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

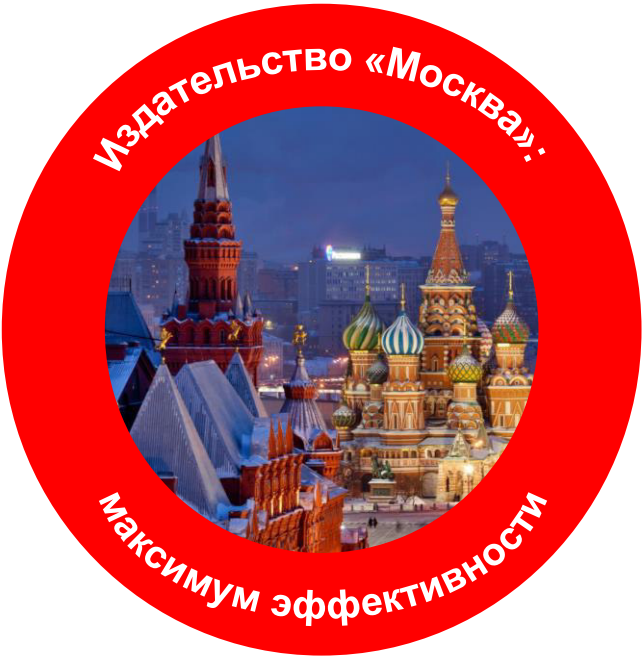


karpov.guru

Серия книг «Эффективная бизнес-машина»

books-moscow.ru

Татьяна Жданкова



Александр Карпов

rik-company.ru

Серия книг
«Эффективная бизнес-машина»

Татьяна Жданкова
Александр Карпов

Издательство
«Москва»: максимум
эффективности

books-moscow.ru
rik-company.ru

Жданкова Т.Е., Карпов А.Е.
Издательство «Москва»: максимум эффективности
Серия книг «Эффективная бизнес-машина»

М.: «Москва», 2018 г. – 258 с.: илл.
ISBN 978-5-9500272-5-3

Данная книга выпускается в рамках специального проекта издательства «Москва» (**books-moscow.ru**) – издание серии книг *«Эффективная бизнес-машина»*. Целью этой серии книги является обобщение успешного опыта создания и развития эффективных компаний. Эти книги позволят и другим компаниям стать по-настоящему эффективной бизнес-машиной.

Это первая 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 примерно 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 немалой степени этому способствовало плотное и плодотворное сотрудничество с консалтинговой Компанией РиК (**rik-company.ru**). При создании и развитии издательства «Москва» использовались технологии, которые уже многие годы применяют на практике консультанты Компании РиК, при выполнении различных проектов для своих клиентов.

В этой книге основой упор делается не на отраслевой опыт, а на технологии, которые применимы абсолютно для всех компаний. Поэтому **данная 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 данной серии также будут создаваться в подобном ключе.

Данная книга предназначена в основном для владельцев и руководителей, которые хотят сделать из своих уже действующих компаний по-настоящему эффективную бизнес-машину, успешно работающую в любых условиях.

Также она будет интересна и начинающим предпринимателям, которым рекомендуется ознакомиться и с книгой Александра Карпова «Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля», выпускаемой издательством «Москва» в рамках открытого интернет-проекта **smart-venture.ru**. Кстати, издательство «Москва» создавалось и развивалось именно по той технологии, которая подробно описана в данной книге.

 © Издательство «Москва»

Оглавление

От авторов книги 8
О серии книг «Эффективная бизнес-машина» 10
Введение 11
Раздел 1. Создание компании 13
Раздел 2. Система владельческого контроля 46
Раздел 3. Стратегическое управление и организационное проектирование 60
Раздел 4. Маркетинг и продажи 87
Раздел 5. Управление проектами 137
Раздел 6. Управление персоналом 156
Раздел 7. Финансы, экономика, учет 176
Обращение к владельцам и руководителям компаний 220
Приложение №1. Сотрудничество издательства «Москва» и Компании РиК 221
Приложение №2. Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина» 228
Приложение №3. Литература и методики для создания и развития эффективной бизнес-машины 232

Содержание

От авторов книги 8

О серии книг «Эффективная бизнес-машина» 10

Введение 11

Раздел 1. Создание компании 13

Создание бизнеса во время кризиса 17

Постановка эффективной системы управления 22

Что мешает созданию и развитию успешного бизнеса 28

Зачем заниматься повышением эффективности и управляемости компании, и как этому способствует кризис 31

Успешные и эффективные компании. Основные проблемы построения и пути их решения 33

Основные причины неэффективной работы или развала компании 34

Собственники компании 34

Подход к созданию и развитию бизнеса 36

Система управления 37

Кризис 41

Ключевые аспекты успешной современной компании 41

Раздел 2. Система владельческого контроля 46

Стратегический уровень системы владельческого контроля 47

Оперативный уровень системы владельческого контроля 50

Основные направления бизнес контроля 53

Наемный директор (управляющий) 56

Раздел 3. Стратегическое управление и организационное проектирование 60

Система стратегического управления 60

Организационное проектирование и повышение эффективности 66

Стандартизация выполнения основных бизнес-процессов 67

Передача функций на аутсорсинг 78

Развитие стратегических каналов продвижения 79

Что за стратегия такая? 81
Как эффективно решать проблемы роста бизнеса 82

Раздел 4. Маркетинг и продажи 87

Маркетинговая стратегия 87
Сайт и книги – эффективные каналы продвижения 93
Использование сайта издательства для привлечения авторов 94
Использование собственных книг для привлечения авторов 96
Использование книг наших авторов для привлечения новых авторов 99
Создание и продвижение сайта 99
Уникальный контент – самый эффективный способ продвижения сайта в долгосрочной перспективе 106
Основные источники нового уникального контента для сайта 109
Ссылки – один из самых эффективных способов продвижения сайта 115
Как получить тИЦ 118
Разработка маркетинговой стратегии 120
Состав маркетинговой стратегии 120
Основные этапы разработки маркетинговой стратегии 122
Описание текущего позиционирования компании 122
Анализ рынка 123
SWOT-анализ 123
Разработка целевого позиционирования компании 124
Формирование маркетинговой стратегии 124
Анализ рисков 125
Разработка резюме 126
Продажи и маркетинг: вместе или отдельно 126
Реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения 129
Самая распространенная стратегия создания и продвижения сайтов 133

Раздел 5. Управление проектами 137

Классификация деятельности 137
Этапы издательского проекта 141
Оптимизация затрат издательского проекта 144
Классификация проектов 145
Проектная концепция управления 149
Процессный и проектный подходы к управлению 151

Использование проектного управления в системе стратегического управления *152*

Раздел 6. Управление персоналом 156

Поиск и подбор персонала 158

Обучение персонала 161

Оценка и мотивация персонала 164

Увольнение персонала 165

Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала 166

Связь системы мотивации со стратегией компании *167*

Сбалансированность системы мотивации *168*

Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции *168*

Многоуровневость (иерархичность) системы мотивации *170*

Соблюдение принципа единства полномочий и ответственности *170*

Связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления) *171*

Использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета *172*

Сочетание материальной и нематериальной мотивации *172*

Обучение персонала: как не нужно это делать 173

Мониторинг рынка труда 175

Раздел 7. Финансы, экономика, учет 176

Экономика и риски 177

Финансовый цикл 179

Управленческий учет и бюджетирование 182

Учетная политика доходов и дебиторской задолженности 194

Нужно ли владельцам, руководителям и сотрудникам компании разбираться в основах экономики и финансов 199

