить не только качественные, но и количественные модели стратегического плана).

Да, у компании могут быть четко зафиксированы стратегические показатели, но нет какого-то четкого алгоритма построения оргструктуры под стратегию. Это все равно творческий, экспертный процесс. Так что нужно еще раз зафиксировать, что нельзя оптимизировать организационную структуру предприятия (в классическом понимании данного термина).

Вторая, из обозначенных здесь проблем, пока не рассматривалась, но она тоже существенная. Если нет четкой стратегии то о каком соответствии вообще может идти речь. Как можно соответствовать тому, чего нет.

Таким образом, перед тем как заниматься совершенствованием и улучшением организационной структуры сначала нужно разработать стратегию компании. Именно стратегия компании должна определять ее оргструктуру.

Кстати, стоит отметить, что стратегия компании влияет не только на организационную, но и на [финансовую структуру компании](#). Конкретно это выражается в том, что показатели [центров финансовой ответственности \(ЦФО\)](#) и их схемы мотивации должны разрабатываться с учетом утвержденных стратегиче-

ских показателей, чтобы все ЦФО работали на общие цели компании.

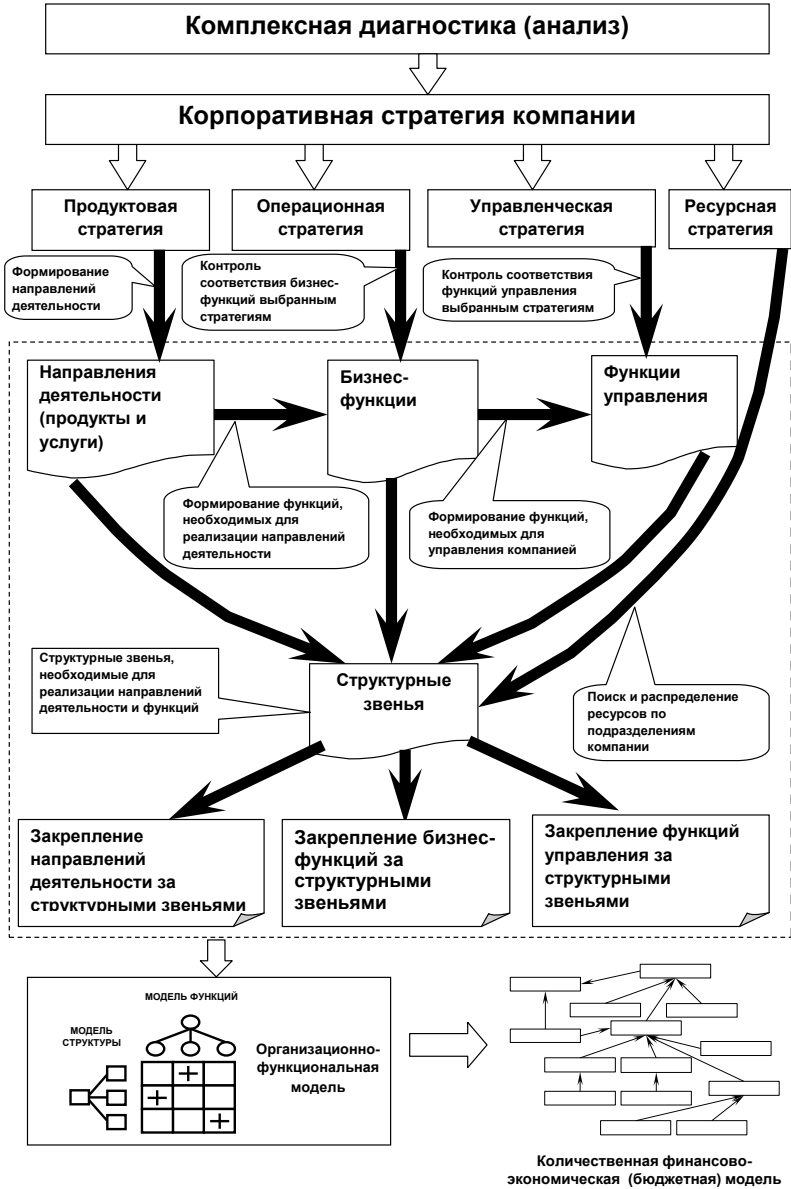
Итак, если подытожить, то получается, что на практике невозможно оптимизировать организационную структуру в классическом понимании данного термина. Несмотря на то, что есть вполне логичный и обоснованный критерий оптимизации (максимальное соответствие структуры стратегии), его невозможно использовать, так сказать, «на автомате».

Переход от стратегии к организационной структуре является творческим и нелинейным процессом. Он осуществляется экспертным методом и не может быть полностью формализован и автоматизирован.

Вообще-то, как уже было отмечено, в отличие от организационной структуры стратегию компании можно описать и качественно, и количественно. Количественное описание может представлять из себя расчетную количественную модель, которая может использоваться при составлении бизнес-плана и бюджетов компании.

Таким образом, в компании должна быть разработана интегрированная модель «Стратегия» → «Структура» → «Экономика и Финансы» (см. **Рис. 1**). Кстати, перед тем как ее разработать желательно провести комплексную диагностику (анализ) предприятия.

Рис. 1. Интегрированная модель компании: «Стратегия» → «Структура» → «Экономика и Финансы»



Разработка маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия является очень важной составляющей стратегии компании. В маркетинговой стратегии должно быть четко прописано текущее и будущее позиционирование компании, а также стратегия, которая позволит реализовать маркетинговые цели компании. В данном разделе будет рассмотрен состав маркетинговой стратегии компании, а также основные этапы ее разработки.

Конечно же перед началом работ по разработке маркетинговой стратегии в компании необходимо определиться с составом данного документа. Т.е. нужно зафиксировать основные разделы данного документа. А затем уже составить план проекта по разработке маркетинговой стратегии.

Состав маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия компании может состоять из следующих разделов:

- резюме;
- бизнес компании: текущее и целевое состояние:
 - описание продукции компании;
 - организация бизнеса компании;
 - анализ рынка;
 - текущее позиционирование компании;
 - SWOT-анализ компании;
 - целевое позиционирование компании;
 - генеральная маркетинговая стратегия;
- бытовое направление 1:
 - описание продуктов по бытовому направлению 1;
 - анализ рынка сегмента 1;
 - текущее позиционирование бытового направления 1;
 - целевое позиционирование бытового направления 1;
 - маркетинговая стратегия по бытовому направлению 1;
- ...
- бытовое направление N:
 - описание продуктов по бытовому направлению N;
 - анализ рынка сегмента N;
 - текущее позиционирование бытового направления N;
 - целевое позиционирование бытового направления N;

- маркетинговая стратегия по бытовому направлению N;
- анализ рисков;
- приложения.

В резюме содержатся основные выводы по результатам разработки маркетинговой стратегии компании.

В разделе «Бизнес компании: текущее и целевое состояние» содержится описание продукции компании, то, как организован ее бизнес, анализ рынка, текущее позиционирование компании, SWOT-анализ компании, целевое позиционирование компании, а также генеральная маркетинговая стратегия.

Таким образом, в данном разделе описывается все, что имеет отношения к компании в целом.

Если у компании есть несколько бытовых направлений, то в маркетинговой стратегии должно быть подробное описание каждого из них. В состав таких разделов может входить описание продуктов по каждому бытовому направлению, анализ рынка каждого сегмента рынка, на которых работает компания, текущее и целевое позиционирование по каждому бытовому направлению, а также маркетинговая стратегия по каждому бытовому направлению.

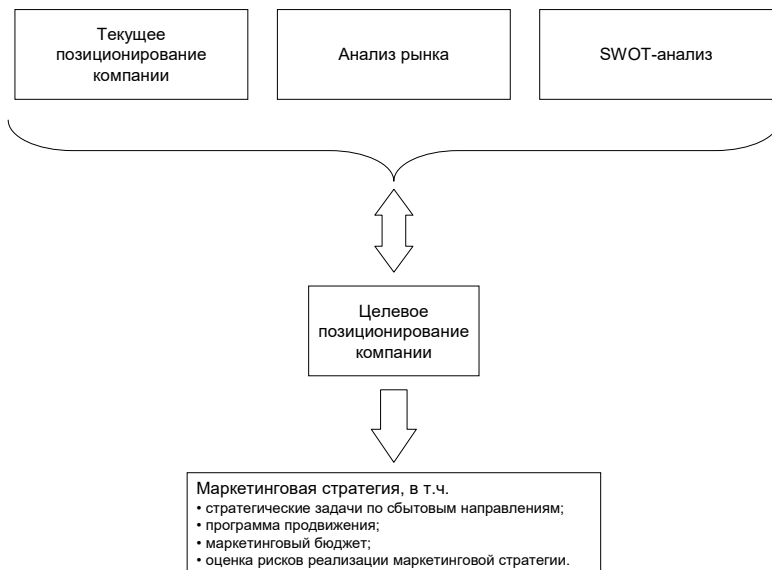
Еще одним разделом маркетинговой стратегии может быть анализ рисков, содержащий оценку всех основных рисков, которые могут существенным образом повлиять на бизнес компании.

В Приложения можно включить различную информацию, которая будет дополнительно обосновывать разработанную маркетинговую стратегию. Сюда можно включить, например, пакет документов для заключения контрактов с дилерами и предварительные соглашения (если компания планирует создать или существенно развить дилерскую сеть), заключенные контракты по новым бытовым направлениям, описание систем дистрибуции конкурентов, краткую характеристику экспорта/импорта продукции рассматриваемых сегментов (если компания планирует выходить на внешние рынки, а также конкурировать с иностранными компаниями, работающими на местных рынках) и т.д.

Основные этапы разработки маркетинговой стратегии

Логика разработки маркетинговой стратегии компании представлена на **рисунке 1**.

Рис. 1 Концептуальная схема разработки маркетинговой стратегии компании



Описание текущего позиционирования компании

Начинать разработку маркетинговой стратегии можно с определения текущего позиционирования компании. Т.е. необходимо зафиксировать, что из себя сейчас представляет компания с точки зрения продуктового портфеля и рынков, на которых она работает, стратегии ценообразования и т.д.

Причем такое описание должно быть сделано и по компании в целом и по каждому сбытовому направлению.

В целевом позиционировании компании должны быть указаны фактические значения всех ключевых показателей, характеризующих эффективность ее деятельности по бизнес-процессам «Маркетинг» и «Продажи».

Также в текущем позиционировании компании можно описать ее организационно-функциональную структуру, делая основной упор на маркетингово-сбытовых функциях.

Анализ рынка

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии компании должен быть анализ рынка.

В соответствующем разделе маркетинговой стратегии, посвященному анализу рынка, должна быть представлена следующая информация:

- источники информации, используемые при проведении анализа;
- описание всех сегментов рынка, на которых работает компания;
- анализ цен;
- анализ каналов дистрибуции;
- конкурентный анализ;
- основные факторы, влияющие на развития каждого сегмента рынка;
- выводы по результатам анализа рынка.

Следует отметить, что сбор информации для проведения анализа рынка может осуществляться следующим образом:

- поиск информации из доступных (открытых) источников, например, в интернете;
- приобретение готовых отчетов с результатами ранее проведенных маркетинговых исследований;
- проведение маркетинговых исследований (собственными силами или с помощью специализированных агентств).

SWOT-анализ

Параллельно с анализом рынка можно проводить и SWOT-анализ.

SWOT-анализ должен содержать подробное описание:

- сильных и слабых сторон компании;
- возможностей и угроз во внешней среде.

Кроме того, должны быть сделаны выводы по результатам SWOT-анализа.

На самом деле в дальнейшем набор используемых инструментов [стратегического анализа](#) может быть расширен, но начать можно именно с использования общего SWOT-анализа.

Разработка целевого позиционирования компании

После проведения анализа необходимо сформировать целевое позиционирование компании в целом и по каждому сбытовому направлению.

Ключевыми целевыми показателями компании могут быть:

- выручка от реализации;
- доля рынка;
- известность брендов;
- и т.д.

Все эти показатели должны быть зафиксированы как по компании в целом, так и по всем сбытовым направлениям.

Причем в рамках каждого направления могут задаваться цели по продуктам и по каналам продаж.

Формирование маркетинговой стратегии

Необходимо разработать генеральную маркетинговую стратегию для компании в целом и маркетинговые стратегии по каждому сбытовому направлению.

В генеральной маркетинговой стратегии должно быть прописано какие сбытовые направления компания планирует развивать. При этом должны быть зафиксированы все основные стратегические задачи (проекты) развития (и по компании в целом и по каждому сбытовому направлению). Также должна быть зафиксирована ценовая политика компании.

По всем сбытовым направлениям должна быть разработана детальная маркетинговая стратегия, которая должна в себя включать описание:

- каналов продаж, которые компания планирует использовать для реализации своей продукции;
- стратегии продвижения брендов по каждому каналу (инструменту) продвижения;
- программы продвижения;
- маркетингового бюджета.

Таким образом, реализация маркетинговой стратегии должна позволить компании достичь желаемого (целевого) позиционирования в течение периода планирования.

Т.е. разработанная программа продвижения и маркетинговый бюджет должны обеспечить реализуемость бюджета продаж. Нужно помнить, что должна быть определенная взаимосвязь между [бюджетом продаж](#) и [бюджетом коммерческих расходов](#).

Анализ рисков

В рамках оценки реализуемости маркетинговой стратегии на основе качественных оценок основных рисков должна быть составлена «Карта рисков компании». Необходимо убедиться в

том, что у компании отсутствуют риски с высокой вероятностью возникновения, а также с высоким уровнем влияния на итоговые показатели бизнеса.

Если же это не так, то нужно заранее предусмотреть программу мероприятий, которые необходимо будет реализовать, чтобы минимизировать влияние рисков.

Качественный анализ рисков реализации маркетинговой стратегии должен быть проведен по следующим типам основных рисков:

- политические;
- рыночные (ценовые);
- конкурентные;
- экономические;
- кредитные;
- валютные;
- технологические и технические;
- организационные и правовые;
- чрезвычайные.

По результатам расчетов пессимистического варианта плана продаж (разработанного в рамках процедуры целеполагания) должно быть установлено, что своевременной реализацией мероприятий по минимизации влияния тех или иных рисков возможно добиться безубыточности основной деятельности компании (и при пессимистическом варианте реализации стратегии).

Разработка резюме

Последним шагом разработки маркетинговой стратегии компании должна быть подготовка резюме. Т.е. формирование резюме по маркетинговой стратегии, также как и резюме по бизнес-плану, производится в самом конце, хотя данный раздел помещается в самое начало документа «Маркетинговая стратегия компании».

Итак, разработка маркетинговой стратегии компании является несомненно очень важной, но и достаточно сложной задачей. Выполнение данной задачи может быть организовано в виде отдельного проекта или входить в состав проекта по разработке стратегического плана компании. В некоторых случаях компании принимают решение о привлечении консультантов для разработки маркетинговой стратегии.

Как раскручивают клиентов при раскрутке сайтов.

Три основных способа раскрутки

В продолжение предыдущей главы можно сказать, что для многих компаний одним из элементов маркетинговой стратегии является развитие и продвижения сайта. Желательно иметь хотя бы минимальное представление о том, как можно раскрутить сайт, чтобы вас не раскрутили на деньги.

В этой разделе книги размещена моя статья, которую я написал еще в 2010-м году, когда только начинал активно разбираться в методах [продвижения сайтов](#). Тогда же я пытался найти компанию, которую хотел привлечь для продвижения своих сайтов.

Я здесь практически все оставил без изменений. Поэтому, во-первых, не нужно ориентироваться на цены, которые здесь упоминаются, а, во-вторых, примеры, которые я здесь привожу для своего сайта [bud-tech.ru](#), мягко говоря, не очень актуальны.

