Ближайшие семинары-практикумы:

Как создать эффективную бизнес-машину (04 декабря 2026)

Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса (14-15 декабря 2026)

Постановка и автоматизация управленческого учета (16-17 декабря 2026)

Бюджетное управление предприятием (22-24 декабря 2026)

Ведущий семинаров:

АЛЕКСАНДР КАРПОВ



karpov.guru

Ассоциация
эффективного бизнеса

smart-venture.ru

Первая школа
предпринимателей

smart-venture.ru

Александр Карпов



Эффективная бизнес-машина

rik-company.ru

smart-venture.ru

Александр Карпов

Эффективная бизнес-машина

rik-company.ru

Карпов А.Е.
Эффективная бизнес-машина

М.: «Москва», 2020 г. – 88 с. илл.
ISBN 978-5-6043503-8-6

Данная книга выпускается в рамках проекта **smart-venture.ru**, основной целью которого является содействие всем, кто хочет создавать и развивать свои успешные и эффективные бизнесы.

Эта книга является вводной к серии книг «Эффективная бизнес-машина». Проект по выпуску этой серии книг реализуется издательством «Москва» совместно с проектом smart-venture.ru.

В данной (вводной) книге приводится обоснование того, что эффективность в бизнесе является ключевым фактором, без которого невозможно построить успешную компанию. Эффективная компания способна пережить любой кризис, а иногда даже и улучшить свою конкурентную позицию.

В книге рассмотрены основные принципы и стратегия повышения эффективности и создания современной, успешной компании. Эти принципы могут применяться для любого бизнеса на разных стадиях развития.

Также в книге описаны основные причины неэффективной работы компании и способы их устранения.

В остальных книгах этой серии рассказывается о применении принципов и способов повышения эффективности (рассмотренных в данной книге) для создания эффективных бизнес-машин из конкретных компаний.

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

ISBN 978-5-6043503-8-6 © Издательство «Москва», 2020 г.

Оглавление

Об авторе книги 5

От автора книги 6

Введение 7

Раздел 1. Зачем повышать эффективность и управляемость компании и как этому способствует кризис 10

Раздел 2. Кризис – отличная проверка для компании 13

Раздел 3. Эффективность – ключевой фактор успешности бизнеса 15

Раздел 4. Можно ли создать эффективную бизнес-машину 19

Раздел 5. Как построить успешную и эффективную компанию: основные проблемы и пути их решения . 21

Основные причины развала или неэффективной работы компании 21

Собственники компании 21

Подход к созданию и развитию бизнеса 24

Система управления 25

Кризис 28

Ключевые аспекты успешной современной компании 29

Раздел 6. Бюджетирование повышает эффективность компании 33

Раздел 7. Система совершенствования деятельности компании 37

Раздел 8. Быстрое устранение мелких проблем 41

Раздел 9. Примеры повышения эффективности, улучшения управляемости и системного развития компании 43

Производитель алкогольной продукции 43
Производитель товарного бетона и раствора 43
Розничная сеть, реализующая аудио-видео продукцию 44
Частное охранное предприятие (ЧОП) 45
Пример 1. Повышение прибыли по пультовой охране 45
Пример 2. Существенное снижение дебиторской задолженности по пультовой охране 46

Раздел 10. Можно ли создать эффективный бизнес при очень неблагоприятных условиях 47

Раздел 11. Эффективность и выгодные условия сотрудничества требуют жертв 50

Раздел 12. Литература и методики для повышения эффективности и улучшения управляемости 61

Раздел 13. Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина» 77

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.**

От автора книги

Многие предприниматели хотят, чтобы их бизнесы были эффективными, и приносили им большие дивиденды, но мало кто из них хочет для этого напрягаться.

К сожалению, высокая эффективность (и большие дивиденды) просто так не даются. Необходимо проделать большую работу, чтобы компания действительно стала эффективной бизнес-машиной.

Эту книгу я специально сделал небольшой по объему, чтобы не отпугивать владельцев бизнеса :)). На самом деле, данная книга, как говорится, только верхушка айсберга. Это легко понять, если посмотреть *Раздел 12 «Литература и методики для повышения эффективности и улучшения управляемости»*.

Таким образом, данная книга – это можно сказать только введение в тему. Она является системообразующей.

Вообще-то это должно быть очевидно – вряд ли одна небольшая книжка может сотворить чудо. Но по крайней мере она показывает в каких направлениях нужно двигаться, чтобы повысить эффективность деятельности компании и сделать ее более управляемой.

Я с 1995 года занимаюсь практическими задачами, связанными с внедрением современных систем управления и повышением эффективности работы компаний и групп. За это время мною накоплен большой опыт, которым я делюсь на страницах этой и всех остальных своих книг. Надеюсь, что информация, содержащаяся в моих книгах, будет полезной читателям.

Кстати, если при изучении моих книг у вас будут возникать какие-то вопросы, то вы можете смело ко мне обращаться любым удобным для вас способом.

С наилучшими пожеланиями,

Александр Карпов
Управляющий партнер инвестиционно-консалтинговой группы МЭК
Президент Ассоциации эффективного бизнеса
Председатель совета директоров издательства «Москва»
e-mail: alex_karpov@mail.ru

Введение

Поскольку я занимаюсь управленческим и бизнес консалтингом с 1995 года, я видел, так сказать, изнутри большое количество различных компаний и групп. Безусловно, каждая компания – это уникальная организация со своей спецификой, особенностями, нюансами и т.д.

Тем не менее, практически у всех этих компаний есть и кое-что общее. С уверенностью можно сказать, что большинство из них с невиданным упорством наступает на одни и те же грабли, причем на всех стадиях развития бизнеса.

В девяностые годы прошлого века не было возможности где-то узнать о том, как нужно правильно создавать и развивать бизнес и систему управления. Хотя, в те времена (особенно в начале девяностых) в общем-то и не было особой необходимости в повышении эффективности работы и оптимизации деятельности компаний. Маржа была такая большая, что она перекрывала все косяки в работе компаний.

Казалось бы, сейчас есть как минимум два существенных фактора, которые должны были бы способствовать изменению ситуации:

- доступность информации, которую можно было бы использовать для внедрения современной системы управления, повышения эффективности работы компании и т.д.;
- большое количество сменяющих друг друга кризисов.

Таким образом, кризисы вроде как должны подстегивать компании к тому, чтобы они наконец-то озадачились проблемой повышения эффективности деятельности, а большой объем информации (интернет, книги, различные курсы и т.д.) по идее должен в этом помочь.

Я не знаю почему же все-таки во многих компаниях задача повышения эффективности деятельности до сих пор не является одной из приоритетных.

Может быть такова черта нашего характера – надеяться на авось, полагая, что кризисы – это все-таки временное явление, поэтому нужно только немного подождать, когда наконец-то придет халява. Поэтому мало кто по-настоящему применяет антикризисные меры[2], которые могут способствовать повышению

[2] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

эффективности деятельности и улучшению финансово-экономического состояния компании.

Кроме того, в отличие от информационного голода девяностых прошлого столетия сейчас наблюдается, наоборот, информационная перенасыщенность. Видимо, большинство людей просто теряется в этом огромном массиве информации – непонятно что из всего этого действительно является полезным и заслуживает внимания.

Я считаю, что все-таки нельзя «ждать у моря погоды». Нужно как можно быстрее начать заниматься повышением эффективности деятельности компании. В любом случае от этой работы хуже не будет, а если она будет проделана должным образом, то станет лучше (возможно, намного лучше).

Начать можно хотя бы с элементарных вещей. Речь идет о том, что многим компаниям нужно подтянуть свою финансово-экономическую грамотность и научиться правильно считать все основные показатели, на основе которых, собственно, и можно судить об эффективности работы компании и о ее динамике.

Я понимаю, что скорее всего найдутся люди, которые, прочитав эти строки, сочтут данные рекомендации уж слишком примитивными и устаревшими.

Еще раз повторюсь: с девяностых годов прошлого столетия на самом деле мало что поменялось в плане развитости системы управления, повышения эффективности работы и т.д.

К тому же у нас до сих пор наблюдается тотальная финансово-экономическая безграмотность среди владельцев бизнеса, руководителей и специалистов практически всех служб, кроме финансовой (хотя, даже и здесь иногда бывают проблемы). Есть определенный минимум финансово-экономических знаний, которыми должны владеть предприниматели и руководители[3].