Операционный, производственный и финансовый циклы 202

Производственный цикл *202*

Финансовый цикл *203*

Операционный цикл *203*

Взаимосвязь производственного, финансового и операционного циклов *204*

Основные принципы повышения эффективности используемых оборотных средств *204*

«Классика» – бессмертна, или Страна непуганых идиотов 210

Отсутствие управленческого учета – типичная ситуация для многих компаний....213
Нужны ли директору управленческий учет и бюджетирование....215
Обращение к владельцам и руководителям компаний.... 220
Приложение №1. Сотрудничество издательства «Москва» и Компании РиК.... 221
Приложение №2. Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина» 228
Приложение №3. Литература и методики для создания и развития эффективной бизнес-машины 232

От авторов книги

Идея создания серии книг «Эффективная бизнес-машина» у нас появилась, когда мы заканчивали проектную стадию сотрудничества с Компанией РиК (см. *Приложение №1 «Сотрудничество издательства «Москва» и Компании РиК»*).

Мы на своем опыте убедились в том, что даже при самых неблагоприятных внешних факторах можно с нуля создать очень эффективную компанию. Да, это потребовало больших усилий, но все-таки стало возможным. Поэтому мы и решили рассказать о нашем опыте, т.к. он может быть полезен и другим компаниям.

Мы действовали по определенной технологии, которую нам предложили консультанты Компании РиК. Некоторая часть этой технологии уже подробно описана в книгах (*см. Приложение №3 «Литература и методики для создания и развития эффективной компании»*). Остальное мы будем издавать по мере написания книг по тем разделам, которые пока еще не представлены в упомянутых здесь книгах.

Мы не утверждаем, что это единственно возможная технология. Наверняка есть компании, которым удалось стать по-настоящему эффективной бизнес-машиной, используя другие технологии. Кстати, будет очень хорошо, если эти компании, так же как и мы, поделятся с другими своим опытом (см. стр. 241).

Вполне возможно, что большая часть компаний, которым есть что рассказать, решат, что написание книги – это очень сложный проект и за него лучше не браться. Я и сама раньше так думала. Но Александр Карпов сказал, что я должна показать другим пример. А то получается, что всех агитирую, а сама в сторонке стою. До этого проекта я выступала только в роли издателя. Оказалось, что быть автором тоже очень интересно и не так уж сложно, как может показаться на первый взгляд. Возможно, мой авторский опыт поможет и другим компаниям (см. *Приложение №2 «Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина»*).

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

К моменту выхода первого издания данной книги я написал около 2-х десятков книг. Это мой первый опыт совместного написания книги. Я таким сотрудничеством очень даже доволен.

На самом деле, мы эффективно сотрудничали не только в создании книги, но и в реализации самого проекта. Наша команда консультантов принимала участие и в постановке эффективной системы управления, и в создании бизнеса с нуля.

У нас была редкая возможность попробовать сразу сделать все правильно. Ведь чаще всего нас (как консультантов по управлению и повышению эффективности) приглашают тогда, когда компания уже успела, так сказать, наломать дров.

Мы на практике еще раз убедились в том, что гораздо легче сразу сделать так, как нужно, а не исправлять потом ошибки. Причем чем больше масштаб компании, тем сложнее производить необходимые изменения для повышения управляемости и эффективности работы компании. Хотя… лучше этим заняться поздно, чем никогда.

Вообще, нужно отметить, что не часто встречаются компании, которые прислушиваются к советам консультантов и делают все четко в соответствии с разработанными планами. Поэтому можно сказать, что с издательством «Москва» нам очень повезло. Практически у нас не было каких-то сложных проблем при взаимодействии. Поэтому все свои силы мы тратили именно на содержательные вопросы, а не на решение организационных проблем, которые могут возникать в консалтинговых проектах.

Несмотря на то, что мы старались в этой книге не акцентировать внимание на издательском бизнесе и не углубляться в отраслевые детали, все равно в ней описаны некоторые нюансы, которые актуальны только для издательств. Поэтому я решил в каждый раздел книги добавить от себя дополнительные материалы, которые не имеют жесткой отраслевой привязки. Они могут быть интересны компаниям, занимающимся разными видами бизнесов, а не только издательствам.

С пожеланиями успехов, Александр Карпов

Управляющий партнер инвестиционно-консалтинговой группы МЭК

Председатель совета директоров издательства «Москва»

Президент Ассоциации эффективного бизнеса

О серии книг «Эффективная бизнес-машина»

В нашей стране уже не раз проводились исследования, в результате которых приходили к неутешительному выводу: большинство наших компаний работают неэффективно. И как следствие этого, многие наши организации производят, продают и оказывают некачественные продукты/товары/услуги, да еще и по высоким ценам.

Данная серия книг выпускается для того, чтобы показать, как можно стать по-настоящему эффективной компанией, причем вне зависимости от внешних обстоятельств, которые очень часто используются в качестве оправдания плохой работы.

Кстати, в этом плане кризисы делают доброе дело – очищают рынок от неэффективных компаний, а эффективные закаляют еще больше.

Таким образом, в этой серии книг обобщен успешный опыт создания и развития эффективных компаний. Эти книги позволят и другим компаниям стать по-настоящему эффективной бизнес-машиной, если, конечно, они этого захотят.

Чем больше в России будет эффективных компаний, тем лучше. От этого выиграют все, кроме тех, естественно, кто предпочитает строить бизнес на административном ресурсе, используя какие-то мошеннические схемы, прибегая к методам недобросовестной конкуренции и т.д.

Ведь если компания работает эффективно, то на выходе получается качественный результат по адекватным ценам. Такими результатами сможет воспользоваться большее количество клиентов (в некоторых случаях и в больших объемах). Следовательно, и компании смогут больше заработать, и их клиенты будут очень довольны.

Эта серия книга рассказывает именно об успешных и эффективных бизнесах, которые создавались с нуля. О том, как им удалось стать настоящей эффективной бизнес-машиной, дающей своим клиентам нужный им результатам по адекватным ценам.

Чтобы принять участие в данном проекте, вовсе не обязательно быть крупной компанией. Главное – чтобы компания была создана с нуля, без прихватизации и других мошеннических схем.

Введение

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

В некоторых случаях собственники сталкиваются с, казалось бы, парадоксальными ситуациями – обороты их компаний значительно увеличились, но при этом дивиденды стали меньше (не говоря уже о том, что свободного времени у них уже практически нет). Кроме того, все чаще возникают сбои в работе компании, срываются сроки поставки продукции (или оказания услуг), снижается качество продукции/услуг, то и дело возникает дефицит денежных средств и т.д. В общем, проблемы накапливаются, как снежный ком, и кажется, что дальше будет только хуже.