Этот сайт уже давно находится в топ-10 поисковых систем, причем по гораздо более конкурентным и высокочастотным запросам по сравнению с теми, которые приводятся в качестве примеров. Сколько я заплатил за такой результат? Ни копейки.

Что позволило добиться такого результата? Использование стратегии контентного продвижения сайтов, которая предполагает [регулярное добавление на сайт нового уникального контента](#). Подробнее об этом можно прочитать на странице ["Мой опыт в создании и продвижении сайтов"](#).

Итак, я решил в этой статье ничего не менять, т.к. ее суть, к сожалению для тех, кто нуждается в качественных услугах по продвижению сайтов, не сильно изменилась. Надеюсь, что когда-нибудь данная статья полностью потеряет свою актуальность, а пока поможет "не попасться на удочку" недобросовестных продвиженцев.

Вполне возможно, что с 2010-го года SEO-компании придумали какие-то новые способы раскрутки клиентов, но принцип все равно остался тот же самый. Этот бизнес устроен так.

Во-первых, нужно любыми способами заполучить как можно больше клиентов, точнее говоря, дойных коров. Во-вторых, раздвигать щеки как можно больше, создавая видимость огромной

работы (в общем, симуляция бурной деятельности).

Короче говоря, за сравнительно небольшие деньги (хотя аппетиты у них постоянно растут) почти ничего не делать. У такого бизнеса просто огромная рентабельность.

Такие компании, кстати, как правило, общение с клиентами начинают с выяснения бюджета, который они готовы выделять на "работу" по продвижению сайтов. Получив эту информацию, клиенты обрабатываются соответствующим образом (технология уже отработана), а затем начинается "дойка".

Все это продолжается до тех пор, пока клиент наконец-то не поймет, что на самом деле происходит. Продолжаться это может очень долго.

Я желаю всем не попасться на удочку таких "доильных аппаратов".

Итак, вот моя статья, написанная еще в 2010-м году.



При прокладке сети самое главное – это правильная разводка

В этой статье рассказывается об основных методах «раскрутки» клиентов, пытающихся заказать услуги по продвижению сайтов. Тем, кто только планирует заняться продвижением своего сайта, лучше быть в курсе того, на какие уловки можно попасться.

Сразу нужно оговориться, что я не имею никакого отношения к бизнесу, связанному с раскруткой сайтов. Мой бизнес – это оказание консультационных услуг в различных форматах: консалтинговые проекты, семинары-практикумы, программные продукты, методики, книги и т.д. по таким направлениям как владельческий контроль, стратегическое управление, бизнес-планирование, организационное проектирование, бюджетирование, управленческий и бухгалтерский учет, маркетинг, управление проектами и т.д. Поэтому данная статья не преследует каких-то скрытых целей прорекламирровать определенные продукты/услуги или очернить конкурентов. Цель этой статьи – предостеречь «коллег по несчастью».

К сожалению, я пока не знаю, как правильно подбирать компанию для продвижения сайта, но точно знаю, как не нужно этого делать. Возможно, мой опыт будет полезным для тех, кто со-

бирается всерьез заняться раскруткой своего сайта с привлечением специализированных компаний.

В начале 2010 года мы решили всерьез заняться продвижением одного из наших сайтов и стали подыскивать компанию, оказывающую соответствующие услуги. Пообщавшись со многими компаниями, я сделал вывод о том, что большинство из них гораздо больше преуспели в раскрутке клиентов, чем в раскрутке сайтов.

Для простоты в этой статье компании, занимающиеся продвижением сайтов, будут называться продвиженцами.

В этой статье я не буду рассказывать о совсем примитивных способах одурачивания клиентов. К тому же я не уверен, что ими кто-то пользуется. Хотя, когда я разговаривал с представителем одного продвиженца, то мне пытались «раскрыть глаза» на тот беспредел, который творят их конкуренты.

В общем, основная идея обмана – это вписать в договор какой-то маленький пункт, который полностью прикрывает задницу продвиженцу. То есть речь идет о том, что клиенты просто настолько тупые, что не могут внимательно прочитать договор. Например, они не могут увидеть в договоре оговорки о том, что сумма может быть изменена или интересующие запросы могут не находиться в топе все положенное время.

О таких «интеллектуальных» методах разводки я писать не буду. Я хочу рассказать о тех методах, которые на первый взгляд могут показаться очень логичными и обоснованными. Поэтому, к сожалению, многие заглатывают наживку и тратят деньги и время впустую. Таким образом, в этой статье я опишу несколько «сравнительно честных способов» отъема денег при продвижении сайтов.

Первый способ раскрутки: ваш сайт – го#но

Уверен на 100% в исходе следующего эксперимента. Если разработку сайта заказать в одной компании (пусть даже самой крутой в этой области), а продвижение этого сайта заказать в другой (пусть тоже в самой крутой), то первое, что скажет вторая компания – ваш сайт нужно полностью переделать, т.к. он кривой, косой, не удовлетворяет требованиям оптимизации и т.д.

Я это уже прошел на своем опыте. Первую версию нашего сайта мы заказывали в компании, занимающейся разработкой

сайтов. От всех других компаний-разработчиков (то есть профессионалов в разработке сайтов) я слышал только то, что наш сайт – полнейшая фигня.

Но клиенты и партнеры в основном говорили о том, что сайт очень хорошо структурирован. Когда на него заходишь, можно быстро сориентироваться и понять что и где нужно искать.

Нынешняя версия нашего сайта сделана собственными силами. Естественно, профессионалы его оцениваются также «хорошо» как и раньше.

На самом деле похоже, что эта профессиональная болезнь проявляется во многих сферах деятельности. Например, когда я заказывал производство своих книг в одной из типографий, то возникла такая проблема. Верстку книг делали не сотрудники этой типографии, а другие специалисты.

Так мне стали доказывать, что верстка сделана неправильно. Причем чуть ли не основная претензия заключалась в том, что текст должен был находиться на 2 миллиметра ближе (или дальше, уже не помню) от края страницы.

Любой нормальный читатель даже не обратит на это внимание. Это сможет заметить только профессионал. Причем, как правило, такие профессионалы не входят в число потенциальных читателей. В таком случае возникает вопрос – для кого делается продукт (например, сайт или книга): для потенциальных клиентов или для профессионалов?

Возможно, здесь проявляется и чисто психологический аспект. Когда люди, занимающиеся разработкой сайтов, смотрят на чужую работу, то они изначально настроены на критику.

Поэтому первое к чему нужно быть готовым при обращении к продвиженцам – это к атаке на ваш сайт. На самом деле у такой критики вашего сайта есть две объективные причины. Может быть, есть и больше причин, но я о них не знаю.

Во-первых, есть вероятность того, что вас действительно разведут на разработку нового сайта, а это дополнительный заработок для продвиженцев. А во-вторых, продвиженцы готовят себе отход на север. Ведь если у них не будет получаться, то всегда можно свалить на то, что сайт кривой и его сложно продвигать.

Несколько слов по поводу стоимости разработки сайтов. Многие компании за разработку так называемого сайта-визитки (несколько статических html-страниц) запрашивают 10-15 тыс. руб.

Чтобы было понятно. Разработка такого сайта займет у компании примерно час времени. Ну, пару часов максимум. Потому что у них уже есть готовые шаблоны. Неплохой заработок – за пару часов 15 штук.

Есть такие, которые за эту работу вообще берут 50 тыс. и выше. Когда я побывал в офисе одной такой компании, то сразу понял, в чем причина столь «низкой» цены. Их офис занимал целый этаж в крупном торговом центре. Я, конечно, понимаю, что им за такую аренду нужно немалые деньги платить, но я-то здесь причем?

Итак, при обращении к продвигенцам лучше сразу закрыть тему полной переделки сайта. Если же сайта у вас пока нет, тогда лучше заказать разработку у той компании, в которую обращаетесь за продвижением. Некоторые в таком случае скидки дают. Кроме того, при этом им не на кого будет стрелки переводить, если не будет получаться с раскруткой сайта.

Второй способ раскрутки: раздувание списка запросов

После того как вы решили вопрос с сайтом (оставлять его прежним или переделывать) необходимо определить собственно условия работы по продвижению вашего сайта.

Достаточно часто выбирается схема продвижения сайта по словам, когда заранее согласовывается список ключевых фраз, по которым сайт должен попадать в топ-10 поисковиков.

Вот здесь важно очень внимательно изучить предлагаемую схему работы, точнее говоря обязательства продвигенцев.

Очень распространенная и вполне логичная схема раскрутки клиента выглядит следующим образом. Вам начинают рассказывать о том, что существуют разные запросы с точки зрения продвижения. Есть высокочастотные и низкочастотные запросы.

Как правило, чем больше слов в запросе, тем он более низкочастотный. Это, в общем-то, и понятно. Ведь вряд ли найдется много пользователей поисковых систем, которые наберут абсолютно одинаковые запросы, например, из десяти слов. Это маловероятно. Поэтому чем меньше слов в запросе, тем больше вероятность того, что он будет более высокочастотным.

Частотность запросов вы можете сами проверить, например, с помощью этого сервиса adstat.rambler.ru/wrds. Специалисты

говорят, что именно у рамблера самая точная статистика².

Так вот, как правило, клиенты выбирают достаточно ограниченный перечень запросов, по которым они (в смысле их сайты) хотели бы оказаться в топе поисковиков. Чаще всего это связано с тем, что этот список объективно является очень небольшим (не более 10-15 запросов). И естественно, все эти запросы являются высокочастотными и высококонкурентными.

После того как продвиженцы получают такой список запросов они говорят примерно следующее. Основной трафик на любой сайт создают именно низкочастотные запросы. Поэтому список запросов нужно существенно расширить.



Разговаривают два сеошника у могилы заказчика:
– Надо было по низкочастотникам ещё раз попробовать продвинуть.
– И так достаточно....

Я не буду спорить с тем, что важно учитывать и низкочастотные запросы. Вполне возможно, что это действительно так.

Но вопрос в том для чего на самом деле продвиженцы предлагают значительно увеличить список поисковых запросов?

Все очень просто. В договоре прописывается пункт, согласно которому они обязуются обеспечивать попадание в топ не менее 70-80 % запросов из согласованного списка. Объяснение вроде как тоже логичное – невозможно гарантировать все 100%.

Не сложно догадаться, что если изначально список запросов сформировать таким образом, что в нем существенную часть (те самые 70-80%) будут составлять именно низкочастотные запросы, то обеспечить выполнение обязательств не составит особого труда.

Немного об основном методе продвижения и его стоимости. Основной метод продвижения, которым пользуются продвиженцы, – это закупка ссылочной массы.

То есть продвиженцы закупают коммерческие ссылки на ваш сайт с более авторитетных сайтов. Очевидно, что чем ниже частотность и конкурентность запроса, тем меньше нужно потратить денег на закупку коммерческих ссылок.

На самом деле в большинстве случаев вообще никаких ссылок закупать не нужно. Если на вашем сайте есть уникальный

² сейчас нужно ориентироваться на wordstat.yandex.ru

текст, составленный под низкочастотный запрос, то он без каких-либо затрат будет попадать в топ-10 через какое-то время.

Вот и получается, что продвиженцы берут пусть сравнительно небольшие деньги (15-30 тыс. руб. в месяц), но реально тратят из них «копейки». При этом и свои обязательства они выполняют. Вроде как все по-честному.

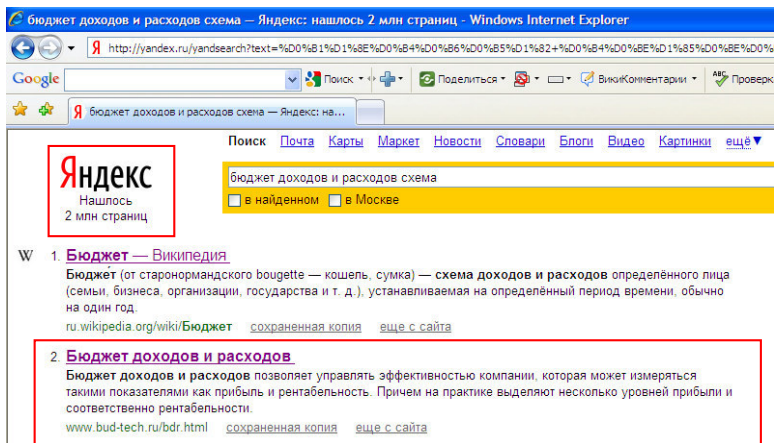
Если привлечь десять клиентов, то уже получается 150-300 тыс. руб. чистой прибыли в месяц. В общем-то, неплохо с учетом того, что продвиженцы практически ничего не делают.

На самом деле, конечно же, они могут помочь вам в оптимизации продвигаемых страниц. Но это все-таки разовая работа, а деньги за продвижение вы платите каждый месяц. Причем самое обидное в том, что деньги платятся практически ни за что.

Приведу простой пример с сайтом **www.bud-tech.ru**. По такому запросу как «бюджет доходов и расходов схема» наш сайт попадает в топ-10 яндекса (см. **Рис. 1**). А при запросе «бюджет доходов и расходов предприятия³» только на третью страницу (см. **Рис. 2**). Видно, что первый запрос более низкочастотный и низкоконкурентный чем второй. При первом запросе нашлось 2 млн. страниц, а при втором 6 млн.

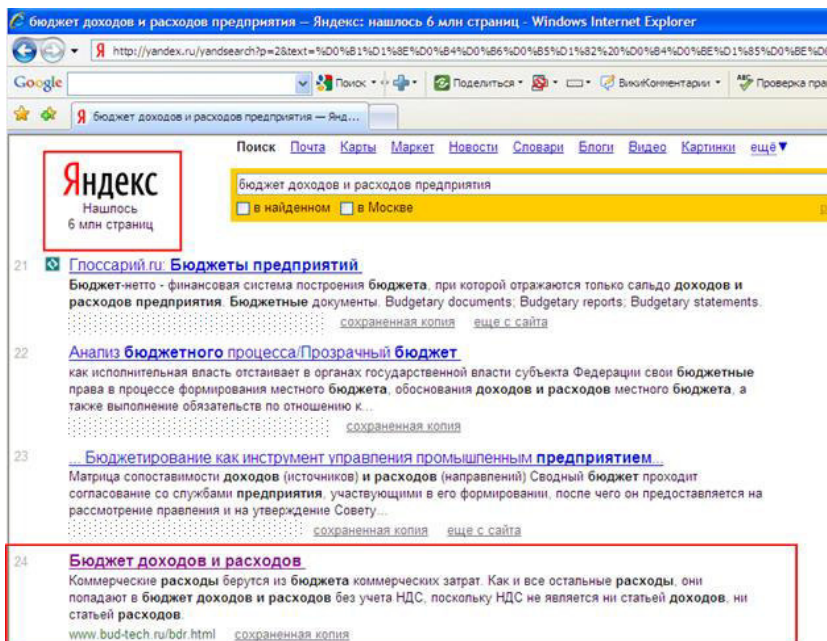
Возникает вопрос: зачем нам платить за продвижение сайта по первому запросу, если он уже и так в топе?

Рис. 1. Выдача сайта www.bud-tech.ru в Яндексе при поисковом запросе «бюджет доходов и расходов схема»



³ сейчас сайт **www.bud-tech.ru** по более высокочастотному запросу «Бюджет доходов и расходов» находится на **ПЕРВОМ МЕСТЕ** в поисковой выдаче Яндекса и Гугла

Рис. 2. Выдача сайта www.bud-tech.ru в Яндексе при поисковом запросе «бюджет доходов и расходов предприятия»



Хочу отметить, что никакие способы продвижения мы для этого не использовали. Мы только разместили уникальный контент на нашем сайте. И все. Нам не сложно было это сделать. Я просто разместил несколько статей, созданных на основе книг (в данном случае использовались книги из серии «100% практического бюджетирования»).