Плюс к этому можно добавить, что многие наши компании до сих пор даже свою прибыль правильно посчитать не могут, в том числе из-за отсутствия нормальной системы управленческого учета. По-прежнему у большого количества компаний подготовка управленческой отчетности скорее напоминает какие-то шаманские танцы и колдовство. Вместо того, чтобы формировать управленческие отчеты по четкой, понятной всем технологии, во многих компаниях есть свой корпоративный колдун, который го-

[3] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Основы экономики и финансов»

товит управленческую отчетность по какой-то только ему одному понятной схеме, больше напоминающей фокусы.

На самом деле в любой компании (даже в такой, где учет по ряду причин очень запутан) можно внедрить нормальный управленческий учет, которому будут доверять владельцы, руководители и все остальные сотрудники компании[4].

Понятно, что на этом нельзя останавливаться, но это тот минимум, без которого вряд ли получится сделать что-то более сложное и необходимое.

Итак, повышение эффективности деятельности сейчас является очень актуальной задачей для многих компаний, поэтому ее решением нужно заняться как можно быстрее, потому что следующий кризис можно уже и не пережить. О том, как это нужно делать, написано в данной книге.

[4] о том, как это сделать, можно прочитать в книге Александра Карпова «Управленческий учет. Made not in Russia»

Раздел 1. Зачем повышать эффективность и управляемость компании и как этому способствует кризис

Безусловно, никто из предпринимателей 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[5].

Если кто-то из них и заинтересуется данным вопросом, то не сможет получить объективной картины, поскольку нередко бухгалтерский учет отличается от управленческого[6], которого в компании нет.

[5] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Основы экономики и финансов»

[6] подробнее об управленческом учета можно прочитать в книгах Александра Карпова: «Постановка и автоматизация управленческого учета» и «Управленческий учет. Made not in Russia»

Попытка провести какой-то анализ и сделать выводы на будущее на основе бухгалтерской отчетности ни к чему не приводит, а нормальная 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, сотрудниками и собственниками.

Кризис нередко является причиной возникновения таких нежелательных ситуаций, способствующих тому, что предприни-

мати 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[7], но, как говорится, лучше поздно, чем никогда.

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

[7] подробнее о создании и развитии бизнеса можно прочитать в книге Александра Карпов «Создание и развитие эффективного бизнеса»

Раздел 2. Кризис – отличная проверка для компании

С одной стороны, кризис – не очень желательное явление для экономики в целом, но с другой стороны, большинство компаний ничто другое не может заставить наконец-то задуматься о повышении эффективности своей работы и улучшении степени управляемости.

Да, в кризис может закрыться немало компаний, но, если задуматься, в этом есть и плюсы. Как правило, кризис не могут пережить далеко не лучшие компании. Низкая эффективность работы и практически отсутствие управляемости нередко приводят к развалу предприятия.

Поэтому можно сказать, что кризисы, особенно серьезные, являются своего рода «санитарами леса», которые очищают территорию от «лишнего хлама».

Несмотря на то, что за свою новую историю Россия пережила уже несколько масштабных кризисов, многие отечественные компании по-прежнему находятся, мягко говоря, в расслабленном состоянии.

Я здесь не имею в виду тех, кто относится к первой группе предприятий, которым не страшен кризис[8]. Как говорится, для ЭТИХ в нашей стране всегда зеленый свет, поэтому плевать они хотели на эффективность, управляемость и т.д.

Удивляет другое – в стране есть немало предприятий, у которых нет такого «эликсира бессмертия» как у ЭТИХ, но ведут они себя так, как будто уверены в том, что будут «жить вечно».

Если во время кризиса они попадают во вторую группу компаний, которым не страшен кризис, то ситуация только усугубляется, поскольку они еще больше расслабляются в связи с халявой, которая к ним «приплыла» вместе с кризисом.

Но ведь помимо различных халявщиков есть еще и большое количество компаний, которым приходится выживать в кризис. Казалось бы, такие жесткие условия должны заставлять их работать по-новому, но почему-то этого не происходит.

Тем не менее, есть компании, которые понимают, что продолжать работать так же, как раньше, они уже не могут. Вла-

[8] подробнее о компаниях, которые способны пережить любой кризис, можно прочитать в книге Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

дельцы таких компаний осознают, что они теперь просто обязаны заниматься оптимизацией своей деятельности, повышением эффективности работы, развитием системы управления и т.д.

В этом смысле получается, что кризис – это отличная проверка для компаний. Во-первых, она показывается владельцам предприятий, что на самом деле представляет из себя их детище, а во-вторых, заставляет их принимать меры по созданию действительно эффективной компании.

Учитывая то, что в будущем, скорее всего, кризисы будут не таким уж редким явлением, такие компании продолжают «держать себя в тонусе» и после завершения кризиса.

У кризисов есть и минусы, и плюсы, которые можно использовать себе во благо. Поэтому нужно уметь по максимуму выжимать из плюсов и по возможности минимизировать минусы.

Самые дальновидные предприниматели изначально создают свой бизнес на системной основе. При наступлении кризиса они не будут паниковать и сумеют его достаточно успешно пережить. Кстати, создавать бизнес можно и в кризис, даже если не располагать большими финансовыми ресурсами.

Кроме того, как показывает практика, чем больше финансовых ресурсов есть в наличие при запуске бизнеса, тем с большей вероятностью будет создана компания, которая не сможет пройти проверку кризисом.

Раздел 3. Эффективность – ключевой фактор успешности бизнеса

Безусловно, бизнес – это не легкий труд, как кому-то может показаться. Данное высказывание может подтвердить практически любой настоящий предприниматель, который сам создал свой бизнес с нуля без каких-то левых схем (прихватизация и другие виды воровства, использование админресурса и т.д.).

Для того, чтобы заработать много денег, занимаясь бизнесом, нужно долго и упорно трудиться. Согласен, что при желании можно найти какие-то примеры, где предприниматели очень быстро заработали много денег, но при этом вроде как особо и не напрягались. Во-первых, таких примеров не так уж и много, а, во-вторых, на самом деле никто кроме этих предпринимателей не знает, как им приходилось напрягаться (возможно, по каким-то причинам, они просто преподносят всем такие вот ненапряжные success stories об их бизнесах).

В любом случае примеров, когда предприниматели добивались успехов в бизнесе за счет очень напряженной работы гораздо больше, чем «сказочных» историй успеха.

Несомненно, на успешность бизнеса могут влиять различные факторы, но мне кажется, что во всех случаях ключевым все-таки является **эффективность бизнеса**.

Поэтому еще на стадии создания бизнеса нужно сразу же думать о его эффективности. Аналогичное утверждение можно отнести и к развитию бизнеса. Развивая и масштабируя бизнес, ни в коем случае нельзя забывать об эффективности.

Я занимаюсь консалтингом[9] с 1995 года. За это время я видел очень много компаний и групп. Могу сказать, что, к сожалению, уже не один десяток лет наблюдаю **тотальную неэффективность деятельности** многих наших организаций.

Любопытно, что даже кризисы не могут заставить наши компании заниматься повышением эффективности, хотя они стали возникать все чаще и чаще. Кризисы должны быть тем самым пинком под зад, которого не хватает многим нашим компаниям, но почему-то не возникает той самой встряски, которая по логике должна быть в мозгах владельцев бизнеса.

[9] подробнее о консалтинге можно прочитать в книге Алекандра Карпова «Консалтинговый бизнес: как заработать на консалтинге»

Есть разные способы повышения экономической эффективности бизнеса. Некоторые из них требуют проведения серьезной работы, а некоторые вообще не напряжны, но ими почему-то не пользуются. Кстати, примеры некоторых способов повышения эффективности компаний можно найти в моей книге *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности»*, а также в *Разделе 9 «Примеры повышения эффективности, улучшения управляемости и системного развития компании»* этой книги.

Согласен с тем, что может быть оправданной стратегия компании, когда в самом начале она пытается любыми способами как-то обосноваться на рынке даже в ущерб эффективности. Но все-равно должен настать момент, когда приоритет нужно сместить в область эффективности, поскольку в противном случае компания долго не протянет. Точнее говоря, может быть и протянет, но она вряд ли будет успешной.

Да, такую стратегию создания бизнеса используют некоторые компании, хотя я считаю, что лучше с раннего «детства» приучать компанию к эффективности.

Почему же так важна эффективность бизнеса и почему нужно стремиться различными способами повышать эффективность предприятия?

Да потому что только эффективная компания способна обеспечивать потребителей качественными продуктами и услугами по выгодным ценам, своих сотрудников – высоким уровнем оплаты труда, а собственников – большими дивидендами.