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

Возникает вполне логичный вопрос: можно ли в принципе создать эффективную компанию или такое возможно только в теории? В данной книге дается 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 потребуется разработать и внедрить современную систему управления, включающую многие подсистемы: стратегический менеджмент, организационное проектирование, бизнес-планирование, маркетинг, управление проектами, управление персоналом, управленческий учет, бюджетирование и т.д.

Конкретный набор подсистем управления и глубина их проработки зависят от компании, хотя среди приведенного выше пе-

речня есть обязательные элементы, которые актуальны для любой организации, вне зависимости от ее масштаба и направлений деятельности.

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

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

Итак, обо всем об этом написано в данной книге на примере издательства «Москва». Эту технологию можно применить абсолютно для любой компании.

Раздел 1. Создание компании

Несмотря на то, что наша компания создавалась, мягко говоря, не в самых благоприятных условиях, нам все-таки удалось сделать из нее эффективную бизнес-машину.

Наверное, вряд ли здесь можно выделить какой-то один ключевой фактор успеха. Такому развитию событий способствовало сразу несколько обстоятельств.

Это и удачно выбранная стратегия, и высокий приоритет в развитии не только бизнеса, но и системы управления, и технология, используемая для создания и развития бизнеса, и активная помощь консультантов, и т.д.



Проект по созданию нашего издательства был реализован четко в соответствии с технологией создания бизнеса с нуля, изложенной в книге *«Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля»*.

Честно говоря, этап выбора бизнес-направления у нас практически не занял времени, поскольку мы уже давно хотели заняться издательским бизнесом, но постоянно что-то мешало и отвлекало.

А вот над названием издательства нам пришлось поломать голову. Было очень много вариантов, но мы никак не могли выбрать один из них.

Честно говоря, мы и не думали, что на момент создания нашей организации нет издательства с названием «Москва». Ведь есть издательство, носящее имя «культурной столицы» нашей страны. Значит, наверняка должно было быть и издательство, которое называется «Москва».

Нельзя со 100%-ой уверенностью сказать, что на момент создания нашего бизнеса издательства с таким названием не существовало, но мы не смогли его найти в интернете.

Проверили все самые популярные интернет-каталоги издательств. В поисковых системах доходили аж до сороковых страниц, но так и не нашли издательство с названием «Москва». На первых страницах в результатах поисковой выдачи увидели только сайт известного московского книжного магазина с одноименным названием, но издательства с таким названием не обнаружили.

Причем во многих интернет-магазинах в описаниях книг указано, что они выпущены издательством «Москва», но выясняется, что на самом деле это не так.

Возможно, путаница возникает из-за месторасположения издательства. Поэтому вместо названия издательства в описаниях книг указан город.

В общем, мы решили, что наше издательство будет носить имя столицы нашей страны.

После этого мы перешли к этапу разработки стратегического плана компании. Конечно же, у нас в головах уже было какое-то видение того, как нужно создавать и развивать компанию.

То есть сама-то бизнес-идея была и, как уже отмечалось выше, давно прокручивалась в головах. Но помимо идеи должна быть четкая технология ее реализации.

Все наши идеи были систематизированы и формализованы в виде стратегического плана компании, которого мы теперь стараемся четко придерживаться.

Естественно, мы реагируем на все существенные изменения во внешней среде и вносим корректировки в стратегию компании.

Получилось так, что созданием бизнеса мы стали заниматься в очередной кризис. Многие начинающие предприниматели даже не задумываются о том, можно ли создавать бизнес в кризис.

Мы считаем, что это делать можно. К тому же кризис сразу же не будет позволять компании расслабляться, чтобы потом в будущем, при наступлении нового кризиса, не пришлось в спешном порядке заниматься совершенствованием деятельности или, вообще, спасать компанию от развала.

Кстати, все эти идеи достаточно подробно и доходчиво изложены в одной из книг, которые мы издаем, – *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании*».

Что касается продуктовой стратегии, то мы решили для себя, что не будем гнаться за увеличением ассортимента любой ценой, издавая все книги подряд. Хотя для увеличения финансово-экономического состояния компании нужно увеличивать выручку. А один из способов увеличения выручки для издательства – это издание и распространение как можно большего количества ассортиментных позиций. Несмотря на это, перед принятием решения об издании мы стараемся тщательно изучать книги, которые нам присылают авторы.

В то же время для увеличения ассортимента **мы предлагаем авторам очень выгодные условия сотрудничества**.

Примечание от издательства «Москва»

Одним из наших первых авторов стал Александр Карпов. К тому моменту, как мы с ним познакомились, он самостоятельно издал более десяти книг. То есть у него было собственное издательское направление (в рамках своей консалтинговой компании), поэтому он был в курсе финансово-экономической стороны вопроса. После того как мы ему сделали коммерческое предложение на издание его новых книг и на переиздание ранее выпущенных, он принял решение о закрытии своего издательского направления и теперь сотрудничает только с нами. Мы с ним в основном сотрудничаем по модели №3 «Активное продвижение только автора книги».

На самом деле, наше стратегическое партнерство не ограничивается только сотрудничеством по изданию и распространению книг (см. *Приложение №1 «Сотрудничество издательства «Москва» и Компании РиК»*).

На этапе разработки маркетинговой стратегии компании мы для себя определили, что будем заниматься продажей наших книг и через обычные магазины, и через интернет-магазины.

Пока для нас эти каналы продаж имеют одинаковый приоритет, но в перспективе, скорее всего, основную ставку будем делать на интернет-магазины. Данная тенденция характерна для многих отраслей, а для книгоиздания – особенно.

В будущем, когда наш ассортимент существенно расширится, планируем создать и развивать свой книжный интернет-магазин.

Мы также будем продолжать активно развивать такой стратегический канал продвижения, как корпоративный сайт (см. *главу «Создание и продвижение сайта» в Разделе 4 «Маркетинг и продажи»*).

Кстати, мы издали и занимаемся распространением книги *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*. Сами ее использовали, и продолжаем использовать, поэтому рекомендуем и другим.

Следующими этапами проекта по созданию нашего издательства были «Проектирование организационно-функциональной структуры компании» и «Разработка бизнес-плана стартапа».

Стратегический план и укрупненный финансово-экономический план мы составили на три года, а более подробный бизнес-план разработали на год.

Запуск бизнеса прошел без особых проблем. Были небольшие сложности, но кто из предпринимателей, запускающих стартап, с ними не сталкивается.

Конечно же, этот этап проекта по созданию бизнеса внес свои коррективы во все наши планы. Поэтому на этапе разработки программы развития компании мы сделали все необходимые изменения, корректировки, уточнения, детализации и т.д.

При выборе методов развития нашего издательства мы также следовали той технологии развития компании, которая описана в первой из упомянутых в этой главе книге.

Мы не стали откладывать в долгий ящик вопрос гармоничного развития системы управления нашего издательства. Безусловно, каждая компания сама для себя решает, когда нужно начинать заниматься развитием системы управления. Мы считаем, что чем раньше, тем лучше.

Начали мы с внедрения системы стратегического управления, а также с постановки управленческого учета и бюджетирования.