Нужно сказать об одном очень негативном моменте, связанном с публикацией на сайте. Не секрет, что далеко не на всех сайтах содержится оригинальный текст. Много одной и той же информации (статьи, новости и т.д.) публикуется на разных сайтах.

К сожалению, бывают случаи плагиата, когда размещается ваша статья на других сайтах без указания автора и без ссылки на ваш сайт.

Чаще всего не выполняется только второе условие. То есть автор указывается, а ссылка на его сайт нет.

Например, моя статья «Как не наступить на бюджетные грабли» размещена на многих сайтах. Но ссылку на наш сайт я

нашел только на одном сайте.

Как-то раз я столкнулся с тем, что моя статья *«Стратегия компании: от разработки до реализации»*⁴ была размещена на сайте одной консалтинговой компании, а в качестве автора был указан сотрудник этой компании.

Правда, когда я увидел, как называется эта компания, то все стало ясно. Дело в том, что эта компания даже свою деятельность начала с воровства.

Они «позаимствовали» название у одной очень известной по всем мире консалтинговой группы.

Таким образом, к сожалению, от плагиата очень сложно защититься.

Но в любом случае нужно помнить, что одним из важных факторов, влияющих на успешность продвижения вашего сайта, является уникальный контент. Поэтому если вы будете просто копировать материалы с других сайтов, то вряд ли сможете добиться успеха в раскрутке вашего сайта.

Итак, при согласовании списка запросов с продвиженцами следите за тем, чтобы в нем были только высокочастотные и высококонкурентные фразы. Потому что по низкочастотникам ваш сайт и так со временем попадет в топ, если на нем будет размещаться уникальный контент.

На самом деле в топ-10 поисковиков можно попасть и по высокочастотным запросам, но только на это уйдет больше времени.

Если же вас будут убеждать в том, что список запросов нужно существенно увеличить, причем именно за счет низкочастотных запросов, но при этом будут гарантировать попадание в топ не более 80% запросов, то, скорее всего, это разводка. С такой компанией лучше не заключать договор.

Третий способ раскрутки: уравниловка в стоимости разноконкурентных запросов

Третий способ по своей сути очень похож на второй, но он более хитрый. Этот способ действительно очень легко принять за абсолютно честный.

Выглядит он следующим образом. Продвиженцы как и в предыдущем случае уговаривают вас существенно увеличить

⁴ сейчас на их сайте по-прежнему размещена данная статья, но теперь без указания автора

список запросов, включив в них низкочастотники.

Но они на каждый запрос назначают определенную сумму в месяц. Кроме того, в договоре прописывается, что сумма по каждому запросу платится по факту, причем только в том случае, если ваш сайт попадает в топ-10 не менее чем 20 дней в месяц. Когда смотришь на такие условия, кажется, что уж этот вариант точно абсолютно честный и продвигенцы вас не обманывают.

Но если внимательно посмотреть на стоимость продвижения всех запросов, то можно обнаружить интересную особенность. Частотность и конкурентность некоторых запросов в вашем списке может отличаться на несколько порядков (то есть в 10, 100, 1000 и более раз), а разница в стоимости их продвижения раза в два или того меньше.

То есть это на самом деле абсолютно такая же схема, которая была описана во втором способе раскрутки. Только она очень удачно завуалирована.

Ведь что получается при этой схеме. Вам объявляют примерно такую же сумму как в предыдущем случае, хотя на самом деле, как правило, немного выше.

При этом продвижение по высокочастотным и высококонкурентным запросам оценивается, например, в 700-1000 руб. в месяц, а по низкочастотным и низкоконкурентным запросам – в 300-600.

Естественно, что если низкочастотников гораздо больше, то продвигенец, если он не выполнит обязательства по высокочастотникам, потеряет незначительную сумму. То есть большую часть прописанной в договоре суммы продвигенец получит.

На самом деле он и не будет заниматься продвижением по высокочастотникам. А на продвижение по низкочастотникам уйдут «копейки».

Таким образом, получается такая же схема, как и в описанном выше случае, но выглядит она еще более честной.

Когда я натолкнулся на одну из таких фирм, то решил их проверить и поступил как в одном известном анекдоте.

Анекдот про бананы

Пришел мужик на рынок купить бананов. Выбрал себе большую кисть и поставил на весы. Продащица объявила сумму – 300 рублей. Мужик отделил значительно большую часть, а ту, что поменьше, оставил на весах. Продащица

сказала, что это будет стоить 250 рублей. На что мужик ответил, что, пожалуй, он за 50 рублей возьмет ту часть, что у него осталась в руках.

Я решил применить эту «банановую» стратегию, то есть поступил таким же образом. Получив список запросов с их стоимостью, я выбрал только высокочастотники. Сумма получилась в несколько раз меньше, чем первоначальная. Продвиженцы сразу же куда-то пропали и на связь со мной больше не выходили.

Итак, даже самая честная на первый взгляд схема работы на самом деле может оказаться обычной разводкой. Поэтому прежде, чем подписать договор, внимательно изучайте схему.

Поставьте себя на место продвиженца и задайте себе простой вопрос. Как с помощью этой схемы можно обмануть клиента?

Если не сможете найти ответа на этот вопрос, то, наверное, продвиженец действительно честный. Или просто использует еще более изощренный метод раскрутки клиента ☺.

Напоследок

В конце еще один совет. На самом деле он всем давно известен, но, тем не менее, не нужно о нем забывать. У многих компаний, занимающихся раскруткой сайтов, на сайтах есть ссылки на своих клиентов.

Поэтому перед тем как заключать договор нужно обязательно попробовать с ними связаться и выяснить остались ли они довольны работой с этой компанией, продолжают ли они с ней работать и т.д.

Как это ни странно, но при попытке связаться с клиентами одной такой компании я с удивлением обнаружил, что большинство отзывов были негативными.

Директор одной компании даже сам позвонил мне (в ответ на мое письмо) и минут десять расписывал «прелести» работы с этими продвиженцами.

Если даже те, кого эта компания поместила на свой сайт, так отрицательно о них отзываются, то что говорить о тех, кого они не размещали.

P.S. Если кто-то знает честных продвиженцев, подскажите, пожалуйста, их координаты. А то мы так до сих пор пока не выбрали с кем работать.

На самом деле мы готовы платить за такую работу как закупка ссылок. Мы понимаем, что профессионалы выполнят эту работу гораздо лучше, чем мы. Ведь при покупке ссылок можно не только не продвинуть свой сайт, а наоборот навредить ему. Как говорится «не все йогурты одинаково полезны».

Но никто из продвиженцев не предлагает такую честную схему работы. Большинство начинают надуть щеки и рассказывать о том, какую титаническую работу им приходится проделывать при продвижении сайта.

Вместо этого могли бы честно сказать, что есть два этапа работы. Сначала проводится оптимизация сайта – это разовая работа. А затем уже осуществляется закупка ссылок – это уже делается регулярно.

В некоторых компаниях вообще начинают рассказывать о том, что продвижение – это такая сложная работа, что вообще ничего нельзя гарантировать.

То есть получается, что клиенты должны им регулярно платить деньги, но за эти деньги они вообще ничего не обещают. При этом они даже не говорят о том, как они будут раскручивать сайт. Все это похоже на какое-то шаманское колдовство. Естественно, лично у меня не возникает желания работать с такими колдунами.

Если при выборе компании, оказывающей услуги по продвижению сайтов, у вас будут возникать какие-то сомнения и/или опасения, то вы можете обращаться ко мне за советом по электронному адресу cpsites@mail.ru.

Не гарантирую, что смогу всем помочь, но, по крайней мере, попробую это сделать.

Бесплатная электронная книга [«Продвижение сайтов за счет наращивания качественной ссылочной массы»](#)



Проектная концепция управления

Проектная концепция управления существенно отличается от процессной концепции. В данной главе речь пойдет о процессном и проектном подходе к управлению, а также об использовании проектного управления в системе стратегического управления.

Одно из классических определений проекта звучит так: **проект** – это **уникальное** предприятие, предполагающее **координированное** выполнение **взаимосвязанных действий**, для достижения определенных **целей** в условиях ресурсных **ограничений**.

Таким образом, среди основных признаков проекта можно выделить следующие:

- уникальность и неповторимость;
- координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- направленность на достижение конкретных целей;
- ограниченность по ресурсам, в т.ч. по времени (наличие начала и окончания).

На самом деле, что касается первой позиции, то это не совсем так. При внедрении системы управления проектами в конкретной компании можно определенным образом стандартизировать некоторые проекты. Т.е. у компании могут быть и типовые проекты (подробнее о классификации проектов можно прочитать в статье [«Что такое проект и классификация проектов»](#)).

Одно из определений бизнес-процесса звучит так: **бизнес-процесс** – устойчивая совокупность **периодически повторяющихся** действий, выполняемых для достижения определенного результата.

Т.е. бизнес-процесс, в отличие от проекта, – это бесконечный (в идеале конечно) конвейер по выполнению определенных функций.

По некоторым позициям проекты и бизнес-процессы похожи друг на друга:

- наличие определенных целей;
- состоят из работ;
- выполняются людьми;
- необходимы ресурсы, количество которых, как правило, ограничено;
- необходимо управление.

Но у них есть и существенные отличия. Основные различия процессов и проектов представлены в **таблице 1**.

Таблица 1
Различия процессов и проектов

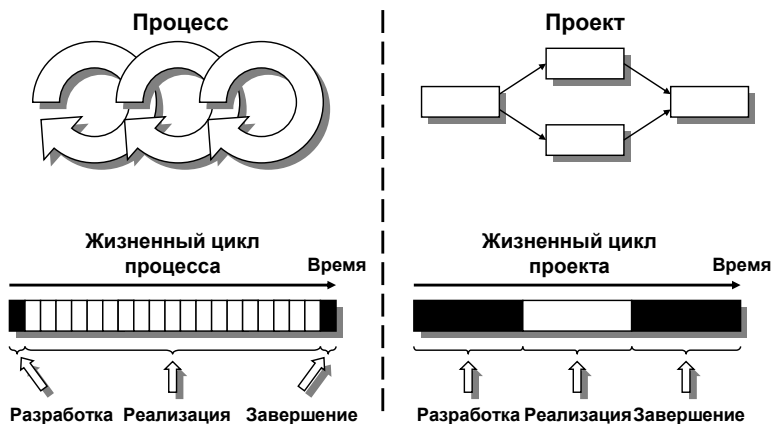
Элемент	Процесс	Проект
Работы, взаимодействие, ресурсы, роли	Привычные, повторяющиеся	Новые, разовые, разнородные
Окружение	Привычное, стабильное	Новое, меняющееся
Сроки	Неограниченные	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизводство (использование имеющихся активов)	Достижение цели: <ul style="list-style-type: none"> • финансовый результат (для текущих проектов); • создание новых или существенное развитие имеющихся активов (для проектов развития).
Основные элементы жизненного цикла	Реализация	Планирование, реализация, контроль, завершение
Изменения	Превращение ресурсов (активов) в продукт	Превращение ресурсов (активов) в продукт (для текущих проектов). Создание новых бизнес-направлений (для уникальных проектов развития бизнеса) Развитие существующих бизнес-функций (для типовых проектов развития бизнеса) и функций управления (для проектов развития системы управления).

Примечание: следует отметить, что в некоторых случаях характеристики (элементы) процессов и проектов похожи (см. **Табл. 1**), т.к. у бизнес-процессов и текущих проектов одинаковые цели – получение финансового результата за счет использования имеющихся активов (ресурсов).

Процессный и проектный подходы к управлению

Схематично общая логика процессного и проектного управления представлена на **рисунке 1**. Прежде всего нужно обратить внимание на то, что у процессов и проектов может существенно отличаться структура жизненного цикла.

Рис. 1. Общая схема процессного и проектного управления



Как правило, у процессов основное время занимает фаза реализации. У проектов не всегда структура жизненного цикла выглядит также как и у процессов. Есть такие проекты, где фаза планирования и завершения может занимать примерно столько же времени сколько и реализация, а иногда и больше.

Таким образом, процессное управление в основном сосредоточено на фазе реализации, а проектное управление на всех фазах жизненного цикла.

Процессный подход к управлению используется в компаниях процессного типа, т.е. в тех, у кого текущая деятельность выстроена в виде цепочки бизнес-процессов. Особенность таких компаний заключается в том, что конечный итоговый результат возникает только на уровне компании в целом, т.е. на уровне генерального директора. Получается, что каждый менеджер среднего уровня отвечает за свой бизнес-процесс. Естественно, тем самым он конечно же влияет и на результат деятельности

компании в целом, но тем не менее зона его ответственности заканчивается там, где завершается его бизнес-процесс.

При этом нужно понимать, что деятельность одного подразделения может влиять на деятельность другого. Поэтому причина сбоев в работе одного подразделения может заключаться в неэффективной деятельности подразделения-смежника.

Кстати, стоит отметить, что зачастую использование такого простого подхода к распределению ответственности за выполнение бизнес-процессов, когда за результаты определенного бизнес-процесса назначается только один ответственный, может приводить к проблемам (при «разборе полетов» ответственные будут «играть в стрелочников»). Чтобы минимизировать такие явления при выстраивании системы ответственности и мотивации можно использовать принципы [гибкого бюджетирования](#).

При проектном подходе к управлению ответственность за конечный результат появляется не только по компании в целом, но и по каждому проекту. Сейчас не важно, о каком проекте идет речь: о текущем проекте или о проекте развития. В любом случае у каждого проекта есть менеджер (руководитель) проекта, и он должен отвечать за результаты проекта.

При этом в проекте могут принимать участие сотрудники разных подразделений, но тем не менее координировать всех их должен менеджер проекта, и он в конечном итоге должен отвечать за результаты перед генеральным директором.

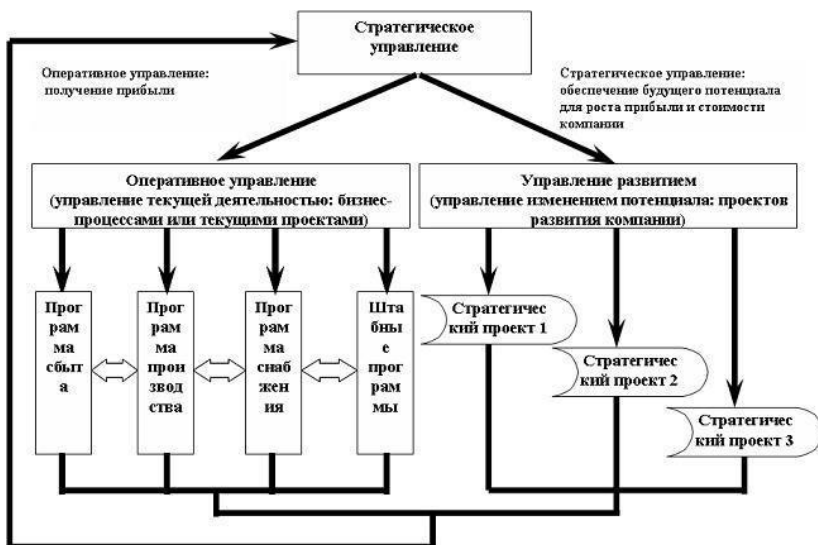
Использование проектного управления в системе стратегического управления

[Реализацию стратегии](#) нужно организовывать путем выделения и решения конкретных стратегических задач (проектов развития), чтобы на них можно было сконцентрировать внимание и отделить от текущей деятельности. Это объясняется тем, что система управления текущей деятельностью и развитием строится по разным схемам (см. **Рис. 2**).