Таким образом, эффективная деятельность компании позволяет обеспечить выгодными условиями и клиентов, и владельцев бизнеса, и сотрудников. Правда, нужно отдавать себе отчет в том, то высокая эффективность деятельности не дается просто так. Да, в некоторых случаях, как уже отмечалось выше, повысить эффективность можно и за счет достаточно простых шагов. Но все же значительного повышения эффективности, как правило, можно достичь только за счет каких-то более существенных усилий.

Также стоит отметить, что повышение эффективности может создавать определенные неудобства для кого-то из внутренней или внешней среды компании, но если эти неудобства доходчиво объяснить и обосновать, то они не должны создать больших проблем. Описание такого примера ЗНАЧИТЕЛЬНОГО повыше-

ния эффективности деятельности можно найти в *Разделе 11 «Эффективность и выгодные условия сотрудничества требуют жертв»*.

Нужно отметить еще одну поразительную особенность многих наших компаний. Почему-то они часто бросаются в крайности.

Одна крайность – это когда компании вообще не задумываются о повышении эффективности деятельности и эффективности управления. Экономическая эффективность таких компаний и групп, конечно же, незначительная.

Другая крайность – это когда компании так заморачиваются построением супер-пупер системы управления, что эффективность деятельности, как не странно это может показаться на первый взгляд, может быть даже ниже, чем у тех, которые вообще данному вопросу не уделяют внимания.

Конечно же, первая крайность встречается гораздо чаще, чем вторая, но все-таки подобные ситуации тоже могут возникать на практике. Как раз об одном из таких случаев я сейчас кратко расскажу.

Однажды к нам обратилась компания с целью помочь ей в подготовке к проекту по постановке и автоматизации бюджетирования и управленческого учета. Я здесь не буду рассказывать о том через какое место был организован данный проект. При желании об этом можно прочитать в статье *«Анализ (диагностика) системы бюджетирования и управленческого учета. Что важнее: качество или сроки?»* (**bud-tech.ru** → раздел **«Статьи»** → подраздел **«Технология постановки бюджетирования и управленческого учета»**).

Здесь же я хочу обратить внимание на то с какой эффективностью работала данная компания и как там была организована система управления. У этой компании (точнее говоря, это крупный вертикально-интегрированный холдинг) рентабельность продаж составляла 0.14%. Напомню, что рентабельность продаж рассчитывается путем деления чистой прибыли на выручку компании. Рентабельность продаж показывает сколько копеек с рубля продаж зарабатывает компания.

Я на всякий случай уточню – рентабельность продаж этого холдинга тогда была 0.14%. Чтобы избежать неправильного понимания, я напишу словами: ноль целых четырнадцать сотых процента. То есть 0.14 – это не коэффициент, соответствующий

14%. Это именно 0.14%. Иными словами, этот холдинг зарабатывал ДЕСЯТУЮ часть копейки с рубля продаж.

При этом в компании было три этажа умников, которые занимались построением «эффективной» системы управления. К нам обратилась предводительница всех этих умников – топ-менеджер, отвечающий за эффективную систему управления.

Кстати, когда я предложил ей принять участие в проекте по созданию серии книг «Эффективная бизнес-машина», то она отказалась, сославшись на то, что эффективность сейчас уже не модная концепция. Вместо этого она основную ставку делает на … если честно, я даже не стал запоминать эту хрень, потому что это была какая-то муть от очередного зарубежного «гуру». Я не перестаю удивляться тому, как многие компании (не только в России, но и в Мире) до сих пор ведутся на всякую ерунду. Подробнее об этом можно прочитать в записи одного из моих блогов: «BSC, KPI, BUM и т.д. или как пудрить мозги» (**bud-tech.ru** → раздел **«Блог»**).

Предложение об участии в издательском проекте я ей сделал еще до командировки. Только после командировки я понял, что, мягко говоря, оно было сделано не по адресу – было бы смешно издавать книгу о компании, которая работает с рентабельностью продаж 0.14% :)). Если эта компания захочет зарабатывать больше, не повышая эффективность деятельности, то ей придется поднимать цены. Кстати, нужно отметить, что за неэффективную работу компаний платят именно потребители. Именно они компенсируют раздутые и неэффективные затраты компаний. Очевидно, что подобные ситуации очень часто возникают при монопольном положении компании или в случае картельного сговора крупных компаний, имеющих большие доли рынка.

Итак, какими бы модными и самыми «новыми» методиками и концепциями развития бизнеса не увлекалась компании, все равно она не сможет стать успешной, если не научится быть эффективной. Потому что, как уже было отмечено, только эффективный бизнес способен поставлять на рынок качественные товары и услуги по привлекательным ценам и обеспечивать своих сотрудников достойной оплатой их труда.

Конечно же, компания может использовать различные подходы к развитию своего бизнеса и системы управления, но без эффективной работы все эти подходы мало что дадут. Именно эффективность является ключевым фактором успеха в бизнесе.

Раздел 4. Можно ли создать эффективную бизнес-машину

Многие владельцы бизнеса хотят, чтобы их компания стала действительно эффективной бизнес-машиной, стабильно приносящей им дивиденды[10]. 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[11], 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 потребует-

[10] есть несколько очень важных нюансов, связанных с дивидендами, о которых, к сожалению, не знают многие владельцы бизнесов и руководители компаний. Подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Основы экономики и финансов»

[11] подробнее о том, как их решать, можно прочитать в книге Александра Карпова «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»

ся разработать и внедрить современную систему управления, включающую многие подсистемы: стратегический менеджмент[12], организационное проектирование[13], бизнес-планирование, маркетинг[14], управление проектами, управление персоналом[15], управленческий учет[16], бюджетирование[17] 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[18]. 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.

О том, как сделать компанию эффективной, кратко написано в данной книге, а более подробно в остальных книгах *серии «Эффективная бизнес-машина»*. Эту технологию можно применить абсолютно для любой компании.

[12] см. книгу А. Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»
[13] см. книга А. Карпова «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»
[14] см. книгу А. Карпова «Маркетинг: стратегия, анализ, реклама и продвижение»
[15] см. книгу А. Карпова «Управление персоналом: привлечение, обучение, мотивация»
[16] см. книги А. Карпова: «Постановка и автоматизация управленческого учета» и «Управленческий учет. Made not in Russia»
[17] см. серию книга А. Карпова «100% практического бюджетирования»
[18] см. книгу А. Карпова «Система владельческого контроля бизнеса»

Раздел 5. Как построить успешную и эффективную компанию: основные проблемы 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.

Таких основных факторов четыре (см. **Рис. 5.1**):

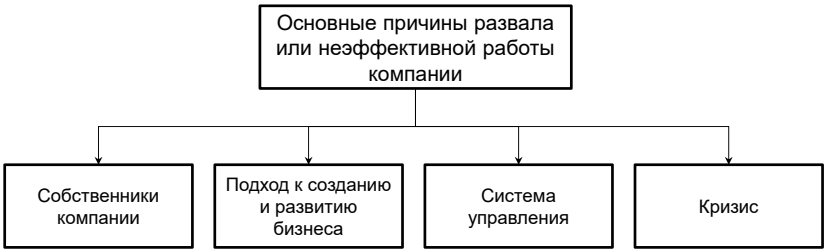
- позиция собственников в отношении того, как должна создаваться и развиваться компания и что непосредственно они сами должны для этого делать;
- технология, применяемая для создания и развития бизнеса;
- система управления компанией (в части текущей деятельности и в части развития);
- влияние кризисов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

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.

Рис. 5.1. Основные причины развала или неэффективной работы компании



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 (трехлетней давности) 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 решил 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 пр***О***цента и живу». Хотя, рентабельность продаж у этой компании весьма скромная.

У нас есть клиент, занимающейся 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 придраться 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 не понятно 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.

Примечание: эту историю мой знакомый рассказал мне за 3 года до изданий данной книги. Сейчас этой компании уже нет (что, в общем-то, было ожидаемо при таком отношении к делу), а оборот нашего клиента (системно занимающегося развитием бизнеса и системы управления, а также повышением эффектив-

ности), о котором я упомянул выше (у него такое же направление деятельности), сейчас уже превысил оборот этой «умершей» компании в ее лучшие годы.

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[19]. 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»*). 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, потому что никто из таких вот горе-предпринимателей, естественно, об этом никому не рассказывает.

Несомненно, 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

[19] подробнее о разработке и реализации стратегического плана можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

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 это 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.