Естественно, мы все это делали с учетом нашего масштаба бизнеса. Но зато теперь система управления нашего издательства развивается вместе с ростом бизнеса, что должно исключить существенные разрывы между ними и возникновение из-за этого больших проблем в будущем.

Поскольку мы на себе опробовали технологию создания и развития бизнеса с нуля, представленную в первой из упомянутых в

этой главе книг, мы решили заниматься выпуском и продажей следующих изданий данной книги.

Мы осознаем, что нам еще придется проделать большую работу по дальнейшему развитию нашего издательства. Но у нас есть четкая программа развития нашей компании, которой мы будем придерживаться, внося, при необходимости, определенные изменения и улучшения.

Создание бизнеса во время кризиса

Прежде чем запустить наш стартап, мы долго думали о том, можно ли создавать бизнес в кризис. Безусловно, при этом существуют риски, но в то же время есть примеры успешных компаний, которые создавались именно в кризис. В общем, тщательно оценив все плюсы и минусы кризиса, мы пришли к выводу о том, что не будем отменять запуск нового бизнеса, отложив это мероприятие до «лучших времен».

На практике мы уже убедились в том, что в создании бизнеса в кризис есть один очень важный, можно сказать стратегический, момент. Он связан с тем, что кризис сразу же заставляет думать об эффективности работы.

У нас уже был опыт создания бизнесов, но все свои предыдущие стартапы мы запускали в весьма благоприятное время. К тому же при создании почти всех (кроме первых) предыдущих компаний у нас не было особых проблем с финансированием.

При создании бизнесов в таких условиях очень часто компания развивается примерно по следующему сценарию (см. **Рис. 1.1**). Сначала создается небольшая компания с нуля. Затем, если бизнес-идея оказывается удачной, компания может начать быстро расти (если, конечно, будет такая возможность, ведь для роста могут потребоваться значительные финансовые ресурсы). По мере такого роста компания может столкнуться с тем, что ее бизнес постепенно становится слабоуправляемым и неэффективным. В результате, несмотря на увеличение оборотов, прибыль компании может уменьшаться (или даже стать отрицательной) и, как следствие, будут снижаться дивиденды, которые получают собственники бизнеса. То есть доходы у компании могут увеличиться, а прибыль и дивиденды станут меньше, что, естественно, не понравится владельцам компании.

Рис. 1.1. Возможный сценарий создания и развития бизнеса при благоприятных условиях

Кроме того, может возникать дефицит денежных средств, несмотря на рост (иногда очень значительный) выручки.

В дальнейшем бардак в управлении может проводить к сбоям в основных бизнес-процессах, что может сказаться на срывах поставок продукции клиентам (или оказания им услуг), снижение качества продукции (или услуг) очень частом возникновении дефицита денежных средств и т.д.

Все это может приводить к снижениям оборотов, что на фоне низкой рентабельности основной деятельности снизит и без того невысокую прибыль (или убытки будут продолжать расти). Компания будет постоянно испытывать дефицит денежных средств. Проблемы будут накапливаться как снежный ком. Не каждая компания может с этим справится, поэтому многие из тех, кто оказывается в подобной ситуации, прекращают свою деятельность. Какие-то компании сами принимают решение о закрытии бизнеса, а кого-то закрывают в принудительном порядке (например, если для развития компании были взяты большие кредитные ресурсы).

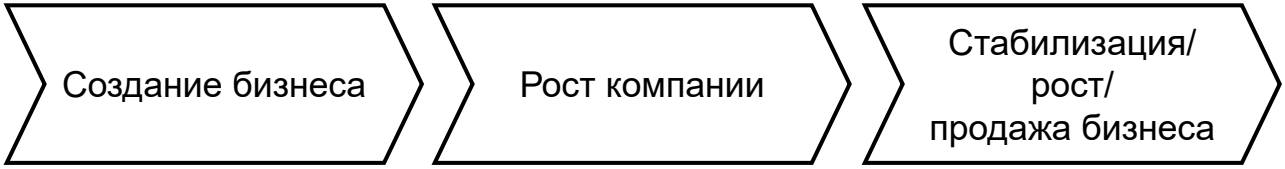
Когда компания создается в кризис, то она просто вынуждена с самого начала заниматься оптимизацией своей деятельности и повышением эффективности всех своих бизнес-процессов (см. **Рис. 1.2**). Если компания научится эффективно работать в таких жестких условиях, то к моменту завершения кризиса у нее будут преимущества перед конкурентами. Кстати, не все конкуренты смогут пережить кризис.

Рост такой компании будет органичным, когда система управления развивается в соответствии с бизнесом. То есть бизнес «не убегает» далеко вперед от системы управления, что очень часто бывает на практике. Такой разрыв почти всегда приводит к очень большим проблемам.

К тому же рост компании, созданной в кризис, будет сопровождаться ростом всех стратегических показателей, а не только выручки (иногда в ущерб прибыли).

Таким образом, кризис может очень хорошо, так сказать, закалить компанию и развить ее потенциал. Только при этом очень важно не расслабляться, даже если внешняя среда через какое-то время станет гораздо более привлекательной, чем раньше (во время кризиса).

Рис. 1.2. Возможный сценарий создания и развития бизнеса в кризис



- оптимизация деятельности с самого начала;
- повышение эффективности всех бизнес-процессов.

- органичный рост компании (система управления соответствует масштабам бизнеса);
- с ростом компании увеличиваются ВСЕ стратегические показатели, а не только выручка.

- компания стала очень надежной и эффективной бизнес-машиной;
- возможна стабилизация, или дальнейший рост, или продажа бизнеса (в зависимости от целей собственника).

Поэтому почти с самого начала создания нашего издательства мы стали заниматься постановкой эффективной системы управления. Особое внимание мы уделяли внедрению управленческого учета и бюджетирования. В условиях кризиса очень важно уметь управлять финансово-экономическим состоянием компании и контролировать его.

Таким образом, создание нашего издательства в кризис было вполне осознанным и продуманным решением. Всем, кто, с одной стороны, хотел бы создать свой бизнес, но, с другой стороны, боится делать это в кризис, можно не спешить с выводами. Вполне возможно, вы найдете способ создания своего бизнеса в кризис, даже если у вас есть какие-то сложности (например, проблемы с финансированием). Может быть, стоит попробовать по-другому взглянуть на возможные стратегии реализации ваших бизнес-идей.

Для этого, а также для того, чтобы эффективно создавать, развивать и управлять компанией в кризис (да и в «мирное» время – тоже) предлагается ознакомиться с книгой *«Кризис – афедрон или волшебный пендель. Антикризисная технология повышения эффективности компании»*.



В ней можно найти очень много интересных и полезных идей, которые помогут повысить эффективность уже действующих компаний, а также помогут начинающим бизнесменам запустить свой бизнес в кризис.

Итак, мы считаем, что кризис не должен быть помехой в создании бизнеса. Более того, эффективность компаний, созданных в кризис, с большой вероятностью будет выше, чем у тех, которые создаются при более благоприятной внешней среде. Да и новые кризисы (а они теперь, видимо, будут часто возникать) таким компаниям будет проще пережить.