Система управления текущей деятельностью выстраивается в зависимости от того, каким образом она организована. Как уже отмечалось, текущая деятельность может быть организована в виде бизнес-процессов, то есть регулярно выполняемых циклических операций. Примерами таких компаний могут быть производственные или торговые предприятия, текущую деятельность

которых можно разбить на ряд типовых бизнес-процессов (продажи, производство, снабжение и т.д.).

Рис. 2. Сочетание систем оперативного и стратегического управления

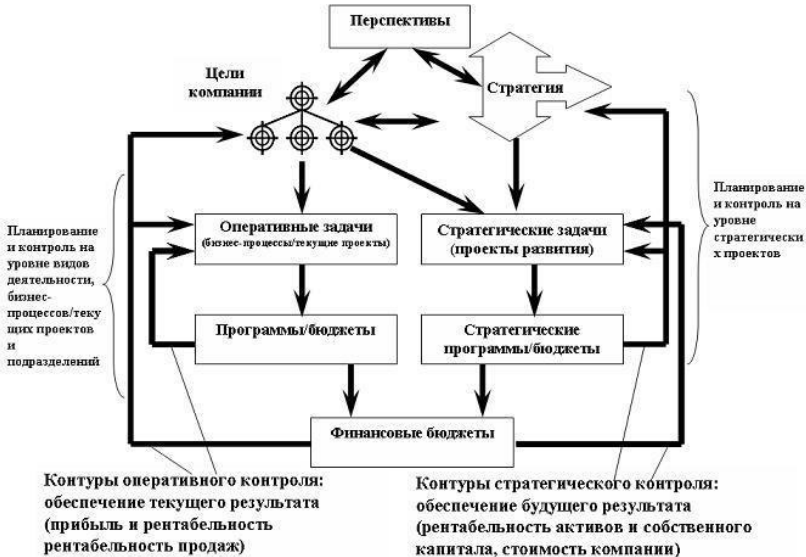


Другой вариант, когда текущая деятельность организована в виде текущих проектов. Примерами проектных компаний могут быть строительные организации, научно-исследовательские институты, консалтинговые фирмы и т.д. И в том и в другом случае от текущей деятельности компания получает прибыль. При этом компании обоих типов могут заниматься развитием своего бизнеса и системы управления. Эту работу гораздо эффективнее реализовывать в виде проектов развития.

Таким образом, теперь нужно будет продумать организационный механизм реализации функций развития компании. Хотя при этом может потребоваться и изменение технологии управления текущей деятельностью компании. Зачастую проекты по разработке стратегического плана и внедрению механизма развития приводят к необходимости проведения реструктуризации всей деятельности компании. Поэтому приходится перестраивать бизнес-процессы текущей деятельности и внедрять механизм проектного управления стратегической деятельностью компании.

Соответственно, и система контроля текущей и стратегической деятельностью также отличается (см. **Рис. 3**). Для управления текущей деятельностью используется система планирования и контроля бизнес-процессов (или текущих проектов), а для управления развитием используется система планирования и контроля [инвестиционных бюджетов](#).

Рис. 3. Стратегическое планирование: схема оперативного и стратегического контроля



Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала

Как известно, правильно выстроенная система мотивации может существенным образом улучшить эффективность работы и финансово-экономическое состояние компании. Тем не менее, достаточно часто на практике не удается выстроить эффективную систему мотивации. Одна из причин заключается в том, что при разработке системы не учитываются базовые принципы. В этой главе рассматриваются все основные принципы, на основе которых должна строиться эффективная система мотивации персонала.

Следует отметить, что построение действительно эффективной системы мотивации персонала является достаточно сложной задачей. К сожалению, не так уж и редко встречаются компании, у которых наблюдаются явные [перекосы в системе мотивации](#).

При разработке этой системы в конкретной компании приходится учитывать различные нюансы, связанные с корпоративной культурой, с традициями, со стилем управления и т.д. Все же есть базовые принципы, которые в любом случае следует принимать во внимание при разработке системы мотивации персонала. При этом, конечно же, каждая компания может для себя расширить данный список.

Итак, базовыми принципами эффективной системы мотивации являются следующие (см. Рис. 1):

- связь системы мотивации со стратегией компании;
- сбалансированность системы мотивации;
- зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции;
- многоуровневость (иерархичность) системы мотивации;
- соблюдение принципа единства полномочий и ответственности;
- связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления);
- использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета;
- сочетание материальной и нематериальной мотивации.

Рис. 1. Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала



Связь системы мотивации со стратегией компании

Выше в этой статье уже упоминалось о том, что система мотивации должны быть выстроена правильно. На самом деле это не совсем корректная фраза, т.к. в ней не определен критерий правильности. Дело в том, что не существует какой-то абсолютно правильной системы мотивации, как и системы управления в целом.

Одним из основных факторов, который должен учитываться при разработке системы мотивации должна быть стратегия компании. Именно по отношению к ней можно говорить о правильности или неправильности системы мотивации.

Если у компании есть четкий стратегический план, и она знает, куда и как ей нужно развиваться, то в таком случае система мотивации должны быть выстроена так, чтобы она всячески способствовала эффективной реализации разработанного стратегического плана.

Материальная часть система мотивации выстраивается на основе показателей (KPI – key performance indicators). Сам набор показателей для каждого подразделения и сотрудника должен формироваться с учетом стратегических (ключевых) показателей компании в целом.

Именно стратегические показатели должны использоваться

для оценки эффективности работы всей компании. Сам перечень этих показателей должны определить владельцы компании. С их помощью они будут оценивать эффективность работы генерального директора и остальных топ-менеджеров компании.

Все остальные показатели, используемые в системе мотивации должны вытекать из стратегических показателей компании.

Сбалансированность система мотивации

Данный принцип напрямую связан с предыдущим. Как уже было отмечено выше, при разработке набора показателей для каждого подразделения и сотрудника нужно исходить от стратегических показателей компании.

При этом система мотивации для каждого подразделения и сотрудника должна быть выстроена таким образом, чтобы они слажено работали в направлении достижения стратегических целей компании.

А для этого система мотивации должна быть построена так, чтобы подразделениям и сотрудникам было выгодно работать, максимизируя/минимизируя (в зависимости от характера показателя) значения своих показателей эффективности.

При этом должно получаться так, что премии у подразделений и сотрудников должны быть тем выше, чем лучше значения стратегических показателей компании в целом. При этом не должно возникать таких ситуаций, когда одному подразделению выгодно сработать так, что в результате другое подразделение заработает меньше. Т.е. система мотивации должна быть сбалансированной.

Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции

В соответствии с данным принципом степень ответственности у должностной позиции должна быть тем выше, чем выше стоит эта должность в иерархии управления. Это значит, что у генерального директора компании должна быть самая высокая степень ответственности. Именно он должен отвечать перед собственниками за стратегические показатели компании.

На самом деле эта ответственность может быть распространена и на остальных топ-менеджеров компании. У них система мотивации может состоять из нескольких частей. Об этом речь идет в описании следующего принципа (многоуровневость).

Это все выглядит вполне логично, но тем не менее я не так уж редко наблюдаю, как в компаниях премия всех сотрудников зависит, например, от прибыли или от объемов (продаж или производства). Даже уборщица может получать премию, если компания выполнила план по прибыли или по объемам продаж/производства. И наоборот, если план не выполнил, то премию не получает никто.

При этом в качестве логического аргумента, обосновывающего такой подход, приводится следующий довод. Если компания не заработает прибыль (или заработает меньше, чем планировала), то откуда взять средства для того, чтобы выплачивать премию.

Конечно же, каждый сотрудник в конечном итоге оказывает влияние на финансово-экономическое состояние компании. Но степень этого влияния очень сильно отличается в зависимости от статуса должностной позиции и от уровня ее полномочий (об этом также пойдет речь ниже).

Поэтому все-таки показатели, от которых будет зависеть переменная часть оплаты труда (фонд материального поощрения), должны подбираться для каждого подразделения и должностной позиции с учетом их статуса.

При этом нужно учитывать еще один важный момент. Чем выше статус должностной позиции, чем в большей степени она влияет на стратегические показатели, а значит времени на их изменение потребуется больше, чем в случае с оперативными показателями.

Это должно выражаться в том, что бонусы для подразделений и сотрудников могут рассчитываться за разные периоды. К примеру, у генерального директора бонусы могут рассчитываться за год. У остальных топ-менеджеров за полугодие. У руководителей служб за квартал, а у начальников подразделения и специалистов за месяц. На самом деле, конечно же, возможна и комбинация. Т.е. могут быть бонусы и за месяц, и за квартал, и за полугодие, и за год.

Многоуровневость (иерархичность) системы мотивации

Выше уже упоминалось о том, что система мотивации может быть составной, а точнее говоря многоуровневой, т.е. иерархической.

У генерального директора компании система мотивации может привязываться к стратегическим показателям, а у всех остальных сотрудников и подразделений может быть несколько составляющих.

Например, бонусы заместителей генерального директора могут зависеть и от выполнения стратегических показателей (корпоративная составляющая), и от выполнения показателей, на которые непосредственно влияют курируемые ими службы.

Фонды материального поощрения руководителей служб также может частично зависеть от стратегических показателей компании (или от общего фонда, формирующегося от результатов работы всех служб, курируемых соответствующим заместителем генерального директора) и показателей, на которые непосредственно влияют курируемые ими подразделений.

Премии начальников подразделений могут привязываться к результатам работы все службы (в состав которой входит данной подразделение) и к результатам работы самого подразделения.

И наконец, бонусы сотрудников подразделений могут формироваться в зависимости от показателей подразделения в целом, а также от индивидуальных KPI сотрудника.

При таком подходе на каждом уровне иерархии у сотрудников компании будет заинтересованность в повышении эффективности и индивидуальной, и командной работы.

Понятно, что организационно-функциональная структура каждой компании содержит свое количество иерархических ступеней, но в любом случае при выстраивании системы мотивации нужно помнить о том, что она может состоять из нескольких частей.

Соблюдение принципа единства полномочий и ответственности

Этот, казалось бы, очевидный принцип достаточно часто нарушается. Об этом уже частично шла речь при рассмотрении принципа «Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции».

Причем перекосы могут быть как в одну, так и в другую стороны. Т.е. с кого-то могут спрашивать за то, на что он не влияет, и на оборот кто-то может не нести никакой ответственности за показатели, на который он на самом деле оказывается непо-

средственное воздействие.

При использовании данного принципа нужно учитывать и то, что на некоторые показатели могут оказывать влияние разные подразделения. В таком случае ответственность должна быть у всех, кто влияет, но при этом данную ответственность нужно по возможности четко разделить.

Подобная ситуация возникает всегда, когда одно подразделение делает что-то для другого. При этом, естественно, появляются затраты и встает вопрос о том, кто же за них должен отвечать. Для того чтобы выстроить действительно справедливую и эффективную систему мотивации в подобных случаях нужно использовать гибкое бюджетирование (о связи мотивации с бюджетированием речь пойдет ниже).

Применение данного инструмента позволит следовать рассматриваемому здесь принципу, т.е. привести в соответствие полномочия и ответственность.

Связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления)

Эффективная система мотивации должна быть связана с системой бюджетирования. Хотя на самом деле в компании может применяться более простая система материальной мотивации, когда бонусы подразделений и сотрудников формируются только в зависимости от фактических показателей.

Речь идет о том, что фонды материального поощрения могут вообще никак не зависеть от планов, а рассчитываться только на основе фактической управленческой отчетности. Подробнее о классификации систем материальной мотивации можно прочитать в статье [«Типы систем материальной мотивации»](#).

При внедрении полноценной системы бюджетного управления помимо регламента бюджетирования и финансовой модели бюджетирования разрабатывается и финансовая структура компании. При этом подразделения рассматриваются не просто как структурные звенья, выполняющие определенные функции, а как центры финансовой ответственности (ЦФО), отвечающие за результаты своей деятельности.

Итак, после того как в компании сформированы ЦФО производится их классификация, а затем для каждого ЦФО определяется перечень показателей, за который они должны отвечать.

При этом схемы мотивации выстраиваются так, что фонда материального поощрения зависит не только от фактических, но и от плановых значений показателей. А в некоторых случаях учитываются еще и [ограничения \(лимиты\)](#), которые могут назначаться определяться для некоторых показателей.

Получается, что если система мотивации будет взаимосвязана с системой бюджетирования, ЦФО будут стремиться выполнять показатели своих бюджетов, что будет способствовать повышению управляемости компании и улучшению ее финансово-экономического состояния.

При этом нужно помнить о принципе гибкого бюджетирования, в соответствии с которым в [бюджеты ЦФО](#) должны включаться все показатели, на которые они влияют, но не более того (соответствие полномочий и ответственности).

Использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета

Очевидно, что для целей мотивации нужно опираться на данные управленческого, а не бухгалтерского учета. Хотя на самом деле все зависит от того, насколько управленческий учет отличается от бухгалтерского в каждой конкретной компании.

Если нет отличий по [учетной политике](#), по степени детализации информации, по полноте и по срокам формирования отчетности, то в таком случае эти две системы могут отличаться только форматами отчетов. Но это уже не такая принципиальная разница, т.к. если вся необходимая информация есть в базе, то сформировать на ее основы нужную управленческую отчетность – это уже как говорится дело техники.

Подробнее об отличиях управленческого учета от бухгалтерского можно прочитать в этой записи моего блога – ["Чем отличается управленческий учет от бухгалтерского"](#).

Сочетание материальной и нематериальной мотивации

Не следует забывать о важности и нематериальной составляющей в системе мотивации. Но при этом важно помнить, что эффективность нематериальной мотивации будет гораздо выше, если материальная составляющая выстроена правильно. Хотя есть люди, на которых нематериальная мотивация влияет

даже в большей степени, чем материальная.

Таким образом, в данной главе рассмотрены все основные базовые принципы, которые необходимо использовать при разработке эффективной системы мотивации персонала в любой компании.

Зачем рассказывать конкурентам свои секреты

Не так давно стартовал уникальный издательский проект – выпуск [серии книг «Эффективная бизнес-машина»](#). Данный проект выполняет издательство «Москва». В книгах этой серии рассказывается об опыте создания и развития эффективных и успешных компаний. Эти компании были созданы с нуля и смогли превратиться в настоящие бизнес-машины.

Можно сказать, что одна из целей этой серии книг – показать начинающим предпринимателям, что, несмотря на все неблагоприятные факторы, в России можно создавать успешные и эффективные компании. Причем делать это не с помощью приватизации, админресурса и т.д., а благодаря таланту предпринимателя, его деловой хватке, грамотно выбранной стратегии, профессиональному и управленческому опыту и навыкам сплоченной команды менеджеров и специалистов, работающих в компании.

Я понимаю, что кто-то из предпринимателей, создавших действительно эффективные и успешные компании, сначала может решить, что участвовать в данном проекте им нецелесообразно. Ведь книги, написанные об их компаниях, могут прочитать конкуренты. Зачем же рассказывать конкурентам секреты построения эффективной и успешной компании.

В общем-то, это вполне ожидаемая первая реакция бизнесменов, когда они узнают о данном проекте. Но если задуматься, то на самом деле в этом есть практический смысл.

Да, конкуренты с большой вероятностью заинтересуются книгой, в которой рассказывается о том, как была создана, развивалась и продолжает развиваться успешная и эффективная компания, занимающаяся теми же направлениями деятельности. Более того, скорее всего конкуренты попытаются воспользоваться практическими рекомендациями, содержащимися в книге, чтобы повысить эффективность своего бизнеса и стать более успешной компанией.

Получается, что конкуренты действительно могут стать сильнее, если будут применять технологии, описанные в книге. Да, это может произойти, но это будет способствовать тому, чтобы сама компания, написавшая о себе книгу, становилась еще более сильной, эффективной и успешной.