Примечание: если бизнес создавать на системной основе с применением специальной технологии, то можно создать успешный и эффективный бизнес даже в самых сложных условиях (см. *Раздел 10 «Можно ли создать эффективный бизнес при очень неблагоприятных условиях»*).

Система управления

При рассмотрении такой причины как «Собственники компании» уже шла речь о том, что владельцы бизнеса во многом влияют на ее успешность (или неуспешность). 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 пытался 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 отметить, 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 и успешной.

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 дорасти до масштабов завода (причем не маленького), 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 конечно 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 компаниям. 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 топменеджеров 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 причина 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 распространялась 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 тонусе 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 грамотно 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, когда наступит кризис, он 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 доли 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 управление 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 планирует 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, кончено, 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 этом разделе 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 управле-

ния 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. 5.2**):

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

Работа по всем этим направлениям позволит создать действительно успешную и эффективную 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 получат от нее максимальную для себя выгоду.

В общем, получается, что в любом случае нужно будет начать с проведения комплексного анализа деятельности компании и разработки стратегического плана, 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 самостоя-

тельно или воспользоваться различными вариантами внешней помощи.

Примечание: 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» на корпоративном сайте нашей компании (**rik-company.ru** → раздел **«Статьи»** → подраздел **«Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»**).

Рис. 5.2. Ключевые аспекты успешной и эффективной современной компании



Раздел 6. Бюджетирование повышает эффективность компании

Важнейшей составляющей эффективной системы управления является бюджетирование. Одна из основных целей внедрения системы бюджетирования – повышение степени управляемости компании. Основным объективным критерием управляемости компании является величина план-фактных отклонений ее стратегических показателей. Таким образом, если план-фактные отклонения находятся в допустимом диапозоне, то можно считать, что компания хорошо управляема.

Полноценная система бюджетирования должна позволять еще и повышать эффективность работы компании. Ведь компания может быть очень хорошо управляема, но неэффективна.

Добиться формальной управляемости не так уж и сложно. На наших предприятиях есть немало «специалистов», которые смогут очень даже грамотно подогнать факт под план, а иногда и план под факт (как бы странно это не звучало).

Для того чтобы система бюджетирования позволяла компании повышать эффективность ее деятельности, необходимо уделять большое внимание ВСЕМ фазам бюджетного цикла. При этом особенно важно качественно выполнять процесс планирования и анализа исполнения бюджетов.

Это не значит, что на фазе учета не может возникнуть никаких проблем, но все-таки данная стадия бюджетного цикла наиболее формализуема.

Для того чтобы наладить фактический управленческий учет[20] необходимо:

- разработать и внедрить методологию (модель) управленческого учета;
- разработать и внедрить регламент управленческого учета;
- разработать и применять управленческую учетную политику при отражении фактических хозяйственных операций.

С планированием и анализом все гораздо сложнее, но именно эти стадии бюджетного цикла позволяют повышать эффективность работы компании.

[20] подробнее обо все аспектах системы управленческого учета можно прочитать в книгах Александра Карпова: «Постановка и автоматизация управленческого учета» и «Управленческий учет. Made not in Russia»

Планирование, если эту фазу выполнять нормально, а не формально, само по себе может быть очень полезно для компании с точки зрения поиска резервов повышения эффективности.

Для того чтобы подготовить качественные бюджеты, нужно очень хорошо спланировать **ВСЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** компании. Можно сказать, что подготовка бюджетов – это оцифровка плановой деятельности компании. Подготовив проекты бюджетов, можно оценить эффективность этой самой плановой деятельности.

Можно использовать разные подходы к планированию. Пожалуй, самый ущербный – это идти от факта (это и будет та самая вышеупомянутая подгонка плана под факт). Да, некоторые незначительные статьи затрат можно так планировать, да и то желательно оценить насколько это оправдано, но все ключевые показатели планировать от факта крайне нежелательно.

Хотя при таком подходе легче добиться той самой управляемости, о которой шла речь в самом начале. Говоря по-простому, если по факту компания работала фигово и это будет заложено в план (может быть, с каким-то небольшим улучшением), то с большой вероятностью этот план будет выполнен. Формально получается, что управляемость очень даже неплохая, а эффективность – низкая.

Таким образом, лучше использовать другую логику планирования бюджетов. Наверное, самый полезный, но и самый сложный подход к планированию заключается в том, что нужно все (даже годами отработанные схемы работы) подвергать сомнению. То есть пытаться во всех объектах (бизнес-процессы, проекты, ЦФО – центры финансовой ответственности) находить скрытые резервы повышения эффективности их работы.

С одной стороны, понятно, что бесконечно повышать эффективность нельзя, но с другой стороны, зная, как работают наши предприятия, с уверенностью могу утверждать, что в этом плане у многих есть, как говорится, непаханое поле.

Есть еще один (совсем крутой) подход к планированию. Он называется бюджетирование на нулевой базе (**Zero Based Budgeting – ZBB**).

Суть его заключается в том, что при планировании предполагается, что компании еще нет (хотя она может проработать уже несколько лет или десятков лет, или даже больше). Поэтому вся

деятельность планируется с нуля так, как это следуют делать при создании бизнеса[21].

Когда создается новый бизнес, то, как правило, это делается сразу же с оглядкой на то, насколько он будет эффективным. Поэтому он создается без каких-либо излишеств, особенно если речь идет о создании малого бизнеса.

Затем, по мере развития компании, нередко происходит так, что она начинает «обрастать жирком» в ущерб эффективности. Это проводит к неоправданному росту уже имеющихся затрат и к появлению новых затрат, которых могло бы и не быть (или они могли бы быть не в таком объеме). Помимо проблем с затратами могут возникать и ситуации, когда компания сталкивается с упущенной выгодой из-за недостаточного роста продаж или даже их снижения.

Достаточно часто получается так, что масштабы бизнеса растут, а его эффективность падает. Вместе с этим снижаются и дивиденды, получаемые собственниками бизнеса. Это в том числе связано с тем, что не все компании умеют эффективно решать проблемы роста[22].

Наверное, вряд ли можно применять Zero Based Budgeting каждый месяц, но с какой-то периодичностью это можно делать. Например, раз в год, или в три года, или в пять лет и т.д.

Таким образом, пожалуй, основная польза от планирования заключается даже не в том, что с его помощью составляются бюджеты, а в том, что в ходе такого процесса могут происходить улучшения в деятельности организации (а также в процессе самого планирования), что будет приводить к повышению эффективности ее работы.

Аналогичный вывод можно сделать и в отношении фазы анализа. Целью такого анализа не является подготовка табличек (по каждому бюджету) с тремя колонками: план, факт, отклонение. Кстати, колонка «Отклонение» может разбиваться на несколько. Например, отклонение может рассчитываться в абсолютном и в относительном выражении.

Основная задача план-фактного анализа заключаются в выявлении причин существенных отклонений, а также в подготовке

[21] технология создания эффективного бизнес очень подробно описана в книге Александра Карпова «Создание и развитие эффективного бизнеса»

[22] подробнее о этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»

предложений по их устранению или минимизации их воздействия в будущем.

По большому счету может быть две основные группы причин существенных план-фактных отклонений: проблемы в планировании и проблемы в самой работе компании. Нужно уметь выявлять и устранять (или минимизировать воздействие) причины обоих этих типов. Такая систематическая работа позволит и улучшить управляемость, и увеличить эффективность работы компании.

Анализ – это, пожалуй, самая сложная фаза бюджетного цикла управления. Поэтому больше всего времени у компании будет уходить на отладку именно этой фазы. Но можно уверенно сказать, что инвестиции времени в налаживании процедуры анализа (да и планирования тоже) принесут компании немало пользы.

Когда компания занимается качественным планирование и анализом бюджетов (а не имитацией этой деятельности, что я наблюдаю во многих наших компаниях), то, как правило, все «косяки» в деятельности компании всплывают наружу. Если их исправить, то можно существенно увеличить эффективность работы компании, а также улучшить степень ее управляемости.

Дело в том, что нормальная (полноценная, а не поверхностная) система бюджетного управления заставляет компанию детально анализировать все бизнес-процессы компании и работу ее подразделений. Ведь финансы – это всегда следствие того, как организована работа в компании. Если в компании все организовано эффективно, то и с финансами проблем не будет, а если через одно известное место, то … в общем, сами понимаете, к чему все это приводит.

Итак, если компания сможет внедрить действительно полноценную систему бюджетного управления[23], то с ее помощью можно будет эффективно управлять компанией, повышать ее эффективность и улучшать финансово-экономическое состояние.