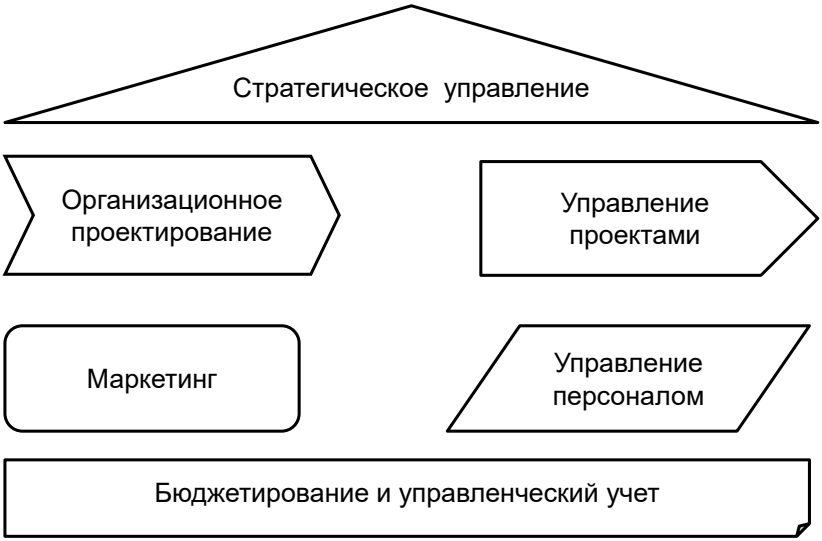
Постановка эффективной системы управления

Поскольку изначально наше издательство создавалось на системной основе, мы сразу же большое внимание уделяли развитию не только бизнеса, но и системы управления.

В качестве приоритетных подсистем управления мы для себя выбрали следующие (см. **Рис. 1.3)**:

- стратегическое управление;
- организационное проектирование;
- маркетинг;
- бюджетирование и управленческий учет;
- управление проектами;
- управление персоналом.

Рис. 1.3. Ключевые подсистемы управления издательства «Москва»



Вообще, мы считаем, что деятельность любой компании должна начинаться с разработки стратегического плана. Только после того, как компания поймет, чего и как она хочет достигнуть, необходимо разработать соответствующий организационный

исполнительный механизм. Ведь важно научиться не только разрабатывать правильные стратегические планы, но и выполнять их.

Для этого можно воспользоваться технологиями организационного проектирования. Поэтому после того как мы разработали стратегию нашей компании, мы приступили к проектированию ее организационно-функциональной структуры.

Одним из важнейших элементов стратегии нашего издательства является выстраивание взаимовыгодных отношений с нашими авторами. Поэтому мы стараемся предлагать авторам очень привлекательные условия сотрудничества.

Не менее важный элемент стратегии нашего издательство – налаживание и развитие сотрудничества с нашими бизнес-партнерами (книжными оптовиками и книжными магазинами).

Наконец, самыми важными для нас, безусловно, являются конечные клиенты, то есть читатели книг, которые мы издаем. Поэтому мы стараемся учитывать пожелания наших читателей.

Мы понимаем, что одной из важнейших функций управления компанией является маркетинг. Внедрение системы маркетинга мы начали с разработки маркетинговой стратегии нашего издательства.

Как и в случае со стратегическим планом, недостаточно просто разработать маркетинговую стратегию. Необходимо обеспечить ее выполнение.

Кстати, для того чтобы создать эффективный механизм исполнения стратегического плана, нужно не только спроектировать структуру, соответствующую стратегии компании, но и внедрить систему бюджетного управления, а также систему управления проектами.

Проектное управление для нас является необходимым элементом не только для эффективного управления развитием и инвестициями, но и для оперативной деятельности. Ведь издание книги – это проект, которым нужно уметь управлять, чтобы добиваться поставленных целей.

Вообще, нужно обратить внимание на то, что текущая (операционная) деятельность издательства может быть одновременно построена и на проектной, и на процессной основе. Да, издание книги – это проект, но затем нужно будет уже на процессной ос-

нове заниматься продвижением и продажей этой книги. На самом деле, тут есть один очень тонкий момент. Здесь многое зависит от точки зрения, которая может быть зафиксирована в управленческой учетной политике компании.

Ведь можно считать, что вся текущая деятельность издательства построена на проектной основе. В таком случае проект включает в себя и издание книги, и ее продажу до тех пор, пока она не будет полностью продана (или не будут списаны в убытки неликвидные остатки). Причем каждое новое издание книги может считаться отдельным проектом.

Но на ту же самую деятельность можно посмотреть и с другой точки зрения. Издание книги можно считать проектом развития (в данном случае созданием нового продукта), а продажу книги уже рассматривать как процессную деятельность. От выбранной точки зрения будет зависеть и система управления компанией.

В итоге мы все-таки пришли к пониманию того, как нужно классифицировать нашу деятельность и проекты (подробнее об этом можно прочитать в *Разделе 5 «Управление проектами»*). В частности, теперь у нас есть четкое понимание того, что для нашего издательства является проектами развития, а что - текущими проектами.

Кстати, одним из первых стратегических проектов развития нашего издательство был проект по созданию сайта. Честно говоря, сайт мы запустили даже немного раньше, чем сам бизнес. Это связано с тем, что молодые сайты очень сложно раскручивать. Поэтому сайт нужно запускать как можно быстрее. Но это не значит, что данный проект нужно выполнять абы как. Подробнее о том, как мы разрабатывали и раскручивали сайт нашего издательства можно прочитать в *Главе «Создание и продвижение сайта» в Разделе 4 «Маркетинг и продажи»*.

Еще один очень важный аспект системы управления компании – это управление персоналом и, в частности, мотивация. Поэтому данному вопросу мы также уделяли очень большое внимание. Здесь следует отметить, что вводить систему мотивации можно после внедрения управленческого учета, а еще лучше - и бюджетирования.

Ведь если компания еще не научилась толком считать, то как она сможет правильно рассчитывать фонды материального по-

ощрения (ФМП) для подразделений (точнее говоря, для ЦФО – центров финансовой ответственности). Кстати, поначалу у нас ФМП зависели только от фактических показателей эффективности. Затем после внедрения бюджетирования ФМП стали рассчитываться с учетом и фактических, и плановых показателей.

Подробнее о внедрении бюджетирования и управленческого учета в нашей компании можно прочитать в *Главе «Управленческий учет и бюджетирование» в Разделе 7 «Финансы, экономика, учет».*

Если говорить о последовательности внедрения подсистем управления, то, как уже было отмечено выше, начинать нужно со стратегического управления, но при этом параллельно можно заниматься постановкой управленческого учета.

По крайней мере, ничто не мешает разрабатывать управленческую учетную политику компании. Кроме того, можно заняться и разработкой первой версии форм управленческой отчетности.

По мере внедрения остальных подсистем управления у нас менялась и система управленческого учета (она становилась более детальной и всеобъемлющей), но все-таки управленческий учет в меньшей степени зависит от стратегии компании, чем остальные подсистемы управления, поэтому ее можно начинать внедрять раньше.

Примечание от издательства «Москва»

При создании и развитии эффективной системы управления мы пользовались помощью извне. В частности, нам активно помогали консультанты Компании РиК.