Здесь можно привести аналогию с кризисами, которые возникают все чаще и чаще. Какие-то компании в кризисы становятся слабее. Некоторые компании кризисы просто «убивают». А есть и такие компании, которые в кризисы только закаляются и становятся сильнее. Это им позволяет очень хорошо себя чувствовать и во время кризиса, и тем более после его завершения (подробнее об этом написано в книге «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»). Так что усиление конкуренции только способствует еще большему повышению эффективности компании.

На самом деле даже очень подробными рекомендациями еще нужно уметь воспользоваться. Поэтому не стоит так уж бояться того, что конкуренты о них узнают, сразу же начнут их применять и станут более сильными.

Кстати, нужно отметить, что подобные книги отчасти могут носить, так сказать, и угрожающий характер для конкурентов. Понятно, что такая книга вряд ли запугает конкурентов, которые являются гораздо крупнее, но для компаний примерно равного масштаба и тем более меньшего размера она может быть сигналом к тому, что к такой организации нужно относиться более серьезно. К тому же такая вот информационная открытость может заставить конкурентов понервничать. Если компания вот так спокойно делится своим успешным опытом, значит, она никого не боится и, скорее всего, обладает еще большим конкурентным потенциалом, о котором в книге не рассказывает.

В общем, не стоит так уж бояться того, что, благодаря вашей книге, конкуренты станут гораздо сильнее. Кроме того, в книге вовсе не обязательно рассказывать обо всех секретах, которые позволили компании стать очень эффективной. Когда мы писали первую книгу (из упомянутой здесь серии) – [«Издательство «Москва»: максимум эффективности»](#), то мы не стали раскрывать абсолютно все секреты.

В тоже время в этой книге достаточно подробно расписана технология, по которой создавалась и работает издательство «Москва». Владельцы и руководство этой компании не боятся того, что данная книга будет способствовать повышению эффективности их конкурентов.

Тотальная оптимизация деятельности и повышение эффективности работы – одна из ключевых составляющих стратегии издательства «Москва». Поэтому данная компания не будет

останавливаться на достигнутом. Она будет продолжать совершенствовать свою деятельность и становиться еще более эффективной бизнес-машиной.

И наконец, последний аргумент в пользу участия в издательском проекте «Эффективная бизнес-машина» – это PR. Как говорится, хороший PR никогда лишним не бывает. Даже тогда, когда владелец компании решил [выгодно продать свой бизнес](#). Возможно, в этом случае он нуждается в PR намного больше.

Выпуск каждой книги из серии «Эффективная бизнес-машина» это очень интересный информационный повод (инфоповод). Естественно, издательство «Москва» будет использовать такой инфоповод и для PR каждой конкретной книги, и для PR всей серии книг (продвижение всей серии книг – это и продвижение каждой конкретной книги).

В завершении нужно отметить, что издание такой книги и ее последующий PR будут способствовать повышению статуса компании у клиентов и у партнеров. Возможно, это позволит получить новых клиентов, а также более выгодные условия сотрудничества с партнерами (поставщиками, банками, инвесторами и т.д.).

Итак, подводя итоги, можно сказать, что в проекте по изданию серии книг принимают участие только действительно очень продвинутые компании, которые добились высокой эффективности своей работы и не боятся об этом рассказать.

Если ваша компания относится к такой группе, то вы можете [принять участи в проекте по выпуску серии книг «Эффективная бизнес-машина»](#).

Эффективность и выгодные условия сотрудничества требуют жертв

Татьяна Жданкова, генеральный директор издательства «Москва», вице-президент Ассоциации эффективного бизнеса

При разработке стратегии и постановке стратегического управления в издательстве «Москва» в качестве одной из приоритетных задач мы для себя выбрали максимизацию эффективности нашей деятельности. Точнее говоря, для нас это даже не задача или проект, который имеет начало и конец, а это постоянная работа, связанная с поиском резервов повышения эффективности и оптимизацией бизнес-процессов издательства «Москва».

Таким образом, ключевая установка для нашего издательства – это тотальная борьба за повышение эффективности. Более эффективная работа компании выгодна абсолютно всем: владельцам, сотрудникам, клиентам, читателям и, конечно же, авторам.

Чем эффективнее работает компания, тем больше зарабатывают ее собственники и сотрудники (естественно, при наличии эффективной системы мотивации).

Кроме того, повышая эффективность, издательство увеличивает отдачу от своих затрат, что позволяет предлагать клиентам более выгодные условия сотрудничества, а читателей обеспечивать интересными книгами по приемлемым ценам.

Это же замечание актуально и для авторов, с которыми сотрудничает издательство. Если издательство работает эффективно, то оно может предлагать авторам привлекательные условия сотрудничества.

Вот именно с последней категорией контрагентов и возникает больше всего проблем у издательства. Авторы хотят, чтобы издательство предложило им очень выгодные условия сотрудничества и при этом взаимодействие с издательством осуществлялось так, как им больше нравится. Желать-то можно много чего, но при этом нужно понимать, что чудес не бывает.

Многие авторы удивляются, почему у нас такие выгодные условия сотрудничества, но при этом часть из них не хочет принимать наши условия взаимодействия. Мы не утверждаем, что они являются идеальными и никому их не навязываем. Просто

по-другому мы **не сможем обеспечивать авторам те условия сотрудничества, которые мы предлагаем.**

Некоторые авторы просто сразу отказываются с нами сотрудничать, тем самым не тратят зря ни свое, ни наше время. Но есть и такие авторы, которые, как говорится, пытаются «прийти в чужой монастырь со своим уставом».

Хочу еще раз отметить, что мы не ведем себя навязчиво, уговаривая обратившихся к нам авторов, сотрудничать с нами на наших условиях. Если автора они не устраивают, то мы **не забрасываем его письмами** и тем более **не надоедаем телефонными звонками.**

Но если автор сообщает нам, что он готов сотрудничать с нами на предлагаемых условиях, то мы **требуем их соблюдения.** Есть авторы, которые сначала дают согласие, но затем в процессе работы пытаются уговорить нас сделать для них исключение и изменить условия сотрудничества.

Когда мы им напоминаем о том, что они уже дали согласие на эти условия, то одна часть этих авторов продолжает с нами сотрудничать, и мы издаем их книги, а затем занимаемся распространением. Но другая часть авторов продолжает настаивать на своем. Мы понимаем, что продолжение общения с таким авторами – абсолютно бесперспективное занятие, поэтому прерываем контакты.

На самом деле мы не выдвигаем каких-то уж очень жестких требований. В противном случае у нас вообще не было бы авторов.

Основные наши требования (или условия сотрудничества), которые мы предъявляем всем авторам, состоят из двух частей:

- [базовые условия сотрудничества](#);
- [технические условия сотрудничества.](#)

Один из пунктов базовых условий сотрудничества (для некоторых авторов он является неприемлемым) заключается в том, что все контакты с авторами осуществляются **ТОЛЬКО ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ.** Мы встречаемся с авторами из Москвы или Подмосковья, но только для того, чтобы передать им авторские экземпляры (+ дополнительные экземпляры, которые они у нас выкупают на льготных условиях). Но это чисто технические встречи. На них мы ничего не обсуждаем.

Мы полагаем, что для авторов книг общение в письменном виде не должно составить никакого труда. Нам же это дает воз-

возможность **ЗНАЧИТЕЛЬНО** повысить эффективность своей работы, а значит (как уже отмечалось выше) **обеспечить тем же авторам более выгодные условия сотрудничества.**

Несколько слов о том почему такой формат взаимодействия с авторами позволяет нам работать с очень большой эффективностью. На самом деле здесь нет никакого секрета. Все очень просто.

Это позволяет нам держать в штате значительно меньше людей по сравнению с тем вариантом взаимодействия, который использует большинство издательств. Как известно, чем меньше людей способны выполнять тот же самый объем работы, тем выше эффективность. Чем меньше людей работает (выполняя такой же объем работы), тем ниже затраты со всеми вытекающими отсюда последствиями. Более высокая эффективность работы издательства, как уже отмечалось выше, выгодна всем и авторам тоже.

На что тратится больше всего времени в процессе взаимодействия с авторами? Львиная доля времени сотрудников издательства уходит на предпроектные контакты с автором (ответы на вопросы об условиях сотрудничества, согласование условий сотрудничества, согласование договора и т.д.). Именно здесь и можно существенно сэкономить время, если использовать тот режим взаимодействия с авторами, который мы предлагаем.

Когда начинается издательский проект, то основное время расходуется на выполнение уже конкретных этапов: проверка книги (редактура/корректурa), верстка блока и обложки. Впрочем, и в этом случае происходит взаимодействие с авторами – ведь нужно все это с ними согласовывать. Опять-таки если согласование будет осуществляться в устном режиме, то это может приводить к значительному расходу времени.

За всю нашу практику был только один случай, когда издательский проект затянулся более чем на три месяца (в среднем мы тратим на это около месяца). Можно сказать, что нам попался перфекционист. Он хотел, чтобы получилась идеальная (в его понимании) верстка книги. Поэтому мы «вылизывали» эту книгу несколько месяцев. Кстати, продажи этой книги, мягко говоря, нельзя признать успешными, поэтому все наши усилия оказались напрасными. Мы сразу автора предупредили о том, что с большой вероятностью все так и будет, но он решил пойти своим путем.

Итак, почему же письменный формат взаимодействия позволяет нам работать намного эффективнее?

Предположим, мы получили от автора вопрос, ответ на который состоит из тридцати слов. Чтобы устно произнести эти слова потребуется около 30 секунд. Для того чтобы ответить на этот вопрос в письменном виде требуется около 5 секунд. То есть в 6 раз меньше!!!

Если ответ печатать с нуля, то на это может уйти те же 30 секунд или даже больше, но хитрость заключается в том, что менеджеру, взаимодействующему с авторами, не нужно ничего печатать. Он просто копирует ответ из базы вопросов-ответов и вставляет текст в письмо. На это не нужно много времени.

На самом деле здесь приведен очень простой случай. Достаточно часто ответы на вопросы авторов состоят из гораздо большего количества слов. В таком случае экономия времени получается еще больше (в некоторых случаях она просто колоссальная). Ведь чем больше слов в ответе тем больше времени понадобится для того чтобы их произнести, а ответ в электронном виде всегда занимает примерно одно и то же время. На то, чтобы скопировать и вставить текст в письмо, требуется около 5 секунд вне зависимости от объема текста.

Кстати, совсем уж объемные ответы мы размещаем на сайте. Вообще, мы стараемся на сайте дать максимум информации для наших авторов. Опять-таки если в ответ на вопросы автора менеджер все это будет зачитывать с сайта, ему придется потратить массу времени.

Таким образом, большой объем информации об условиях сотрудничества с авторами есть на нашем сайте. Кроме того, у нас уже есть готовые ответы на все вопросы авторов, которые нам могут задать.

Поэтому ответы на вопросы авторов занимают у менеджеров мало времени. Если бы им приходилось отвечать на вопросы устно, то мы вынуждены были бы нанять отряд менеджеров-попугаев, которые бы с утра до вечера бормотали бы одно и то же, общаясь с авторами. Мы не утверждаем, что все авторы задают одни и те же вопросы, но список этих вопросов нам уже известен. Поэтому гораздо проще отвечать на них в письменном, а не устном виде.

Безусловно, придерживаясь такого режима взаимодействия с авторами, мы кого-то теряем, а значит, у нас возникает та самая упущенная выгода, которую мы могли бы получить, если бы ра-

ботали с авторами, которые отказались с нами взаимодействовать по электронной почте. Но мы уже несколько раз проводили расчеты, и убедились в том, что затраты, которые у нас возникнут при использовании устного общения, не покроются той самой выгодой. Кроме того, затраты-то у нас точно возникнут, а вот появится ли эта выгода – большой вопрос.

Возможно, кто-то скажет, что мы при этом теряем авторов из старшего поколения, потому что они, так сказать, не очень дружат с компьютеров. Мы считаем, что это весьма распространенное заблуждение. У нас есть большое количество авторов, которых можно отнести к категории 60+. Так вот, никаких проблем при работе с ними у нас не возникает.

У нас есть авторы и постарше. Одному из наших авторов больше 85-ти лет. Правда, когда мы об этом узнали, то очень сильно удивились. При общении с ним по электронной почте ничто не выдавала его возраст. А то, как он владеет офисными программами, нас просто поразило.

Мы работаем и с редакторами/корректорами, которым за 60. Опять-таки мы при этом не сталкиваемся с какими-то трудностями. Так что если проблемы и есть, то они заключаются не в возрасте человека, а в его голове.

Как уже выше отмечалось, не смотря на то, что мы сразу сообщаем авторам о наших условиях работы то и дело появляются такие авторы, которые пытаются заставить нас поменять условия работы. Мы уже не раз убедились на практике в том, что любое отклонение от принятого регламента работы приводит только к проблемам.

Приведу здесь несколько примеров, когда обратившиеся к нам авторы предлагали отойти от принятого регламента работы.

Как-то раз нам позвонил автор и предложил встретиться для обсуждения его издательского проекта. Не смотря на то, что мы не размещаем на своем корпоративном сайте номер нашего телефона, он видимо его все-таки где-то в интернете отыскал. Естественно, менеджер по работе с авторами стал ему объяснять, как мы работаем, но все это было бесполезно. Он ничего не хотел слушать и продолжать настаивать на своем. Пришлось прервать этот очень «перспективный» разговор и внести его номер в черный список.

Автор продолжал с удивительным упорством названивать около восьми месяцев, а потом наконец-то успокоился. Мы о нем уже и забыли, как вдруг поступил звонок на новый номер.

Прежний номер мы удалили со всех сайтов-каталогов. В общем, примерно через полтора года он позвонил и опять стал спрашиваться на встречу.

Ему пришлось в очередной раз объяснять то, как мы взаимодействует с авторами. На этот раз он даже выслушал то, что ему сказал менеджер и в ответ произнес следующее: «Ну что ж, раз так, то я вас вычеркиваю из списка потенциальных издательств, с которыми я хочу сотрудничать». Даже не знаю, как мы пережили такую утрату, но как-то справились.

Возможно, это один из тех самых авторов, потеряв которого у нас и возникла та самая упущенная выгода. Правда, странно, что за полтора года ни одно издательство не выпустило его бестселлер.

Один автор, обратившийся к нам по телефону, нас можно сказать просто озадачил. Она тоже очень хотела к нам приехать, чтобы на диске привезти свою книгу, потому что у нее ... завис компьютер. Интересно как бы мы дальше с ней общались, если у нее компьютер «завис на веки».

Даже если бы мы как-то смогли быстро согласовать договор, то как бы мы согласовывали редакторские и корректорские правки в ее книге, верстку блока и обложки? Ей бы приходилось постоянно к нам приезжать, а нам потом ей как-то доставлять все это на бумажном носителе. Это все «очень удобно и технологично». Конечно же, мы отказались от такого сотрудничества. Вполне возможно мы потеряли перспективного автора с вечно висящим компьютером. А, может быть, просто избавили себя от ненужных проблем.

Некоторые из авторов начинают с нами общаются по электронной почте, но опять-таки требуют какого-то индивидуально-го подхода. Запомнился один любопытный случай, когда к нам обратился автор, написавший по его словам очень интересную книгу (в общем, просто бестселлер). При этом он зачем-то написал, что является советником одного из министров правительства Российской Федерации. Странно, что такой информации мы в интернет не нашли. Наверное, он какой-то тайный и очень засекреченный советник. Хорошо хоть, что не действующий помощник Наполеона. Видимо мы не смогли обеспечить ему должный уровень индивидуальности, поэтому сотрудничества у нас не получилось.

Следует отметить, что в приведенных выше примерах это были авторы, создающие художественные произведения. Можно

сказать, что общение с ними проходит вполне безобидно, даже если кто-то из них проявляет излишнюю настойчивость (как в первом из приведенных выше примеров).