[23] очень подробно о системе бюджетирования написано в серии книги «100% практического бюджетирования» (автор – Александр Карпов)

Раздел 7. Система совершенствования деятельности компании

В любой компании можно достаточно быстро внедрить на первый взгляд довольно примитивную систему, которая на самом деле будет помогать предприятию улучшать и совершенствовать его деятельность. Данная идея может быть реализована как в рамках проекта по внедрению системы стратегического управления[24], так и отдельно.

Во многих компаниях есть немало проблем, решение которых позволило бы значительно улучшить финансово-экономическое состояние. Но для того, чтобы на системной основе решались уже имеющиеся проблемы, а также и те, что, естественно, будут возникать и в будущем, необходимо предпринять определенные действия.

Нужно продумать и внедрить механизм выявления и решения проблем. Причем сам механизм может быть достаточно простым, но с помощью него можно будет выявлять различные проблемы, которые снижают эффективность работы компании.

На самом деле может быть и так, что о некоторых проблемах руководство компании даже не знает, потому что либо есть люди, которым выгодно существование этих проблем, либо людям просто не хочется сообщать об этих проблемах, потому что они никак не замотивированы на их выявление и решение.

Еще перед тем, как начать разрабатывать систему совершенствования деятельности предприятия, можно определить основные требования, которым она должна удовлетворять.

Пример основных требований к системе совершенствования деятельности компании:

- система должна позволять выявлять и концентрироваться на действительно самых актуальных проблемах и важных предложениях по совершенствования деятельности компании (они не должны «хорониться» где-то на нижнем уровне);
- система должна позволять отсеивать мелкие проблемы (не требующие срочного вмешательства) или не допускать того, чтобы они выходили на самый высокий уровень;

[24] о том, как нужно внедрять стратегический менеджмент, можно прочитать в книге Александра Карпова «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»

- самое важное, чтобы в этих предложениях было написано, что это даст компании, пусть не сразу, но хотя бы в какой-то отдаленной перспективе;
- система должна быть автоматизирована, в том числе должен быть доступ к системе через интернет.

Что касается последнего требования, то это вполне логично, чтобы система совершенствования деятельности была автоматизирована. Это позволит увеличить производительность самой системы, а значит еще больше улучшить результаты работы компании.

Примерное описание автоматизированной системы совершенствования деятельности компании:

1. Любой сотрудник компании (инициатор) может вносить предложения по совершенствованию деятельности компании или сообщать об имеющихся проблемах.
2. Прежде всего, данное предложение/проблему должен увидеть непосредственный начальник инициатора.
3. Начальник должен написать свой ответ (комментарии) к подготовленному предложению или обозначенной проблеме.
4. Если инициатор не удовлетворен ответом, то он может высказать дополнительные предложения, обоснования, замечания, комментарии и т.д.
5. Если подобное согласование (переписка) продолжается более определенного количества (например, инициатор 5 раз обращался к своему непосредственному начальнику, но проблема не разрешилась), то автоматически данное обращение переходит на более высокий уровень (к руководителю непосредственного начальника инициатора).
6. Если непосредственный начальник инициатора не отвечает в течение определенного времени (например, 5-ти дней), то проблема/предложение также автоматически переносится на более высокий уровень.
7. На более высоком уровне также проводится обсуждение, в котором теперь уже могут участвовать три человека: инициатор, его начальник и руководитель начальника.
8. При этом также может быть установлено определенное ограничение на количество обращений/ответов, превысив которое проблема/предложение выходит на еще более высокий уровень и так вплоть до директора или даже владельца бизнеса.

9. Если проблема разрешилась или предложение принято к реализации, то инициатор снимает проблему (она автоматически переносится в архив).

Примечание: можно реализовать и дополнительные опции, при которых инициатор или участники обсуждения могут привлекать к этому процессу и других сотрудников компаний (не обязательно работающих в том подразделении, в котором работает инициатор).

Еще раз нужно отметить, что данная система совершенствования деятельности предприятия будет эффективно работать при наличии соответствующей системы мотивации[25].

Здесь можно привести один очень показательный кейс, который демонстрирует уровень жлобства некоторых владельцев бизнеса. Как-то раз мне позвонил собственник одного производственного предприятия, чтобы договориться насчет участия в моем семинаре-практикуме «Эффективная бизнес-машина». Оказалось, что у нас один альма-матер. Мы оба окончили Физтех, только в разное время.

В общем, он сказал, что направит на мой открытый семинар своего главного экономиста, отвечающего в том числе за контроль и анализ эффективности работы предприятия. Сам предприниматель участвовать не планировал, но сказал, что приедет к началу семинара, чтобы лично со мной познакомиться.

Так получилось, что он был на семинаре весь день. При этом он жаловался на всех своих сотрудников, потому что кроме него никто больше не беспокоится об эффективности работы его предприятия, не вносит никаких рационализаторских предложений и т.д. В ходе семинара он успел рассказать кое-что о своей организации. Выяснилось, что все его сотрудники работают только за оклад. Даже у продажников нет переменной части. Я сначала не понял почему на его предприятии такая странная ситуация – напрочь отсутствует система мотивации, но потом я понял в чем причина.

Поскольку он, по сути, отзанимался весь день на семинаре, мы выставили ему счет за второго участника (причем со скидкой). В ответ он возмутился, и искренне не понимал с какой стати он должен доплачивать за себя. При этом он привел «желе-

[25] подробнее о системе мотивации можно прочитать в книге Александра Карпова «Управление персоналом: привлечение, обучение, мотивация»

зобетонный» аргумент. Он сказал: «Почему это я должен второй раз платить за одну и ту же информацию?».

Странно, что он нахаляву не привел еще несколько своих сотрудников, оплатив участие только за одного. Он, наверное, и в кино/театр с девушкой по одному билету проходит :)).

Короче говоря, в данном случае все понятно: владелец предприятия – классический жлоб. Естественно, что никто из его сотрудников не проявляет никакой инициативы в плане повышения эффективности работы его предприятия. Кстати, и правильно делают. С таким жлобским подходом вряд ли можно существенно увеличить эффективность работы компании и улучшить ее финансово-экономическое состояние. Не удивлюсь, если его сотрудники, наоборот, даже вред ему наносят (кто как может).

Итак, описанная в данном разделе система совершенствования деятельности компании если и проработает на голом энтузиазме, то совсем недолго. Должна быть хотя бы экспертная система оценки (с последующим премированием) предложений по совершенствованию деятельности и повышению ее эффективности. Тогда сотрудники будут что-то делать, а в противном случае они будут минимизировать свои трудозатраты для получения фиксированного оклада.

Так что, если вы заинтересованы в том, чтобы сотрудники вашей компании действительно думали о повышении эффективности и готовили свои предложения, их нужно хоть как-то замотивировать.

Раздел 8. Быстрое устранение мелких проблем

Выявление проблем, которые существенно мешают работе компании, и их последующие решения – очень важная работа, которую желательно выполнять регулярно. Да, это логично – в первую очередь концентрироваться именно на ключевых проблемах, но и о небольших тоже забывать нельзя.

Когда компания ставит перед собой глобальные цели развития, то порой из внимания выпадают мелкие проблемы, которые на первый взгляд являются несущественными и на них можно не обращать внимания.

Но эти проблемы со временем могут накапливаться, и сотрудникам компании может казаться, что они никогда не будут решены. Как говорится, чаша терпения может переполниться, и компания может терять квалифицированный персонал.

В этом разделе я приведу пример нескольких мелких проблем, которые были выявлены в ходе проведения комплексной диагностики[26] одного частного охранного предприятия (ЧОП).

Можно начать с проблем технического плана. Для их устранения требуются только финансовые ресурсы, причем не очень существенные. Поэтому решения данных проблем не являются сложными задачами.

Одной из таких проблем была частая поломка автомобиля технического управления (монтаж, ремонт и техническое обслуживание оборудования, установленного на объектах). Данная проблема мешает работе сотрудников технического управления. Возможны срывы графика проведения монтажа, технического обслуживания, а также выездов для проведения ремонта, после обнаружения неполадок в работе оборудования, установленного на объектах. Кроме того, из-за данной проблемы приходится арендовать наемный транспорт, что, естественно, приводит к увеличению затрат компании

Другая проблема – у некоторых сотрудников компании были установлены устаревшие компьютеры, что приводило к замедлению работы и проблемам со зрением.