Честно говоря, если бы не это сотрудничество, то многое бы у нас не получилось. Мы бы наделали много ошибок, на исправление которых ушло бы немало времени и денег.

Следует отметить, что мало кто при создании бизнеса с нуля задумывается о создании и развитии эффективной системы управления. Считается, что это далеко не первостепенная задача. Но мы вспоминаем компании, в которых раньше работали, и, действительно, очень часто получалось так, что бизнес, так сказать, намного опережал систему управления, потому что о ней почти не задумывались.

Грубо говоря, бизнес уже напоминал крупный завод, а система управления у него была, как у торговой палатки. Из-за этого разрыва возникало очень много проблем, в том числе финансовые потери, снижение эффективности работы и т.д.

Это связано с обычным для многих компаний распределением приоритетов по мере развития бизнеса (см. **Рис. 1.4**). В самом начале приоритет, естественно, отдается созданию самого бизнеса. Затем, если бизнес-идея себя оправдала, приоритет смещается в область налаживания оперативного управления компанией и ее бизнес-процессами.

Далее, при наличии перспектив и возможностей дальнейшего роста, приоритет смешается в область развития бизнеса. Вот именно в этот момент он и начинает «отрываться» от системы управления.

Чем больше будет отрыв, тем больше проблем будет возникать в будущем в деятельности компании. В частности, это может привести к тому, что обороты компании могут значительно вырасти, а прибыль станет меньше, чем была чуть ли не в самом начале ее деятельности. Также могут возникать постоянные проблемы с дефицитом денежных средств, несмотря на рост бизнеса.

Проблем может быть гораздо больше, чем здесь приведены в качестве примеров. В некоторых случая проблемы приводят даже к закрытию компании (или к ее продаже за чисто символическую сумму).

Примечание от издательства «Москва»

Поэтому мы и решили, что сразу все будем делать по-правильному. Этому, правда, способствовало то, что консультанты Компании РиК нам хорошенько прочистили мозги ☺. Но мы им за это очень благодарны.

Таким образом, сейчас наше издательство гармонично и эффективно развивается благодаря тому, что мы уделяем внимание и бизнесу, и системе управления.

Рис. 1.4. Обычное распределение приоритетов компании

		Компания	
		Бизнес	**Менеджмент (система управления)**
Характер действий	**Оперативный**	**Первый приоритет** (при создании компании): становление бизнеса, налаживание связей с клиентами, поставщиками, банками и т.д.	**Второй приоритет**: налаживание оперативного управления.
	Стратегический (развитие)	**Третий приоритет** (расширение бизнеса): проекты по развитию продаж, производства, складских помещений, транспортного парка, капитальные ремонты и строительство и т.д.	**Четвертый приоритет**: развитие системы управления (стратегическое управление, оргпроектирование, маркетинг, управление персоналом, бюджетирование, управленческий учет и т.д.)

Дополнения от Александра Карпова

Что мешает созданию и развитию успешного бизнеса

Безусловно, при запуске и развитии какого-то конкретного стартапа может возникать большое количество различных проблем. Наверное, нет какого-то полного списка всевозможных проблем, с которыми может столкнуться предприниматель, решивший создать бизнес.

В данной главе речь идет о проблеме, которая возникает очень часто при создании, а затем и при развитии, новой компании.

Что касается создания бизнеса, то я и сам столкнулся с этой проблемой, когда запускал свой первый бизнес. Как эта проблема мешает на стадии развития компании, я наблюдал много раз, когда выполнял консалтинговые проекты.

Итак, речь идет о том, что работа в стартапе (особенно если речь идет о малом бизнесе) существенно отличается от работы по найму (особенно если работаешь в крупной компании).

Когда человек устраивается работать по найму, список его функций ограничивается функциональными обязанностями. Несомненно, иногда сотрудникам приходится выполнять некоторые функции, которые не вызывают у них большого энтузиазма. Тем не менее основная работа человеку может очень даже нравится. В таком случае он совмещает приятное с полезным: занимается тем, что ему нравится, и зарабатывает деньги.

Да, есть люди, которые по различным причинам выбрали профессию, которая им не очень нравится, но это их выбор. Они могли выбрать и другую профессию.

То есть речь идет о том, что у человека, работающего по найму, все-таки есть выбор: его функционал определяется должностью. У предпринимателя, запускающего стартап, выбора нет. Ему самому придется выполнять АБСОЛЮТНО все функции в своей компании. При этом не имеет никакого значения, нравится ему выполнять какие-то функции или нет. Если хоть одна функция выполняться не будет, то и бизнеса не будет.

Конечно, если деньги позволяют, то предприниматель может взять наемных сотрудников для выполнения тех функций, кото-

рыми ему самому не хочется заниматься. Но если (как это часто бывает в небольших стартапах) такой возможности нет, то и выбора нет – предприниматель сам будет выполнять все функции.

На самом деле, есть еще один вариант, который позволит предпринимателю уйти от выполнения некоторых функций. Этот способ заключается в привлечении к стартапу партнеров. В таком случае партнеры могут договориться между собой о распределении функций, хотя в маленьких стартапах зачастую бывает так, что всем приходится заниматься всеми функциями (но все же кто-то больше занимается одним, а кто-то – другим).

Как и любое решение, привлечение партнеров помимо плюсов имеет и минусы. Во-первых, размывается доля владения бизнесом, а во-вторых, между партнерами могут возникать конфликты. Причем эти конфликты могут приводить к снижению эффективности работы компании или даже к развалу бизнеса.

Таким образом, если запускать стартап в одиночку, то нужно быть готовым к тому, что, по крайней мере, какое-то время придется работать многостаночником. Просто в самом начале объем работ по каждой функции может быть таким небольшим, что нет смысла нанимать сотрудников – они будут не загружены, а зарплату им придется платить в полном объеме.

Несмотря на то, что объем работ по каждой функции может быть пока небольшим, но самих функций даже у стартапа в малом бизнесе может быть приличное количество. Не все готовы к такой нагрузке, к тому же среди функций могут быть такие, которые предприниматель не очень-то хочет выполнять.

Итак, для того чтобы запустить стартап, предпринимателю придется самому выполнять все функции (по крайней мере, если это стартап в малом бизнесе), даже те, которые ему не нравятся.

С одной стороны, это вроде бы хорошо, потому что предприниматель будет детально знать о том, как должна выполняться каждая функция, а также иметь представление о трудоемкости каждой функции. Эти знания позволят ему эффективно контролировать сотрудников (когда они появятся) и оценивать эффективность их работы.

С другой стороны, такая временная необходимость в самостоятельном выполнении всех функций может в дальнейшем приве-

сти к не очень хорошим последствиям, причем как в текущей деятельности, так и в развитии компании.

Привыкнув выполнять все функции самостоятельно, предприниматель, даже при наличии сотрудников, может по-прежнему сам активно участвовать в их выполнении. Если учесть, что объем работ, которые нужно выполнять по каждой функции, к этому моменту времени возрастет, такой подход может привести к острой нехватке времени и, как следствие, к снижению эффективности работы.