Гораздо сложнее общаться с авторами деловой литературы. Особенно с теми, кто считает себя гуру чуть ли не мирового масштаба. Они не только настаивают на своей схеме взаимодействия, но еще и начинают нас учить тому, как нужно правильно работать. Причем в некоторых случаях делают это в весьма агрессивной манере.

То есть умники в основном попадают среди тех авторов, которые пишут книги по менеджменту, развитию бизнеса и пр. Такие авторы встречаются в основном среди консультантов, экспертов и т.д. Как уже было сказано выше, у некоторых из них иногда возникает желание чему-то нас научить или даже «наставить на путь истинный».

Нам это не требуется, потому что у нас уже есть тот, кто нам в этом очень эффективно и успешно помогает. Он уже не раз на практике доказал свою эффективность, когда помогал нам [создавать и развивать наш бизнес с нуля](#). Поэтому мы не нуждаемся в советах теоретиков и болтунов. Возможно, это жестко сказано, но такие выводы об этих авторах мы делаем не на пустом месте.

Теперь мы уже научились достаточно быстро выявлять таких умников, чтобы не тратить на них впустую свое время. Да, мы иногда вынуждены так жестко поступать, потому что всегда думаем о повышении эффективности своей работы, что в конечном счете выгодно и авторам.

Приведу здесь пару примеров общения с такими авторами.

Однажды к нам обратился автор, который хотел издать книгу, относящуюся к деловой литературе. Его очень интересовал вопрос сбыта книг, поэтому он стал у нас расспрашивать, как и кому мы продаем издаваемые нами книги. Естественно, ему был отправлен очень подробный ответ, который его, правда, не устроил.

Как потом выяснилось, этот автор совершенно ничего не знает о том, как устроена [сбытовая система книжного рынка](#). При этом он стал приводить примеры, которые абсолютно не подходят для книжного рынка. Странно, что человек, считающий себя экспертом и профессионалом, не знает элементарных вещей о том, что не нужно схему, работающую на одном рынке, переносить на все остальные.

Вот фрагмент одного из его писем.

«У оптовика есть список тех, кому он продает. И это не секрет. Оптовик может этот список распространения Вам выслать.

Завод продает оптовикам, а те в определенные магазины. И, согласно бренду, завод выбирает как ему распространять, а как нет. Не всякое распространение работает на бренд.»

По всей видимости, он это перепечатал из какой-то книжки или скопировал откуда-то из интернета.

Безусловно, для каких-то рынков такая схема может быть работоспособной, но это не значит, что и на всех остальных рынках она работает.

Как это все работает на книжном рынке. Издательство присылает информацию о новинках оптовику. Тот рассылает по ВСЕМ своим партнерам, а дальше они принимают решение о закупках ИНДИВИДУАЛЬНО по каждой книге. Бренд издательства здесь не имеет НИКАКОГО значения. Магазины оценивают каждую книгу ОТДЕЛЬНО.

В общем, это даже хорошо, что автор себя так вот сразу показал. Он нас избавил от трудозатрат, связанных с изучением его книги. Мы отказались с ним сотрудничать. Все-таки, если вести речь о деловой литературе, то нам хочется издавать полезные и практичные книги (написанные настоящими профессионалами), а не перепечатку из других книг или какие-то теоретические умозаключения. Мы не думаем, что книга этого автора поможет читателям решить какие-то практические проблемы.

Приведу здесь еще один (последний) пример взаимодействия с автором, считающим себя большим профессионалом в менеджменте и бизнесе, способным давать другим дельные советы. Кстати, он является доктором наук, профессором, академиком РАЕН, автором многих книг и т.д.

Он не просто хотел какого-то индивидуального подхода, он просто требовал этого. Он вел довольно-таки агрессивную переписку. Причем обвинял нас в каком-то некорректном поведении.

Мы всего лишь пытались ему объяснить, что у нас есть свои правила работы и регламент, от которого мы не намерены отступать и делать для кого-то исключения. Да, мы понимаем, что не всех авторов это устраивает, поэтому можно обратиться в другие издательства. Мы ведь никому ничего не навязываем. У

автора всегда есть выбор, с каким издательством он будет сотрудничать.

Наверное, из-за какого-то непонятого нам принципа он продолжил переписку в своем агрессивном стиле. В общем, смысл такой, что он привык работать вот так и все должны под него прогибаться.

Когда он понял, что с наскака у него не получится, стал даже переходить на личности. Прочитал одну из моих статей, в которой описывается то, как мы оптимизируем наши бизнес-процессы, вырвал из контента фразу и пытался доказать, что мы не правы и скоро наш бизнес развалится. Стал даже угрожать, что он этому поспособствует, поскольку у него есть связи с мэром Москвы. Вот так себя ведет доктор наук, профессор и академик. Наверное, очень уважаемый человек.

Вот фрагмент его письма, отправленного менеджеру по работе с автором, с которым он общался.

«Прочитал манифест вашего генерального директора. Крутая дама. Понял, что мои пожелания для вас – «головная боль». Вы «жертва» стиля работы вашего издательства: «личные контакты – это абсолютная бестолковая трата времени».

См. Ли Якокка «Карьера менеджера»: «если менеджер не умеет общаться с людьми, то я его увольняю».

Повезло вашему руководителю: она не в США работает!

...

Ваша некорректность меня восхищает. Думаю, что с таким профессиональным мышлением вы успехов в бизнесе не достигнете. Хорошо, если есть «сторонняя» подкормка».

В ответ ему было направлено такое письмо.

«Что касается Вашей цитаты Ли Якокки, то где там написано, что общаться нужно именно очно? Сейчас XXI-й век, все уже совсем по-другому, а не как в XX веке. Это ведь тоже нужно учитывать».

Прошу уточнить, в чем именно заключается наша некорректность?

Уверяю Вас, что мы реагируем на все КОНСТРУКТИВНЫЕ замечания, поскольку всегда стараемся совершенствовать нашу деятельность и повышать ее эффективность (это один из ключевых элементов нашей стратегии).

Мы что Вам каждый день надоедаем звонками, уговаривая Вас сотрудничать с нами?

Мы всего лишь предлагаем определенные условия работы (причем даем разъяснения, почему они такие).

Вы (как и многие другие авторы) обратились к нам, а не мы Вам навязываемся.

Вы когда, например, в продуктовый магазин приходите, то начинаете возмущаться, что товар не так разложен, ценники не нравятся, очереди большие на кассах, проходы узкие или еще что-то?

Вы или покупаете в этом магазине то, что Вам нужно, или идете в другой, если Вас что-то не устраивает.

Разве не так?

Или Вы начинаете возмущаться и требовать, чтобы магазин работал так, как хочется Вам или так, как об этом мировые гуру в книжках пишут?

Да, мы понимаем, что не всем подходят наши условия. Мы понимаем, что они не идеальны, но мы их никому и не навязываем. Если бы они вообще никому не подходили, то очевидно, что мы бы их уже давно изменили.»

Не совсем понятно, зачем он привел эту цитату из книги 80-х годов прошлого века. Я ни в коем случае не хочу сказать о том, что все, что было придумано в прошлом веке, нельзя применять сейчас. Конечно же, это не так, но все же нужно оценивать те рекомендации и технологии, которые применялись на практике много лет тому назад.

Ничего конкретно он, естественно, не ответил, но пригрозил нам тем, что пожалуется мэру Москвы.

Казалось бы, зачем ему нужно сотрудничать именно с нами. Раз он такой крутой. Да потому что у нас очень выгодные условия, но в том же время мы просим авторов, так сказать, играть по нашим правилам. В противном случае мы просто не сможем обеспечить такие условия, которые сейчас предлагаем авторам. Надеюсь, что в данной главе достаточно подробно и понятно написано, почему мы предлагаем авторам взаимодействовать именно так.

Итак, тот режим взаимодействия, который мы предлагаем авторам, позволяет нам быстрее и дешевле создавать новые продукты (в нашем случае это новые книги). В этом заинтересованы абсолютно все, в том числе и авторы. Максимизация эффектив-

ности нашей деятельности позволяет нам предлагать авторам очень выгодные условия сотрудничества.

Надеюсь, что данная глава позволит понять авторам, почему мы предлагаем именно такой режим взаимодействия. Полагаю, что большинство авторов согласится на это взамен на те выгодные условия сотрудничества, которые мы способны для них обеспечить.

Литература и методики для постановки эффективной системы управления

Для постановки полноценной и эффективной системы управления нужно очень многое сделать.

В этом разделе приведен список литературы, а также различных методик, которые тем или иным образом будут способствовать внедрению и развитию системы управления, которая позволит повысить эффективность компании.

Литература

Итак, для создания полноценной системы управления, повышения эффективности и улучшения финансово-экономического состояния компании, помимо этой, также рекомендуется использовать следующие книги:

- «Создание и развитие эффективного бизнеса»;
- серия книг «Эффективная бизнес-машина»:
 - «Эффективная бизнес-машина» (вводная книга серии);
 - «Издательство «Москва»: максимум эффективности»;
- «Система владельческого контроля бизнеса»;
- «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»;
- «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- «Бизнес-план: методология и практика»;
- «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»;
- «Маркетинг: стратегия, анализ, реклама и продвижение»;
- «Управление персоналом: стратегия, привлечение, обучение, мотивация»;
- «Управление проектами»;
- «Основы экономики и финансов»;
- «Эффективная система бюджетирования и управленческого учета. Практические советы и рекомендации»;
- «Постановка и автоматизация управленческого учета»;
- «Управленческий учет. Made not in Russia»;
- серия книг «100% практического бюджетирования»;

- «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*;
- «Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

* книги, отмеченные звездочкой, на первый взгляд, не имеют прямого отношения к повышению эффективности бизнеса. Ниже дается пояснение, почему они включены в этот список.

Создание и развитие эффективного бизнеса

Успешное создание и развитие эффективной бизнес-машины возможно, только если использовать правильную технологию создания и развития бизнеса.

Если компания создается с нуля, то лучше изначально делать это по четкой и отработанной технологии, чтобы не сделать много ошибок, на исправление которых в будущем может уйти немало времени и денег. Если эти ошибки допущены во время кризиса, то они могут стоить компании гораздо дороже по сравнению с «мирным временем».

В этой книге представлена подробная технология создания и развития эффективного бизнеса с нуля.



Эффективная бизнес-машина

Книга является вводной к серии книг «Эффективная бизнес-машина». В книге приводится обоснование того, что эффективность является ключевым фактором успеха в бизнесе. В книге рассмотрены основные принципы повышения эффективности и создания современной, успешной компании. Эти принципы могут применяться для любого бизнеса на разных стадиях развития. В остальных книгах серии рассказывается о применении этих принципов для создания эффективных бизнес-машин из конкретных компаний.

Книга предназначена для владельцев бизнеса, руководителей компаний, руководителей и специалистов служб развития.



Издательство «Москва»: максимум эффективности

Данная книга выпускается в рамках серии книг «Эффективная бизнес-машина». Этот проект реализуется издательством «Москва» совместно с проектом smart-venture.ru.

Целью этой серии книг является обобщение успешного опыта создания и развития эффективных компаний. Эти книги позволят и другим компаниям стать по-настоящему эффективной бизнес-машиной.



Это первая (не считая вводной) книга из данной серии. Издательство «Москва» решило начать с себя, то есть рассказать о том, как современные и эффективные технологии позволяют успешно создавать и развивать бизнес.

Издательство «Москва» создавалось в один из кризисов, которые теперь возникают все чаще и чаще. Кроме того, издательство создавалось на рынке, которому уже давно предрекают скорый конец. Рынок бумажной литературы действительно снижается каждый год. А еще на этом рынке есть очень крупные и сильные издательства, с которыми нужно научиться конкурировать. К тому же у издательского бизнеса большой финансовый цикл (вкладывать деньги в выпуск книг нужно сразу и в большом количестве, а первые поступления возникают только где-то через полгода).

Многим может показаться, что создавать новый бизнес с нуля при таких условиях – это чистое безумие, поскольку такая затея должна быть обречена на провал. Тем не менее, несмотря на такие неблагоприятные внешние факторы, издательству «Москва» удалось за сравнительно короткое время занять свое место на рынке, став действительно эффективной бизнес-машиной.

В этой книге основной упор делается не на отраслевой опыт, а на технологии, которые применимы абсолютно для всех компаний. Поэтому **книга представляет интерес для всех компаний, а не только для издательств**. Да, здесь есть конкретные примеры, связанные с издательством, но принципы и технология построения эффективной компании везде одинаковые. Все последующие книги серии также будут создаваться в подобном ключе.

Система владельческого контроля бизнеса

Кому-то может показаться, что при повышении эффективности бизнеса не нужно об этом думать. На самом деле это не так. Есть немало примеров того, как успешно созданные компании буквально разваливались из-за того, что у них не было надежной системы, обеспечивающей владельцам контроль их бизнеса на всех уровнях: и на стратегическом, и на оперативном.

Поэтому желательно еще перед созданием компании задуматься над тем, как обезопасить свой бизнес. Речь не обязательно может идти о полной потере бизнеса. Компания может очень долго проработать, но из-за отсутствия системы контроля владельца, мягко говоря, будут получать гораздо меньше дивидендов, чем могли бы.

Если речь идет об уже работающей компании, то считается, что система владельческого контроля нужна только в том случае, если собственник хочет отойти от оперативного управления. К сожалению, это не так. Есть немало примеров того, как это условие не обеспечивало контроль на должном уровне. В лучшем случае собственники получали меньше дивидендов (из-за корпоративного воровства и/или неэффективной работы), а в худшем – вообще теряли свой бизнес.

Эта система следит за тем, чтобы все ресурсы компании (и стратегические, и операционные) расходовались только целевым образом с максимальной эффективностью.

Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании

Кризис, как ничто другое, заставляет компании заниматься систематическим улучшением своей деятельности, налаживать эффективную систему управления и т.д. А если компания со-

rik-company.ru

Александр Карпов

**Система
владельческого
контроля
бизнеса**

rik-company.ru

Александр Карпов

**Кризис – афедрон
или волшебный
пендель.
Антикризисная
технология повышения
эффективности
компании**



здается в кризис, то предпринимателям с самого начала приходится думать об эффективности работы.

В этой книге не только рассказывается о правильном отношении к кризисам, но и приводится конкретная технология антикризисного управления и повышения эффективности работы компании. Ее можно применять и к уже действующим компаниям, и к стартапам. Компании, которые умеют успешно переживать кризисы, а может быть, даже и использовать их для развития и существенного улучшения своих конкурентных позиций, наиболее подготовлены к эффективному развитию своего бизнеса.

Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса



Очень сложно эффективно управлять компанией и успешно заниматься ее развитием без системы стратегического менеджмента. Стратегический план компании определяет то, как должен развиваться бизнес и система управления по всем функциональным направлениям, а не только по компании в целом.

В книге очень подробно рассказывается, из каких элементов должна состоять эффективная система стратегического управления и как ее нужно внедрять.

Без четкой и продуманной стратегии лучше не заниматься созданием бизнеса, поскольку можно потерять и время, и деньги.



Бизнес-план: методология и практика

Бизнес-планирование является очень важной составляющей системы управления компании. Бизнес-план является инструментом достижения поставленных стратегических целей компании. Бизнес-план необходимо составлять и для стартапа, и для уже действующей компании.

При этом очень важно относиться к бизнес-планированию не формально,

как это до сих пор делают очень многие компании, а очень ответственно и серьезно. Бизнес-план – это не просто какая-то формальная бумажка с кучей таблиц и графиков, составленная только для того, чтобы получить кредит или привлечь инвестора. Бизнес-план нужно составлять для того, чтобы его выполнять, а не махать перед банками или инвесторами.

В данной книге подробно рассмотрена методология составления бизнес-планов, а также приведены примеры их разработки для различных отраслей.