[26] подробнее о комплексной диагностике компании можно прочитать в книге Александра Карпова «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»

Здесь можно привести и другой пример (возможно, более актуальный для компании). Всем известно, что работа у менеджеров по продажам нелегкая (здесь речь идет об активны продажах). В данном случае проблем им добавляет еще и то, что охранные услуги сложнее продавать чем, например, какие-то продукты. Кроме того, текучка у менеджеров по продажам большая. Компании не выгодно часто заниматься поиском новых сотрудников и их дальнейшим обучением.

Поэтому желательно не создавать ненужных поводов для недовольства сотрудников. Например, менеджерам по продажам приходится много ездить. Компания оплачивает им проездные, но действуют они только на автобусы, троллейбусы и трамваи, а на маршрутки – нет.

Чтобы добраться до некоторых клиентов, приходится ездить на маршрутках и тратить свои личные деньги. С одной стороны, сумма набегает, может быть, и не очень большая (700-800 руб. в месяц, а иногда и меньше), но с другой стороны, это все равно немного напрягает сотрудников.

Почему они должны на это тратить свои личные деньги? К тому же они бы в принципе могли тратить эту сумму на пультовую охрану своей квартиры, например, то есть могли бы сами стать клиентами компании.

Ведь охранников развозит экипаж ГБР (группа быстрого реагирования), или они ездят на такси (компания это оплачивает), а на менеджеров по продажам это не распространяется. Им можно хотя бы поездки на маршрутках оплачивать.

Таких мелочей может быть много. На них тоже желательно обращать внимание и устранять их как можно быстрее, поскольку это, как правило, не требует реализации какого-то долгосрочного проекта развития компании.

Если компания хочет обеспечить высокое качество своих услуг, желательно чтобы были и комфортные условия работы для сотрудников (особенно, если их обеспечение не требует существенных затрат от компании).

Раздел 9. Примеры повышения эффективности, улучшения управляемости и системного развития компании

В этом небольшом разделе я кратко описываю несколько примеров улучшения деятельности компаний. Такие улучшения были сделаны в ходе выполнения консалтинговых проектов, реализованных нашими консультантами, а также и после завершения этих проектов. То есть эти компании продолжили самостоятельно заниматься улучшениями, поскольку они теперь уже владели соответствующими технологиями, которым были обучены при реализации консалтинговых проектов.

Производитель алкогольной продукции

За счет внедрения эффективной системы управления текущей деятельностью и развитием компания из никому неизвестного регионального производителя стала одним из лидеров рынка. На внедрение такой системы ушло несколько лет.

Тем не менее, через девять лет компания снова столкнулась с потерей управляемости из-за того, что бизнес опять «убежал» от системы управления. В частности, стали возникать значительные план-фактные отклонения по некоторым существенным статьям затрат. Пришлось вновь «подтягивать» систему управления под новые масштабы бизнеса. На это ушло около года, но зато теперь компания вновь стала управляемой и более эффективной при новых (гораздо больших, чем раньше) масштабах деятельности. Это позволило владельцу получать больше дивидендов, причем теперь они стали гораздо более предсказуемыми.

Производитель товарного бетона и раствора

Компания столкнулась с типичными проблемами роста[27]. Основной бизнес значительно вырос + стали появляться новые бизнес-проекты. При этом в основном бизнесе не была налаже-

[27] подробнее о том, как их решать, можно прочитать в книге Александра Карпова «Организационное проектирование. Реструктуризация предприятий и бизнес-процессов»

на система управления. В компании действовала жесткая централизация принятия решений, несмотря на то, что у директора (он же владелец) появились заместители по различным направлениям.

Отсутствие нормальной системы управления приводило к снижению эффективности. Обороты у компании выросли во много раз, но при этом собственник стал получать меньше дивидендов, чем раньше. Зато теперь он разве что не ночевал на работе.

Таким образом, прибыль снизилась, постоянно возникали кассовые разрывы, качество продукции и обслуживания клиентов снижалось, что приводило к уменьшению доли рынка и к дополнительной потере прибыли.

Исправить ситуацию удалось за счет пересмотра стратегии компании, внедрения механизма развития, повышения эффективности операционной деятельности, внедрения системы управленческого учета и бюджетирования, изменения системы мотивации и т.д. На все это ушло около двух лет.

Розничная сеть, реализующая аудио-видео продукцию

Основные проблемы:

- низкая прибыль;
- часто возникающий дефицит денежных средств;
- бюджет продаж часто не выполняется;
- бюджет закупок всегда превышается (менеджеры отдела закупок в двадцатых числах каждого месяца рапортуют о том, что они уже израсходовали весь бюджет закупок);
- постоянный рост товарного запаса;
- при этом почти каждый месяц наблюдается отсутствие ходового товара.

Для решения данных проблем была разработана новая стратегия компании. Помимо этого была разработана комплексная методика анализа работы магазинов, что позволило отказаться от неэффективных магазинов и создавать новые, соответствующие разработанным критерием (раньше открывали магазины везде, где было можно). Была разработана и внедрена система управления товарным запасом и система мотивации отдела за-

купок (категорийные менеджеры), что позволило снизить товарный запас и не допускать отсутствие ходового товара.

Кроме того, был оптимизирован основной бизнес-процесс (в т.ч. было значительно сокращено время доставки товара от поставщиков до торговых точек, что для данной компании было очень актуальным из-за небольшого периода активных продаж новинок, которые появлялись каждый день). Также была улучшена методика и регламент планирования продаж.

Реализация всех этих мер заняла около полутора лет, но зато это позволило решить все основные проблемы и сделать из компании хорошо управляемую машину по зарабатыванию денег. Собственник смог ее очень выгодно продать (по гораздо более выгодной цене, чем ему предлагали до реализации всей этой программы развития и повышения эффективности), чтобы вложиться в новый более масштабный бизнес-проект.

Частное охранное предприятие (ЧОП)

Одно из направлений деятельности – пультовая (или техническая) охрана.

Пример 1. Повышение прибыли по пультовой охране

В компании не проводился анализ эффективности в разрезе клиентов по пультовой охране. Одна из проблем – очень сложно посчитать себестоимость услуги по пультовой охране в отличие от других направлений деятельности (физическая охрана, техническое обслуживание оборудования, монтаж нового оборудования у нового клиента).

В результате у компании появилось немало клиентов, которые оказались убыточные. Платили они мало, но к ним постоянно выезжала ГБР (группа быстрого реагирования) по сработкам.

После того как был проведен анализ, некоторым клиентам была повышена стоимость услуг, от некоторых клиентов отказались (потому что они не согласились больше платить), некоторым была предложена друга услуга – физическая охрана (когда охранники постоянно находятся на объекте, а не выезжают по сработкам). В результате прибыль по пультовой охране была увеличена более чем на 20%.

Пример 2. Существенное снижение дебиторской задолженности по пультовой охране

У компании много клиентов по пультовой охране, каждый из которых платит небольшую сумму.

По условиям договора дебиторки вообще быть не должно, т.к. оплату клиенты должны производить до 5-го числа текущего месяца. Но реалии таковы, что счета клиентам выставляются в конце месяца. Соответственно оплата производится еще позже. Нередко это происходит уже в следующем месяце, поэтому и возникает дебиторская задолженность на конец месяца.

Одна из причин такого позднего развоза счетов клиентам заключается в том, что вместе со счетами развозят и акты (чтобы два раза не ездить). Акты готовятся так поздно (к 25 числу месяца) из-за проблем с документооборотом. Информация в бухгалтерию о новых договорах или допах приходит с опозданием. Поэтому и акты готовятся с задержкой.

Была предложено вообще отказаться от счетов. Чтобы клиенты платили по реквизитам, указанным в договоре до определенного числа. В результате дебиторская задолженность была снижена практически до нуля.

Более подробное описание различных примеров повышения эффективности и улучшения управляемости компаний можно прочитать в книгах *серии «Эффективная бизнес-машина»*.

Раздел 10. Можно ли создать эффективный бизнес при очень неблагоприятных условиях

В *Разделе 5 «Как построить успешную и эффективную компанию: основные проблемы и пути их решения»* рассматриваются основные причины развала компаний или их неэффективной работы. Одной из причин является подход к созданию и развитию бизнеса, в том числе технология, которая при этом используется.

Какой бы способ создания бизнеса не использовался, важно чтобы при этом применялась технология, которая позволяет создавать эффективные бизнесы при любых условиях. Кстати, самым надежным способом создания бизнеса является обучение в специализированной бизнес-школе для предпринимателей[28].

В бизнес-школе «Первая школа предпринимателей» люди обучаются такой технологии создания и развития бизнеса, которая позволяет запустить успешный стартап даже при самых неблагоприятных условиях. Ниже приведен пример использования этой технологии для создания и развития нового издательства.