Если компания и дальше будет продолжать увеличивать масштаб своего бизнеса, то проблемы будут расти как снежный ком. Не многие компании умеют эффективно решать проблемы роста (см. *Главу «Как эффективно решать проблемы роста бизнеса»* в *Разделе 3 «Стратегическое управление и организационное проектирование»*). В некоторых случаях такие проблемы даже «убивают» компанию.

К росту объемов работ по текущей деятельности могут добавиться и проекты развития, которые тоже должен кто-то выполнять. Зачастую за них опять-таки берется сам предприниматель. В таком случае он будет разрываться на части между текущей деятельностью и развитием.

Если к этому моменту времени не будет выстроена эффективная система управления с четким делегированием полномочий и ответственности, то предприниматель, действительно, имеет все шансы потерять свой бизнес (или существенно ухудшить его финансово-экономическое состояние). Возможно, это произойдет не за один день, но если ничего кардинально не менять, вероятность развала бизнеса весьма высока.

Для того чтобы компания эффективно развивалась, так же как и в случае с текущей деятельностью, можно привлечь сотрудников – создать отдел или дирекцию по развитию. Опять же необходимо понимать, как должна работать дирекция по развитию, как ею управлять, какие у нее должны быть полномочия и ответственность и т.д.

Если предприниматель в вопросах развития все замкнет на себе (как и в текущей деятельности), то ничего хорошего из этого не получится. В самом лучшем случае он просто потеряет деньги, которые будут уходить на зарплату сотрудников дирекции по

развитию, а также он не сможет заработать на проектах развития (упущенная выгода).

В худшем случае проекты развития могут отвлечь значительную часть оборотных средств (что создаст проблемы в текущей деятельности) или даже для их реализации могут потребоваться кредиты (что увеличит риски для всего бизнеса). Если проекты развития не будут удачно реализованы, то компания не сможет вернуть кредиты и окажется в состоянии банкротства.

Я ни в коем случае не хочу напугать начинающих предпринимателей и уже действующих бизнесменов. Я лишь хочу предостеречь их от очень распространенных ошибок, которые допускают бизнесмены, когда замыкают на себе выполнение всех функций, даже очень незначительных.

Нужно не только научиться делегировать полномочия своим сотрудникам, но и выстроить систему ответственности за достижение результатов. Для этого нужно создать детальную и прозрачную систему управленческого учета и систему мотивации.

В любом случае все-таки бизнес должен быть активом, приносящим прибыль сейчас (а не в каком-то отдаленном будущем) и генерирующим положительный финансовый поток по основной деятельности. Кроме того, желательно, чтобы рентабельность собственного капитала такого бизнеса превышала доходность вложений с минимальными рисками.

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

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

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

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

Немало предпринимателей (особенно если речь идет о малом и среднем бизнесе) придерживаются достаточно простого принципа: если их устраивает финансово-экономическое состояние компании, то они считают, что все в порядке и не нужно что-либо менять. Точнее говоря, даже не финансово-экономическое состояние компании, а та денежная масса, которую владельцы бизнеса могут изымать (желательно регулярно) из своей организации.

Дело в том, что многие из владельцев бизнеса, на самом деле, понятия не имеют о финансово-экономическом состоянии своей компании.

Они даже не знают, что это вообще такое, хотя для эффективного управления компанией собственник должен разбираться в основах экономики и финансов.

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

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

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

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

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

Но с другой стороны, не учитывается два важнейших обстоятельства:

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

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

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

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

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

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

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

Успешные и эффективные компании. Основные проблемы построения и пути их решения

Большинство собственников компаний хотят, чтобы их детище было успешным. Это – естественное желание, 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. Нужно отметить, что далеко не все компании с этим справляются, особенно в условиях кризиса.

Для успешного развития компании необходимо выполнить ряд важнейших условий. Перед тем как рассмотреть все эти условия, нужно разобраться в основных причинах неэффективной работы компании (в некоторых случаях эти факторы способны даже разрушить компанию).

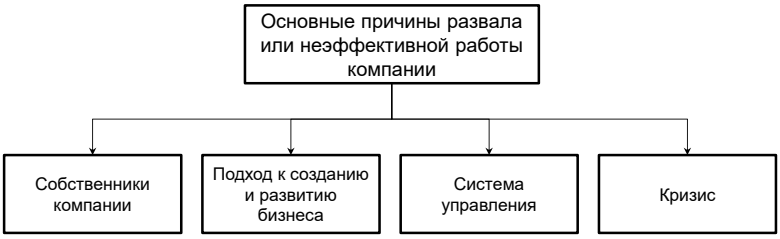
Основные причины неэффективной работы или развала компании

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

Таких факторов четыре (см. **Рис. 1.5**):

- 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.

Рис. 1.5. Основные причины развала или неэффективной работы компании



Собственники компании

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

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

Конечно же, очень многое зависит от того, что собственник ожидает от своего бизнеса. Приведу здесь пример компании, с которой я не работал в качестве консультанта. Один мой знакомый рассказал мне о своем последнем опыте работы финансовым директором в этой компании. Он отработал в ней около года. Еще перед тем, как он туда пришел, собственник решил отойти от оперативного управления.

В этой компании нет не то что системы владельческого контроля – там нет даже нормального 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 годов прошлого века – «вот на эти 2 пр***о***цента и живу». Хотя, рентабельность продаж у этой компании весьма скромная.

У нас есть клиент, занимающийся тем же видом бизнеса, у которого относительные показатели гораздо выше. Да, по абсолютным показателям наш клиент пока уступает этой компании, но полагаю, что лет через пять, если не раньше, ситуация может принципиально измениться, если к тому времени эта компания еще останется на плаву.

У моего знакомого (да и других сотрудников, работающих в этой компании) возникает такое ощущение, что собственник целенаправленно вредит своей компании. Такое мнение возникло не на пустом месте. Логику принятия важных решений в этой компании мой знакомый так до сих пор 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 грозит кому-то урезать зарплату, причем именно тем, кто реально что-то делает, но при этом повышает зарплату тем, кто вообще не понятно чем занимается.

В общем, в этой компании можно было бы значительно увеличить эффективность работы, но, похоже, что собственнику это не нужно. Точнее говоря, он все-таки понимает, что для этого придется приложить 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 (хотя, уж появилась тенденция к снижению дивидендов), но если завтра финансово-экономическое состояние его компании резко ухудшится (а такое уже бывало), то он, во-первых, не сможет понять, почему это произошло, а во-вторых, понять, что нужно делать, чтобы исправить ситуацию. У него просто нет соответствующего механизма, который позволит это эффективно сделать. Система управления его компании (несмотря на то, что она существенно выросла за последние годы) по-прежнему находится в зачаточном состоянии.

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

Подход к созданию и развитию бизнеса

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

По логике, лучше изначально выстраивать бизнес на системной основе. В таком случае компания будет успешно развиваться, эффективно работать и приносить собственникам хорошие дивиденды.

Большая часть, по крайней мере, начинающих предпринимателей так не делает. Загоревшись какой-то бизнес-идеей, они могут заняться ее реализацией, даже не составляя бизнес-план. В

лучшем случае они сделают какие-то расчеты, как говорится, на коленке (хотя сейчас модно говорить «на салфетках»).