Книга для владельцев бизнеса, руководителей компаний, директоров по развитию, финансовых директоров, специалистов службы развития и финансово-экономической службы.

Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов

С помощью системы организационного проектирования можно эффективно решать различные задачи, в том числе проектирование нового бизнеса, а также улучшение деятельности уже действующей компании.

Если у стартапа или уже работающей компании есть четкая стратегия, то с помощью системы организационного проектирования можно разработать организационно-функциональную структуру и бизнес-процессы, которые наилучшим образом обеспечат реализацию выбранной стратегии развития.

В данной книге рассмотрены основные принципы и технологии организационного проектирования, реструктуризации предприятий и бизнес-процессов, регламентации деятельности и т.д.

Книга предназначена для владельцев бизнеса, руководителей компаний, директоров по развитию, директоров по персоналу, специалистов служб развития и персонала.

Маркетинг: стратегия, анализ, реклама и продвижение

Маркетинг – одна из важнейших функций любой коммерческой компании, поскольку от эффективности ее выполнения зависит доходная (продажи) и затратная (исследование, реклама, продвижение, PR и т.д.) часть бюджета компании.





В данной книге рассмотрены различные аспекты маркетинговой деятельности, в том числе маркетинговая стратегия, маркетинговые исследования и анализ, реклама и продвижение компании в целом и ее продуктов/услуг и т.д. Книга предназначена для владельцев бизнеса, для руководителей компаний, руководителей и специалистов маркетинговых служб.

Управление персоналом: привлечение, обучение, мотивация



Персонал компании является ее важнейшим активом, несмотря на то, что он никак не отражается в ее балансе. Поэтому от того, как в компании организованы функции управления персоналом, очень сильно зависит эффективность ее работы.

В данной книге рассмотрены некоторые очень важные аспекты, связанные с управлением персоналом. Особое внимание уделяется системе мотивации, поскольку с ее помощью можно значительно увеличить эффективность дея-

тельности компании и улучшить ее финансово-экономическое состояние.

Обучение персонала, можно сказать, является одним из стратегических направлений для любой компании, поскольку от этой деятельности также напрямую зависит эффективность ее работы в перспективе.

Не менее важной функцией, рассмотренной в данной книге, является привлечение персонала, поскольку многое зависит и от того, кто будет принят на работу.

Книга предназначена для владельцев бизнеса, руководителей компаний, руководителей и специалистов служб персонала.

Управление проектами

Управление проектами одна из важных подсистем управления компании. Проектная концепция управления существенно отличается от процессной концепции. В данной книге речь идет о процессном и проектном подходе к управлению, а также об использовании проектного управления в системе стратегического управления.

Технология управления проектами имеет важное значение не только для проектных компаний (текущая деятельность которых состоит из проектов), но и для процессных, поскольку эффективное развитие компании (бизнеса и системы управления) возможно только на проектной основе.

Также в книге подробно рассматривается классификация проектов. Важно понимать, какие в принципе могут быть проекты, как и для чего они могут быть использованы и т.д.

Книга предназначена для владельцев бизнеса, руководителей компаний, директоров по развитию, специалистов служб развития.

Основы экономики и финансов (для владельцев бизнеса, руководителей и менеджеров)

Данная книга создана для устранения финансово-экономической безграмотности владельцев бизнеса, руководителей и нефинансовых менеджеров компаний.

Для успешной работы компании и повышения ее эффективности нужно обладать определенными знаниями и навыками. К обязательным знаниям относятся в том числе знания основ экономики и финансов. Поэтому такой ликбез просто необходим.

Можно сказать, что в этой книге представлена финансово-экономическая «таблица умножения», ко-



тору должен знать каждый владелец бизнеса и руководитель компании.

Эффективная система бюджетирования и управленческого учета. Практические советы и рекомендации

Без системы бюджетирования и управленческого учета очень сложно добиться управляемости компании и заниматься повышением ее эффективности. Данная книга, можно сказать, является вводной в тему бюджетирования и управленческого учета. Она дает представление о том, что такое система бюджетирования и управленческого учета, из каких элементов она должна состоять, принципы, на основе которых должна работать данная система, чтобы приносить пользу для компании и т.д.

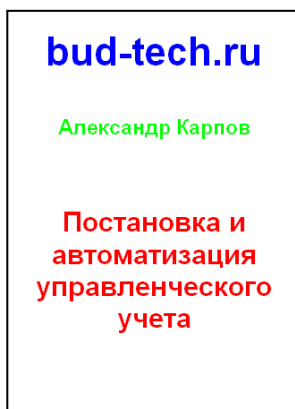


В книге разъясняются отличия управленческого учета от бухгалтерского, рассматриваются особенности функционирования и внедрения этой системы в малом бизнесе.

В книге объясняются основные причины почему во многих компаниях до сих пор нет эффективной системы бюджетирования и управленческого учета.

Кроме того, в книге речь идет о том, как нужно правильно внедрять управленческий учет и бюджетирование.

Постановка и автоматизация управленческого учета



Без управленческого учета практически невозможно внедрить эффективную систему управления. Начать заниматься постановкой управленческого учета нужно как можно раньше.

Без управленческого учета предприниматель не сможет получить ответы на элементарнейшие вопросы:

- зарабатывает ли компания прибыль или работает в убыток?
- какова динамика ключевых показателей?
- удалось ли отбить инвестиции в

создание бизнеса?

- какова рентабельность собственного капитала (она хотя бы больше, чем ставка банковского депозита – есть ли смысл заниматься этим бизнесом)?
- на какие дивиденды можно рассчитывать в очередном отчетном периоде и т.д.?

Книга содержит описание системы управленческого учета, а также пошаговый алгоритм ее разработки и внедрения.

Управленческий учет. Made not in Russia

Управленческий учет часто сильно запутан (особенно в малом и среднем бизнесе). Процесс подготовки управленческой отчетности больше напоминает фокусы иллюзионистов, чем четкую технологию. В стартапах эта проблема проявляется особенно остро.

Отсутствие полноценной системы управленческого учета является большой проблемой для любой компании.

В книге подробно описана технология, по которой должна работать система управленческого учета в любой компании, вне зависимости от того, насколько у нее запутан учетный процесс.

В книге приведены конкретные примеры, наглядно демонстрирующие как можно создать действительно четкую технологию управленческого учета даже при самых сложных ситуациях, с которыми может столкнуться компания на практике.

Также в книге описана технология разработки и внедрения эффективной системы управленческого учета, обеспечивающей владельцев бизнеса полной, детальной и достоверной информацией, необходимой для успешного ведения бизнеса.

Серия книг «100% практического бюджетирования»

При внедрении эффективной системы менеджмента не обойтись без полноценной системы бюджетного управления. Необходимо внедрить именно полноценную, а не поверхностную систему бюджетирования.

Именно такая система бюджетирования является эффективным инструментом управления и контроля. Без нее не получится создать эффективную и управляемую бизнес-машину.





Данная серия книг является **самым подробным в Мире** практическим руководством по постановке и использованию системы бюджетирования.

Серия состоит из восьми книг:

- Книга 1 «Бюджетирование как инструмент управления»;
- Книга 2 «Регламент системы бюджетирования»;
- Книга 3 «Финансовая модель бюджетирования»;
- Книга 4 «Финансовая структура компании»;
- Книга 5 «Роль финансовой дирекции в бюджетировании»;
- Книга 6 «Роль генерального директора в бюджетировании»;
- Книга 7 «Бюджетный комитет компании»;
- Книга 8 «Технология постановки бюджетирования в компании».

Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов*



Сейчас практически у всех компаний есть сайты. Поэтому, создавая бизнес, скорее всего, придется создать и сайт, а затем заниматься его продвижением. Некоторые предприниматели могут считать, что затраты на продвижение сайта (и тем более на его создание) являются не такими уж и большими, чтобы им уделять какое-то повышенное внимание. Во-первых, это не совсем так. Есть компании, которые тратят на продвижение очень приличные деньги. Во-вторых, дело ведь не только в сумме, но и в том, насколько эффективно она расходуется.

Можно эффективно продвигать сайт практически без затрат (или с минимальными и НЕрегулярными затратами). Для этого можно воспользоваться стратегией контентного продвижения сайта. Подробнее об этом и о многом другом, связанном с созданием и продвижением сайтов, можно прочитать в данной книге.

Основной упор делается не на технические аспекты, связанные с продвижением и тем более с созданием сайтов. В этой книге основное внимание уделяется именно стратегическим вопросам, от которых в будущем будет зависеть эффективность сайта как канала продвижения и продаж продукции и/или услуг компании.

Как написать книгу и заработать на этом деньги*

В продолжении предыдущей темы. Для реализации эффективной стратегии контентного продвижения сайта можно использовать книги. На самом деле, с помощью книг можно продвигать не только сайт, но и саму компанию, ее продукты и услуги и т.д.

Практически каждый человек может написать как минимум одну книгу, воспользовавшись технологией, подробно описанной в данной книге.



Методики менеджмента

Вместе с книгами рекомендуется использовать следующие методики в электронном формате:

- «Стратегическое управление предприятием»;
- «Бюджетное управление предприятием»;
- «Управленческий учет».
- «Создание/переделка сайта»;
- «Продвижение и развитие сайта»;
- «Как написать книгу».

Методика «Стратегическое управление предприятием»

Стратегическое управление – очень мощный инструмент менеджмента, который лучше использовать еще при создании бизнеса, а также для его дальнейшего эффективного развития. До сих пор мало кто из компаний использует все возможности стратегического менеджмента. Это делают только самые продвинутые предприниматели, что позволяет им добиваться очень больших бизнес-результатов.

Методика "Стратегическое управление предприятием" может использоваться в компаниях при внедрении стратегического ме-

[неджмента](#). В состав данной методики входит описание технологии постановки системы стратегического управления, а также примеры результатов [стратегического анализа](#), [стратегических планов](#), [механизмов реализации стратегии](#) и [регламентов стратегического управления](#). Кроме того, в состав методики входят дополнительные методические материалы по стратегическому менеджменту.

Используя методику "Стратегическое управление предприятием", можно грамотно спланировать и подготовиться к проекту по внедрению стратегического менеджмента, а также успешно его реализовать.

Естественно, что материалы, содержащиеся в методике "Стратегическое управление предприятием", могут использоваться компаниями при постановке системы стратегического управления. Ведь глядя на примеры, можно создавать и свою систему стратегического управления.

[Подробное описание методики "Стратегическое управление предприятием"](#)

Методика «Бюджетное управление предприятием»

[Бюджетирование](#) – это очень эффективный инструмент управления, но для того, чтобы эта система правильно функционировала, она должна быть полноценной. Для этого нужно использовать правильный подход к разработке и внедрению данной подсистемы управления. Система бюджетирования позволяет значительно улучшить управляемость компании. Кроме того, [бюджетирование повышает эффективность](#). Но для того, чтобы система бюджетирования обеспечивала приемлемый уровень управляемости и повышала эффективность бизнеса, она должна включать в себя все необходимые составляющие (компоненты).

Если внедрять бюджетирование с самого начала создания бизнеса, то это значительно увеличит вероятность успешного запуска стартапа и его дальнейшего развития. Стоит отметить, что бюджетирование и стратегическое управление взаимно дополняют друг друга.

Методика "Бюджетное управление предприятием" содержит описание технологии постановки бюджетирования и примеры описания систем бюджетирования, внедренных в нескольких

компаниях (производственное предприятие, торговая оптовая компания, федеральная розничная сеть). В этой методике представлены примеры [концепции бюджетирования](#), [финансовой модели бюджетирования](#), [регламентов бюджетирования](#), [финансовых структур компании](#), [бюджетных комитетов компании](#). Также в состав методики "Бюджетное управление предприятием" входят дополнительные методические материалы.

Используя методику "Бюджетное управление предприятием", можно грамотно спланировать и подготовиться к проекту по внедрению бюджетирования в своей компании, а затем успешно реализовать данный проект.

В ходе проекта по постановке бюджетирования нужно будет выполнить достаточно большой объем работы. Причем, перед тем, как браться за данный проект, у всех в компании должно быть четкое представление о том, что же должно получиться в результате выполнения проекта. Так вот, методика "Бюджетное управление предприятием" содержит в себе примеры описания всех результатов, которые должны быть получены после выполнения проекта по постановке системы бюджетирования.

Естественно, что материалы, содержащиеся в методике "Бюджетное управление предприятием", могут использоваться компаниями при постановке бюджетного управления. Ведь глядя на примеры, можно создавать и свою систему бюджетирования.

[Подробное описание методики "Бюджетное управление предприятием"](#)

Методика «Управленческий учет»

[Управленческий учет](#) – необходимый и очень важный элемент системы управления, который должен появиться как можно раньше. Нужно сразу же научиться правильно считать как минимум все основные финансово-экономические показатели.

Не смотря на очевидность обязательного наличия в компании системы управленческого учета, до сих пор во многих компаниях нет нормального управленческого учета. Причем, как это не странно может показаться на первый взгляд, полноценный [управленческий учет в малом и среднем бизнесе](#) встречается гораздо реже, чем в крупных компаниях. Это связано с тем, что [постановка управленческого учета в компаниях малого и среднего бизнеса](#) является более сложной задачей, чем внедрения управленческого учета в крупном бизнесе.

Итак, с помощью этой методики можно успешно решить задачу [внедрения управленческого учета](#) как в небольших, так и в крупных компаниях.

Методика "Управленческий учет" содержит описание технологии постановки управленческого учета и примеры описания систем управленческого учета, внедренных в нескольких компаниях (производственное предприятие, торговая компания, организация, оказывающая услуги). В этой методике представлены примеры [концепции управленческого учета](#), [методики \(модели\) управленческого учета](#), [регламента управленческого учета](#), [управленческой учетной политики](#) и т.д. Также в состав методики "Управленческий учет" входят дополнительные методические материалы.

Используя методику "Управленческий учет", можно грамотно спланировать и подготовиться к проекту по внедрению и автоматизации управленческого учета в своей компании, а затем успешно реализовать данный проект.

В ходе проекта по постановке управленческого учета нужно будет выполнить достаточно большой объем работы. Причем, перед тем, как браться за данный проект, у всех в компании должно быть четкое представление о том, что же должно получиться в результате выполнения проекта. Так вот, методика "Управленческий учет" содержит в себе примеры описания всех результатов, которые должны быть получены после выполнения проекта по постановке системы управленческого учета.

Естественно, что материалы, содержащиеся в методике "Управленческий учет", могут использоваться компаниями при постановке управленческого учета. Ведь глядя на примеры, можно создавать и свою систему управленческого учета.

[Подробное описание методики "Управленческий учет"](#)

Методика «Создание/переделка сайта»;

Сейчас для всех очевидно, что [сайт – важнейший маркетинговый инструмент современной эффективной компании](#). При этом до сих пор [эффективность сайтов](#) многих компаний, мягко говоря, оставляет желать лучшее. Для того, чтобы сайт работал с максимальной эффективностью нужно и проект по созданию/переделке сайта реализовать эффективно, и процесс продвижения сайта выполнять эффективно. В этой методике подробно (с примерами) описана технология создания/переделки

сайта, а в [методика "Продвижение и развитие сайта"](#) – технология развития, продвижения и рекламы сайта.

В состав данной методики входит подробное описание технологии, использование которой позволяет эффективно реализовать [проект по созданию нового сайта](#) (или [проект по переделке уже действующего сайта](#)), а также подробное описание нескольких примеров по созданию/переделке сайтов. Все эти сайты разрабатывались четко в соответствии с технологией, подробно описанной в данной методике. При работе над своим проектом можно изучить опыт создания/переделки всех этих сайтов. Возможно, какие-то идеи из этих проектов можно будет использовать и для вашего сайта.