Кризис, падающий рынок (даже без влияния кризиса), высокая конкуренция и наличие крупных игроков, длительный финансовый цикл и т.д. Эти факторы свойственны издательскому бизнесу и книжному рынку. Мягко говоря, не самые лучшие условия, при которых можно создать бизнес. Причем не просто создать, но и сделать из стартапа очень эффективную компанию.

Осенью 2017 года завершилось сотрудничество Компании РиК и издательства «Москва» на ***проектной*** (временной) основе. В результате этого многолетнего успешного сотрудничества на издательском рынке появилась новая, успешная и очень эффективная компания, созданная с нуля. Было принято решение продолжить сотрудничество на ***процессной*** (постоянной) основе. Издательство «Москва» и Компания РиК заключили договор на постоянную консалтинговую поддержку, а я теперь являюсь советником генерального директора издательства «Москва».

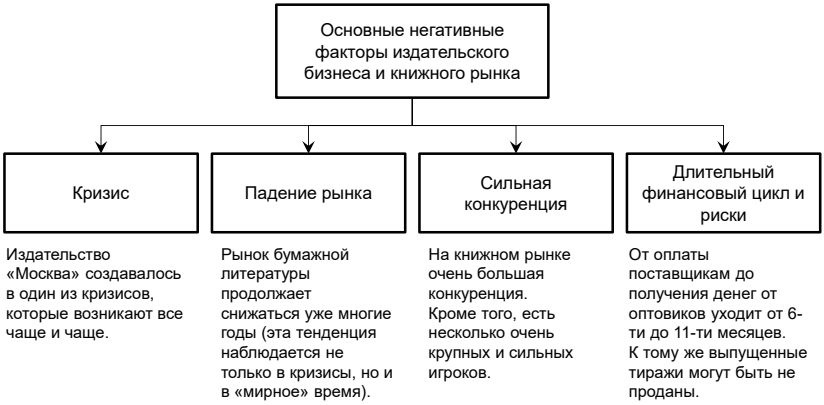
Проектное сотрудничество началось несколько лет назад (до того, как оно стало процессным), когда владельцы издательства

[28] подробнее об этом можно прочитать в книге Александра Карпова «Самый надежный способ создания бизнеса»

обратились в Компанию РиК для того, чтобы спроектировать и создать с нуля эффективный и успешный бизнес – новое издательство. Предприниматели нуждались в грамотной и эффективной реализации проекта по созданию и развитию бизнеса.

Было предложено выполнить данный проект на системной основе, с применением проверенной и эффективной технологии создания и развития бизнеса. Эта технология помогла запустить новый издательский стартап и вырастить из него очень эффективную компанию, даже при наличии большого количества негативных факторов, перечисленных выше (см. **Рис. 10.1**).

Рис. 10.1. Основные негативные факторы, существенно влияющие на книжный рынок и издательский бизнес



Запуск стартапа пришелся на один из кризисов, которые теперь возникают все чаще и чаще. Кстати, из-за того, что кризисы теперь стали обычным явлением, было принято решение не откладывать запуск бизнеса до лучших времен. Вопрос о том можно ли создавать бизнес в кризис на повестке дня не стоял.

Как известно, рынок бумажной литературы падает с каждым годом. Причем это началось еще до того, как кризисы стали появляться один за другим. Правда, эти самые кризисы только усугубили стагнацию книжного рынка. При этом на книжном рынке очень большая конкуренция. Кроме того, есть несколько очень крупных игроков, с которыми, мягко говоря, нелегко тягаться.

Наконец еще одним негативным фактором является то, что в издательском бизнесе длительный финансовый цикл. От оплаты поставщикам (типографии) до получения денег от клиентов (книжные оптовики) уходит от полугодия до года.

Кстати, все эти негативные факторы приводят к тому, что каждый год часть издательств прекращает свою деятельность, а некоторые из них объединяются, чтобы как-то выживать при всех этих неблагоприятных условиях.

Несмотря на все это за несколько лет удалось создать успешное и эффективное издательство, которое нашло свое место на книжном рынке. Если применяемая технология позволила создать успешную и эффективную компанию при таких плохих условиях, то при более благоприятных обстоятельствах с ее помощью можно добиться еще большего. В частности, если создавать бизнесы в других отраслях, то вероятность успеха значительно повышается.

Естественно, используемая технология не может обеспечить 100%-ую вероятность успеха абсолютно всем стартапам, но, тем не менее, если четко придерживаться всем ее базовым принципам, то существенно возрастают шансы создать и развить действительно очень эффективный бизнес.

По крайней мере, если придерживаться данной технологии создания и развития эффективного бизнеса с нуля, то добиться желаемых результатов значительно легче, по сравнению с очень распространенным подходом, когда все делается без какой-то четкой стратегии и конкретного плана действий.

Компании РиК не может сообщать конфиденциальную информацию о своих клиентах (данный пункт является обязательным при заключении договора на выполнение консалтинговых услуг). Так что в данном случае можно сказать лишь одно – издательство «Москва» сейчас является одной из самых эффективных компаний, среди тех, с кем сотрудничали консультанты Компании РиК с 1995 года. В данном случае речь идет о сравнении по относительным, а не абсолютным показателям.

Такими показателями являются: рентабельность продаж (чистая прибыль, деленная на выручку), рентабельность активов (чистая прибыль, деленная на среднее значение активов за период), рентабельность собственного капитала (чистая прибыль, деленная на среднее значение капитала за период) и т.д.

Примечание: подробнее о создании и развитии издательства «Москва», а также о сотрудничестве Компании РиК и издательства «Москва» можно прочитать в книге *«Издательство «Москва»: максимум эффективности»* (серия книг *«Эффективная бизнес-машина»*).

Раздел 11. Эффективность и выгодные условия сотрудничества требуют жертв

Татьяна Жданкова, вице-президент Ассоциации эффективного бизнеса, генеральный директор издательства «Москва», выпускающего серию книг «Эффективная бизнес-машина»

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[29]:

- 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**

[29] с этими условиями сотрудничества можно ознакомиться на нашем корпоративном сайте (**books-moscow.ru**) в разделе **«Авторам»**

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 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/корректура), 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 попал-

ся 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 понадобиться 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 работали 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 выдавало 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 пытаюсь 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 те-

лефона, 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 продолжал 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 напрашиваться 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 индивидуального 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 попадаются 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 конечно 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 во-

прос 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 распространяться, 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 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 непонятного 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 наскока у него не получится, стал даже переходить на личности. Прочитал одну из моих статьей, 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 посодействует, 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 здесь 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 эффективности нашей деятельности позволяет нам предлагать авторам очень выгодные условия сотрудничества.

Надеюсь, что данный текст 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.

Примечание: подробнее о повышении эффективности и оптимизации деятельности издательства «Москва» можно прочитать в книге *«Издательство «Москва»: максимум эффективности»* (серия книг *«Эффективная бизнес-машина»*).

Раздел 12. Литература и методики для повышения эффективности и улучшения управляемости

Для того, чтобы превратить компанию в эффективную бизнес-машину нужно очень многое сделать.

В этом разделе приведен список и описание литературы, а также различных методик, которые тем или иным образом будут способствовать созданию современной системы управления и повышению эффективности деятельности компании.

Литература

Итак, для создания эффективной бизнес-машины помимо данной книги можно использовать следующие:

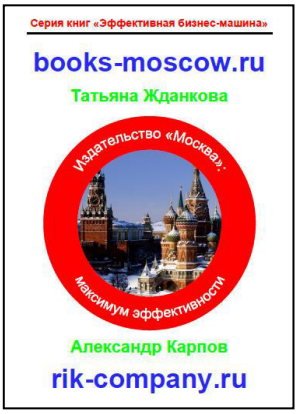
- «Издательство «Москва»: максимум эффективности»;
- «Система владельческого контроля бизнеса»;
- «Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»;
- «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»;
- «Бизнес-план: методология и практика»;
- «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.

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.



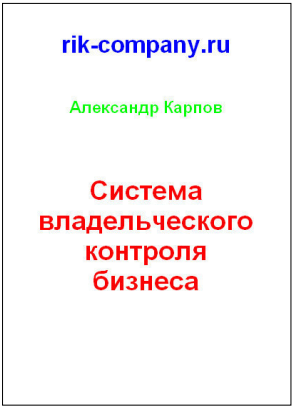
Это первая (не считая вводной) книга из данной серии. Издательство «Москва» решило начать с себя, то есть рассказать о том, как современные и эффективные технологии позволяют успешно создавать и развивать бизнес.

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 основой 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 владельцы, 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-

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 деятельности 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-

торую 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 **<u>самым подробным в Мире</u>** 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 должны 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 компаниях 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 подробна 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 для создания эффективной бизнес-машины;
- методики для создания эффективной бизнес-машины.

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

Раздел 13. Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина»

Татьяна Жданкова, вице-президент Ассоциации эффективного бизнеса, генеральный директор издательства «Москва», выпускающего серию книг «Эффективная бизнес-машина»

Хоть мы и занимаемся изданием книг, но никто из нас книг никогда не писал. Как-то раз у нас возникла идея запустить серию книг «Эффективная бизнес-машина», в которой компании делились бы успешным опытом повышения эффективности своей деятельности и улучшения финансово-экономических показателей. Нужно было с чего-то начать. Вот и решили, что первой в этой серии будет книга о нашем издательстве, точнее говоря, о том, как нам удалось применить современные технологии создания и развития эффективного бизнеса и системы управления.

Мы решили поделиться опытом написания книги, поскольку тот способ, который мы выбрали, является, на наш взгляд, очень простым и доступным для любой компании, которая хочет писать книги на профессиональные темы.

Честно говоря, идея написать книгу пришла не сразу. Изначально мы просто подготовили несколько статей для сайтов Александра Карпова (соавтора данной книги). Сделали мы это для продвижения сайта нашего издательства. Мы решили воспользоваться его спецпредложением по взаимовыгодному обмену ссылками (подробнее о нем можно узнать на сайте **www.cpsites.ru)**.

В рамках данного предложения мы и подготовили несколько статей. Со временем количество статей увеличилось. В какой-то момент мы пришли к выводу, что эти статьи можно использовать в качестве «кирпичиков» для написания книги (об этом можно прочитать в книге Александр Карпова *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»* в *Разделе 6 «Кирпичики» для «строительства» книги»*).

Был составлен план книги. После этого стало ясно, чего не хватает для того, чтобы получилась полноценная книга. Поэтому осталось только заполнить пробелы в составленном плане книги. Написание дополнительных материалов уже не заняло много

времени, поскольку мы, можно сказать, уже натренировались это делать, подготавливая статьи для сайтов в рамках предложения А.Карпова о взаимовыгодном продвижении сайтов.

На самом деле, при подготовке книги мы не просто взяли уже написанные ранее статьи и включили их в книгу в неизменном виде. Практически все статьи мы переработали, детализировали и добавили туда таблицы и рисунки, поскольку они способствуют лучшему восприятию и усвоению информации.

Вообще-то, мы это сделали не только для того, чтобы улучшить качество материала, но и увеличить его объем. Дело в том, что мы изначально хотели издать книгу в твердом, а не в мягком переплете. Ограничения по минимальному количеству страниц для книг, выпускаемых в твердом переплете, больше, чем для книг, издаваемых в мягкой обложке. Поэтому и возникала потребность в увеличении количества страниц.

Но мы не просто тупо увеличивали объем. Есть несколько способов, подробно описанных в книге *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*, которые позволяют не только увеличить объем книги (если возникает такая необходимость), но и значительно улучшить ее содержание. Этими способами мы и воспользовались. Впрочем, увеличить объем книги (а также улучшить ее содержание) нам помог и другой прием (об этом написано ниже).

Честно говоря, в нашем случае создавать материалы для сайтов, а потом и для книги, было не так сложно, поскольку нам в этой работе очень активно помогал сам Александр Карпов (ведь эти материалы появлялись в ходе совместного проекта по созданию и развитию нашего издательства). Кстати, поэтому было решено, что он тоже будет одним из соавторов нашей книги. Причем помогал он не только с технологией написания книги, но и с содержательной ее частью. Ведь мы с ним сотрудничаем по многим направлениям, начиная от создания нашего бизнеса и заканчивая внедрением и развитием эффективной системы управления.

После того как его команда консультантов реализовала у нас несколько проектов, было принято решение о дальнейшем сотрудничестве на постоянной основе. Поэтому теперь Александр Карпов является советником генерального директора издательства «Москва».

Работая над своей книгой, мы старались четко придержи-

ваться технологии, которая описана в упомянутой здесь книге. Правда, в нашем случае получилось так, что последовательность была немного нарушена. Сначала мы создали бо́льшую часть «кирпичиков» для дальнейшего «строительства» книги (с уже выбранным стилем написания) и только потом стали продумывать ее идею, концепцию, детальный план и т.д.

Понятно, что затем пришлось внести определенные изменения в эти самые «кирпичики», чтобы они полностью соответствовали выбранной концепции книги.

В процессе написания мы то и дело порывались создать идеальную книгу, поэтому в какой-то момент возникла угроза, что книга так и не будет написана. Проблема в том, что эта книга должна быть чем-то вроде ориентира для тех, кто хочет принять участие в дальнейшей работе по созданию упомянутой выше серии книг («Эффективная бизнес-машина»).

Поэтому мы и хотели сделать ее безупречной. Хорошо, что Александр Карпов вовремя «дал нам пинка», иначе мы, и правда, так и не издали бы нашу книгу. У нас осталось множество нереализованных идей, которые могут улучшить книгу. Надеемся, что хотя бы часть из них будет использована при работе над следующим изданием нашей книги.

Можно сказать, что мы на себе проверили ту технологию написания книг, которая достаточно подробно изложена в книге Александра Карпова. Поэтому теперь мы с полной уверенностью можем рекомендовать эту книгу и другим.

Скорее всего, первое издание нашей книги далеко от совершенства, но все-таки из нее можно почерпнуть для себя немало полезных идей. Причем наша книга может быть интересной не только для других издательств, но и вообще для всех компаний. За этим бдительно следил Александр Карпов. Он контролировал, чтобы мы не слишком зацикливались на деталях, актуальных только для издательств ☺.

Кроме того, для каждого раздела книги он подготовил дополнительные материалы, которые уж точно не привязаны к какой-то конкретной отрасли, поэтому могут быть интересны для всех.

Теперь мы уже сами будем следить за тем, чтобы остальные книги из данной серии могли бы заинтересовать разные компании, а не только из тех отраслей, в которых работают организации, сотрудники которых написали книги.

Кстати, приглашаем заинтересованные компании для участия

в дальнейшей работе по созданию серии книг «Эффективная бизнес-машина». Участие в данном издательском проекте позволит вам профессионально заявить о своей компании как об успешной организации и внести свой вклад в разработку современных стандартов создания и развития эффективного бизнеса и системы управления.

Все подробности участия в данном издательском проекте можно узнать по электронной почте **m-books@bk.ru**.

Примечание: участие в проекте по изданию серии книг «Эффективная бизнес-машина» позволит вступить в **Ассоциацию эффективного бизнеса**.

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



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 «Эффективная бизнес-машина», 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:

books-moscow.ru/book_ebm.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: **books-moscow.ru/book_ebm.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-машиной, 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 эффектив-

ную 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 вышеперечисленного у нашей инвестиционно-консалтинговой группы МЭК есть и другие предложения о сотрудничестве, которые могут вас заинтересовать.

Подробную информацию 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** консультация[30]:

- 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**)
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

[30] 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 бизнеса, 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 российский 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 задача 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) – содействие 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

Эффективная бизнес-машина

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

Тираж 1000 экз.

г. Москва
2020 г.

Данная книга выпускается в рамках открытого проекта **smart-venture.ru**, основной целью которого является содействие всем, кто хочет создавать и развивать свои успешные и эффективные бизнесы.

Эта книга является вводной к **серии книг «Эффективная бизнес-машина»**. Проект по выпуску этой серии книг реализуется **издательством «Москва»** совместно с проектом smart-venture.ru.

В данной (вводной) книге приводится обоснование того, что эффективность в бизнесе является ключевым фактором, без которого невозможно построить успешную компанию. Эффективная компания способна пережить любой кризис, а иногда даже и улучшить свою конкурентную позицию.

В книге рассмотрены основные принципы и стратегия повышения эффективности и создания современной, успешной компании. Эти принципы могут применяться для любого бизнеса на разных стадиях развития.

Также в книге описаны основные причины неэффективной работы компании и способы их устранения.

В остальных книгах этой серии рассказывается о применении принципов и способов повышения эффективности (рассмотренных в данной книге) для создания эффективных бизнес-машин из конкретных компаний.

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

ISBN 978-5-6043503-8-6

9 785604 350386

Издательство «Москва»

www.books-moscow.ru

m-books@bk.ru