Технология создания/переделки сайтов, представленная в данной методике, является детализацией технологии, описанной в книге [«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»](#). Эта технология уже не раз опробована на практике и показала очень хорошие результаты. Технологию можно применять для создания/переделки корпоративных сайтов, а также различных интернет-проектов, например, информационных порталов различной направленности.

[Подробное описание методики «Создание/переделка сайта».](#)

Методика «Продвижение и развитие сайта»;

В сайтах многих компаний [скрыты большие резервы повышения эффективности](#). Но для того, чтобы вскрыть эти резервы, необходимо использовать стратегию [эффективного продвижения/раскрутки и рекламы сайта](#).

В состав данной методики входит подробное описание технологии, использование которой позволяет эффективно продвигать, рекламировать и развивать сайт, а также подробное описание нескольких примеров продвижения и рекламы сайтов.

Все эти стратегии и мероприятия по продвижению и рекламе сайтов разрабатывались и реализовывались четко в соответствии с технологией, подробно описанной в данной методике. При работе над продвижением и рекламой сайта можно изучить опыт раскрутки и рекламы всех этих сайтов. Возможно, какие-то идеи из этих примеров можно будет использовать и для вашего.

Технология продвижения, рекламы и развития сайтов, представленная в данной методике, является детализацией технологии, описанной в книге [«Создание и продвижение сайтов.](#)

[НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов](#)». Эта технология уже не раз опробована на практике и показала очень хорошие результаты. Технологию можно применять для продвижения и рекламы корпоративных сайтов, а также различных интернет-проектов, например, информационных порталов различной направленности.

[Подробное описание методики «Продвижение и развитие сайта»](#)

Методика «Как написать книгу»

Книги можно очень эффективно использовать для продвижения и рекламы сайтов различными методами (см. [«Три основных способа продвижения и рекламы сайтов с помощью книг»](#)).

Кроме того, с их помощью можно также продвигать и рекламировать компанию, проекты, продукты/услуги, экспертов и т.д. (см. статью [«Что и как можно рекламировать и продвигать с помощью книг»](#)). Это объясняется тем, что [реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения](#).

Есть технология, многократно опробованная на практике, которая позволяет очень быстро и эффективно написать книгу. В данной методике очень подробно описана эта технология, а также приведены примеры ее использования при написании книг различных тематик. [Разработчик данной методики](#) с ее помощью уже написал [несколько десятков книг](#).

Освоение данной методики не займет много времени и практически гарантирует то, что вы напишите свою книгу, если будете четко следовать технологии написания книги, которая подробно описана в данной методике.

[Подробное описание методики "Как написать книгу"](#)



Получить информацию об актуальном списке книг и методик, об их стоимости, а также сделать заказ можно на сайте rik-company.ru:



- [книги по менеджменту и бизнесу](#);
- [методики менеджмента](#).

Задать уточняющие вопросы также можно по электронной почте 5046320@mail.ru.

books-moscow.ru

Издательство «Москва»

Мы занимаемся реализацией проектов по выпуску книг различной тематики. Одно из отличительных особенностей нашего издательства заключается в том, что мы работаем *не только с известными, но и с начинающими авторами.*

Для авторов мы предлагаем различные модели сотрудничества, в рамках которых можно издать и распространять свои книги на очень выгодных условиях: см. раздел **«Авторам»** на этой странице сайта: books-moscow.ru/authors.html.



Если вы начинающий автор и вам нужна внешняя помощь в написании книги, то наше издательство готово вас этим обеспечить. Есть разные варианты оказания помощи авторам в написании книг и в зарабатывании на этом денег. Вы можете подобрать наиболее подходящий для себя вариант внешней помощи на этой странице нашего корпоративного сайта:

books-moscow.ru/help_with_writing_books.html

karpov.guru

КАРПОВ

Университетский клуб интеллектуальных дисциплин «Сколково»
Профессиональная система подготовки специалистов в области
«Программы интеллектуальной подготовки»

Как написать книгу и
заработать на этом деньги

books-moscow.ru

По всем вопросам, связанным с работой нашего издательства и с условиями сотрудничества, вы можете обращаться по электронному адресу m-books@bk.ru

Совместные покупки книг



Здесь (books-moscow.ru/joint_buy.html) представлена подробная информация о том, как можно существенно сэкономить на покупке книг издательства «Москва».

При определенных условиях это поможет и увеличению вашего личного заработка.

Обращение к читателям от Татьяны Жданковой

Мы стараемся издавать интересные и полезные книги для наших читателей. Кроме того, делаем все для того, чтобы книги были доступными по цене. Для этих целей мы оптимизируем все наши бизнес-процессы, чтобы снижать себестоимость книг, а значит, и их цены.

Есть одна статья затрат, от которой мы вообще отказались, – это активная оперативная реклама книг. С одной стороны, такое решение позволяет не увеличивать цены на книги, но, с другой стороны, не способствует увеличению продаж. Чем выше продажи, тем больше прибыль, которую издательство может направлять на выпуск новых книг для своих читателей.

Тогда возникает вопрос: если не рекламировать книги, то как же донести до читателей информацию о новинках? Мы считаем, что это нужно делать **только с помощью читателей**. Поэтому мы и обращаемся к вам с такой просьбой.

Если вам в целом понравилась книга «Эффективность и система управления компании», и вы считаете, что она действительно может быть интересной и для других читателей, то мы просим вас сообщить о ней другим людям всеми возможными способами.

Итак, есть разные способы рассказать об этой книге:

- сообщить своим знакомым и друзьям по телефону, по электронной почте, в мессенджерах или при личной встрече;
- написать на своих страничках в социальных сетях, оставив ссылки на книгу;
- упомянуть (в т.ч. оставив ссылки на книгу) на различных интернет-форумах, связанных с тематикой данной книги;
- можно использовать и любые другие способы.

При использовании различных интернет-ресурсов можно оставлять следующую ссылку на эту книгу:

rik-company.ru/efficiency_management_system.html

В общем, если у вас есть такая возможность, просим помочь это сделать (только при условии, что книга вам понравилась).

С благодарностью за помощь и поддержку,

[Татьяна Жданкова](#)

Генеральный директор издательства «Москва»

Вице-президент Ассоциации эффективного бизнеса
Соавтор книги «Издательство «Москва»: максимум эффективности»



P.S. Если у вас возникли какие-то вопросы, вы можете отправить их по электронной почте m-books@bk.ru.

Обращение к читателям от Александра Карпова

Благодарю вас за приобретение данной книги. Надеюсь, что она вам понравилась. В любом случае прошу вас оставить отзыв о данной книге здесь:

rik-company.ru/efficiency_management_system.html.

Мы стараемся делать все, чтобы наши книги были как можно более доступными для читателей. Поэтому мы оптимизировали бизнес-процессы нашего издательства, сделав из него по-настоящему эффективную бизнес-машину (см. книгу «Издательство «Москва»: максимум эффективности»). Это позволило нам минимизировать все затраты (без потери качества книг), а значит и цены на книги для читателей.



Чтобы еще больше снизить цены на наши книги, мы подготовили для читателей спецпредложение «Совместные покупки». Такой способ приобретения наших книг позволит вам получить дополнительные скидки.

Подробнее об этом нашем спецпредложении можно прочитать на данной странице сайта издательства: books-moscow.ru/joint_buy.html.

Кстати, если вы воспользуетесь данным спецпредложением, то это позволит вам не только сэкономить на покупках наших книг, но, возможно, и увеличить ваш личный заработок.

Если вы работаете наемным сотрудником, то, предложив руководителю и/или владельцу вашей компании каталог книг нашего издательства, вы обратите их внимание, в том числе, и на мои личные книги, используя которые можно сделать из компании эффективную бизнес-машину. Для этого потребуется реализовать достаточно сложный проект, состоящий из нескольких подпроектов. Попав в проектную группу хотя бы одного из таких подпроектов, вы сможете продвинуться по карьерной лестнице, что, естественно, скажется и на вашем личном заработке.

Более подробная информация об увеличении своего личного заработка находится здесь:

smart-venture.ru/increase_earnings.html.

Если вы предприниматель, то вы еще больше, чем наемные сотрудники, заинтересованы в том, чтобы ваша компания стала эффективной бизнес-машинной, поскольку в таком случае увеличатся ваши личные заработки, как владельца компании.



Для достижения данной цели вы можете воспользоваться моими книгами и нашими методиками. Технологии, описанные в данных книгах и методиках, мы используем для всех компаний и проектов нашей инвестиционно-консалтинговой группы МЭК (Менеджмент Эффективность Контроль).



Чтобы сделать из своей компании эффективную бизнес-машину как можно быстрее, вы можете принять участие в нашем спецпроекте «**Максимизация эффективности и прибыли компании/группы** (создание эффективной бизнес-машины)».

Подробнее о нем можно прочитать на сайте нашей консалтинговой компании: rik-company.ru/special_project_maximizing_efficiency.html.

Итак, в рамках нашего спецпроекта «Совместные покупки» для снижения цен на книги вы можете привлекать большое количество людей разными способами. Один из способов – это [корпоративные закупки](#) книг для вашей компании, которые вы можете осуществлять на очень выгодных условиях. Кстати, это позволит внести свой вклад в развитие лояльности сотрудников.

А не задумывались ли вы о том, чтобы не только читать, но и писать книги? Хотя бы одну? На самом деле это не так уж и сложно, как может показаться на первый взгляд. К тому же с нашей помощью это будет сделать намного проще, чем в одиночку. Подробнее о помощи в написании книг можно прочитать на сайте нашего издательства: books-moscow.ru/help_with_writing_books.html.

Нужно отметить, что написание книг на профессиональные темы – это один из способов увеличить свой личный заработок.



Помимо всего вышперечисленного у нашей инвестиционно-консалтинговой группы МЭК есть и другие предложения о сотрудничестве, которые могут вас заинтересовать.

Подробнее о возможных направлениях сотрудничества можно получить здесь: holding.guru/cooperation.html.



Подарок для читателей книг издательства «Москва»

У меня есть для вас подарок – моя **бесплатная** консультация⁵:

- для наемных сотрудников и фрилансеров – консультация по [увеличению заработка и карьерному росту](#);
- для действующих предпринимателей – консультация по [продвижению личного бренда](#) и [созданию эффективной бизнес-машины](#).

Свои вопросы вы можете отправить на мой персональный электронный адрес: alex.karpov@mail.ru. Я обязательно всем отвечу.

С пожеланиями успехов,

[Александр Карпов \(karpov.guru\)](http://karpov.guru)

Председатель совета директоров издательства «Москва»

Управляющий партнер инвестиционно-консалтинговой группы МЭК

Президент Ассоциации эффективного бизнеса

Основатель бизнес-школы «Первая школа предпринимателей»

Автор более 30-ти книг по менеджменту и бизнесу

⁵ без выполнения обязательного условия – [стать экспертом проекта smart-venture.ru](#)

Ассоциация эффективного бизнеса

Основной упор в данной Ассоциации эффективного бизнеса делается не на каких-то бессмысленных тусовках и собраниях, а на разработке четких и конкретных технологий создания и развития эффективного бизнеса. Эти технологии должны позволять и начинающим предпринимателям создавать с нуля эффективные бизнесы, и уже действующим бизнесменам эффективно развивать свои компании.

Миссия ассоциации эффективного бизнеса – содействие созданию и развитию эффективного бизнеса посредством разработки стандартов, технологий и методик, позволяющих создать и развивать действительно эффективные компании.

Географический аспект в миссии умышленно не указан по двум причинам:

- сегодняшние российские компании через какое-то время могут стать международными, выйдя на зарубежные рынки;
- возможно, в будущем к ассоциации захотят присоединиться иностранные компании.

Основные положения ассоциации эффективного бизнеса:

1. Эффективность является важнейшим фактором успеха любой компании. Если компания не является эффективной, то она не может быть полезной для своих клиентов и для общества в целом. Точнее говоря, может, но непродолжительное время.

2. Эффективную (в том числе в долгосрочной перспективе) компанию можно создать только придерживаясь определенной технологии создания и последующего развития бизнеса.

3. Пользу ассоциации могут принести те, кто сам создал эффективный бизнес (то есть предприниматели) и/или помогает другим создавать и развивать эффективные бизнесы (то есть консультанты, эксперты и т.д.).

Итак, одной из основных задач ассоциации эффективного бизнеса является **разработка стандартов работы эффективного бизнеса**, которые соответствуют динамично развивающейся внешней среде.

Подробнее об ассоциации можно узнать здесь:

smart-venture.ru/association_effective_business.html

Спецпроект «Максимизация эффективности и прибыли компании (создание эффективной бизнес-машины)»

Цель проекта «Максимизация эффективности и прибыли компании» (создание эффективной бизнес-машины) – содействии максимизации эффективности и прибыли компаний/групп путем преобразования их в [эффективные бизнес-машины](#).

Для того, чтобы стать эффективной бизнес-машиной компании/группе нужно пройти нелегкий путь, предполагающий реализацию стратегических [проектов развития](#). Это действительно стратегические вложения времени и денег, поэтому при грамотном (smart) подходе в перспективе эффективность и финансово-экономическое состояние компании/группы может существенно улучшиться. Стоит отметить, что только по-настоящему продвинутые предприниматели это понимают и готовы к таким инвестициям в будущее своего бизнеса.

Итак, в рамках данного спецпроекта компаниям/группам будет предложено выполнить определенную программу действий, которая обязательно приведет к повышению эффективности, управляемости и контролю, что, несомненно, приведет к значительному улучшению финансово-экономического состояния, в том числе, к увеличению прибыли.

Для выполнения данной программы компании/группы будут обеспечены подробными методиками и технологиями, которые позволят реализовать ее максимально эффективно.

В рамках данного глобального спецпроекта будет использоваться [технология развития бизнеса и системы управления](#), которую использует сама ИКГ МЭК.



Подробности данного спецпроекта можно узнать на этой странице сайта: [специальный проект «Максимизация эффективности и прибыли компании \(создание эффективной бизнес-машины\)»](#).

Сотрудничество/партнерство с инвестиционно-консалтинговой группой Менеджмент Эффективность Контроль (ИКГ МЭК)

- [предложения о сотрудничестве/партнерстве для экспертов](#)
- [предложения о сотрудничестве/партнерстве для будущих предпринимателей](#)
- [предложения о сотрудничестве/партнерстве для действующих компаний](#)

В разделе «Сотрудничество» сайта ИКГ МЭК представлены различные предложения о сотрудничестве/партнерстве, которые предлагают всем заинтересованным лицам [компании и проекты ИКГ МЭК](#).

Это полезные и интересные партнерские программы и спецпредложения по сотрудничеству и партнерству. Здесь же размещена краткая информация о стратегических спецпроектах, участие в которых может быть очень выгодным, поскольку все они имеют весьма хорошую долгосрочную перспективу.

На самом деле такая классификация на программы, спецпредложения и спецпроекты отчасти носит условный характер. По сути дела, это все можно считать предложениями о сотрудничестве и партнерстве. Но все же у них есть определенные отличия, поэтому они здесь разделены на три основные группы.

Стоит отметить, что некоторые программы сотрудничества, спецпредложения и спецпроекты актуальны и для компаний, и для экспертов/специалистов, какие-то только для компаний, а есть и такие, которые могут заинтересовать только экспертов/специалистов.

Итак, всем заинтересованным лицам предлагаются следующие возможности для сотрудничества и партнерства:

- программы сотрудничества/партнерства компаний/проектов ИКГ МЭК;
- специальные предложения компаний/проектов ИКГ МЭК;
- спецпроекты компаний/проектов ИКГ МЭК.

[**Сотрудничество/партнерство с ИКГ МЭК**](#)

Карпов Александр Евгеньевич

Эффективность и система управления компании

Издательство «Москва»
www.books-moscow.ru
m-books@bk.ru

г. Москва