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

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

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

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

Если же собственник начинает отходить от оперативного управления, то размер его дивидендов может уменьшиться еще больше. То есть такое решение можно принимать только после того, как будет внедрена система владельческого контроля. На самом деле, данную систему рекомендуется разработать и внедрить, даже если собственник и не собирается уменьшать свое участие в оперативной деятельности компании.

Система управления

При рассмотрении такой причины, как «Собственники компании» уже шла речь о том, что владельцы бизнеса во многом влияют на успешность компании. 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 них 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.

Таким образом, несмотря на очень впечатляющие результаты, которых компания смогла добиться за прошедшее время, ее владелец не расслабился. Этому поспособствовало и 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 при новых масштабах бизнеса.

Понятно, что разделение компании на бизнес и систему управления носит условный характер. Тем не менее очень часто мож-

но наблюдать такое развитие событий, когда система управления не соответствует масштабам бизнеса.

Это происходит потому, что нет гармоничного развития компании. Образно говоря, компания может уже стать крупным предприятием, а система управления останется на уровне маленького магазинчика у дома. 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 итоге 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 то же самое происходит со многими растущими компаниям. Рост становится настолько неуправляемым, что это может привести даже к развалу компании. Или для управления такой компанией приходится тратить так много ресурсов, что это становится экономически неоправданным (хотя… об этом может никто и не знать).

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

Он нам 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 живет 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 уровне. В компании по-прежнему была жесткая централизация в принятии практически всех решений. Хоть бизнес и достиг таких масштабов, многие, даже самые мелкие вопросы, не решались без непосредственного участия владельца. Административно-управленческая структура компании выросла, но толку от нее

было мало. Практически у всех топ-менеджеров компании не было реальных полномочий в принятии решений, а также отсутствовала система ответственности и мотивации.

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

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

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

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

Если компании создаются в кризис, то они сразу же привыкают к тому, что нужно постоянно держать себя 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, в 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 кризис заставит ее думать об эффективности, если она захочет выжить.

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

выгодно продать такой бизнес на пике его доли рынка). Кстати, все эти основные моменты в создании и развитии бизнеса должно быть заранее прописаны в стратегии компании. Если компания уже существует (возможно, и не один год) и у нее до сих пор нет четкой стратегии, ее нужно разработать как можно быстрее.

Следует отметить, что разработка стратегии сама по себе тоже не является конечной целью. Важно научиться не только разрабатывать стратегию, но и реализовывать ее. Для этого нужно будет внедрить механизм управления развитием. Важным условием успешного функционирования данного механизма в компании является наличие системы бюджетного управления.

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, конечно, будет эффективно работать.

Хотя если наблюдается явная тенденция к существенной консолидации рынка, то для малых игроков может в будущем возникнуть реальная угроза потери бизнеса. В таком случае, может быть, пока не поздно стоит продать свою компанию. Опять-таки если компания работает очень эффективно, то ее можно будет выгодно продать.

А может быть, даже и в этих условиях у компании могут быть дальнейшие перспективы, если у нее есть (или будет) какое-то

стратегическое преимущество перед очень крупными компаниями (этот момент должен быть проработан при разработке стратегии компании).

Таким образом, при определенных условиях компании вовсе не обязательно развиваться, но в любом случае за эффективностью нужно следить.

Если же компания планирует и развиваться, то необходимо добиться эффективной работы не только в текущей деятельности, но и в стратегической (развитие).

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

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

Таким образом, для обеспечения эффективной работы и успешного развития компании потребуется соответствующая система управления.

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

Итак, ключевыми аспектами (факторами) успешной современной компании являются (см. **Рис. 1.6**):

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

Рис. 1.6. Ключевые аспекты успешной современной компании



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

Собственники такой компании будут уверены в ее будущем вне зависимости от того, что они потом могут захотеть с ней сделать. Возможно, они и дальше будут заниматься ее развитием, а

потом передадут этот актив по наследству своим детям. А может быть, захотят очень выгодно продать этот актив, чтобы вложить вырученные средства в менее доходные, но и менее рискованные активы, чем бизнес (например, в недвижимость). В любом случае владельцы такой компании получат от нее максимальную для себя выгоду.

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

Если для этих целей привлекать консультантов нашей компании, то возможны несколько схем взаимодействия. Более подробно об этом можно прочитать в статье «Как разработать стратегию с помощью Компании РиК», размещенной на сайте **www.rik-company.ru** в разделе **«Статьи»** (подраздел «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса»).

Раздел 2. Система владельческого контроля

Владельческий контроль необходим для каждой компании. Наше издательство в этом смысле не исключение. Мы хотим надежно и эффективно защитить свой бизнес.

Есть общие принципы построения бизнеса, а также структура полноценной системы владельческого контроля. Безусловно, при построении такой системы в каждой конкретной компании должна учитываться специфика отрасли, а также отличительные особенности самой компании.



Система владельческого контроля невозможна без эффективной системы управления, поэтому мы еще на стадии создания бизнеса сразу же стали уделять данному вопросу большое внимание. Именно система управления способствует эффективной работе компании.

Кроме того, необходимо обеспечить контроль бизнеса на всех уровнях: и на стратегическом, и на операционном.

Стратегический уровень системы владельческого контроля подразумевает: контроль потери бизнеса, контроль стратегических активов, а также контроль новых бизнес-направлений (если они могут возникать).

Операционный уровень системы владельческого контроля связан с объектами нижнего уровня: бизнес-процессы, проекты и подразделения. Здесь необходимо наладить четкий контроль используемых ресурсов, выполняемых работ, создаваемых продуктов, оплаты поставщикам и поступлений от клиентов. То есть необходимо проработать и экономический, и финансовый аспекты финансово-хозяйственной деятельности компании. Итак, контролировать бизнес нужно на двух уровнях.

Стратегический уровень системы владельческого контроля

Что касается стратегического уровня системы владельческого контроля, и, в частности, такой угрозы, как потеря бизнеса, то если исключить ту опасность, которую вряд ли может избежать большинство компаний, работающих в нашей стране (имеется в виду наше государство), то, по большому счету, какой-то серьезной угрозы потери бизнеса для нашего издательства нет.

Хотя, возможно, это и не так. Может быть, нет прямой угрозы потери бизнеса, но есть косвенная. Речь идет о том, что при создании издательства в основу стратегии мы заложили несколько интересных бизнес-идей, которые дают нам серьезные конкурентные преимущества. О некоторых из них написано, в *Главе «Система стратегического управления»* в *Разделе 3 «Стратегическое управление и организационное проектирование»*. Но там, естественно, описаны не все элементы стратегии нашего издательства. Есть, так сказать, секретные составляющие, о которых мы никому не расскажем.

Так вот, если эти идеи попадут конкурентам (особенно крупным), и они ими воспользуются, то это косвенно может повлиять на наш бизнес (не будем здесь уточнять, в чем именно будет заключаться это влияние). Не говоря уже о том, что конкуренты смогут значительно повысить эффективность своего бизнеса и существенно улучшить свое финансово-экономическое состояние. На всякий случай мы не распространяемся о подробностях, связанных с этими бизнес-идеями ☺.

В общем, мы все-таки решили защитить эти бизнес-идеи, поэтому нам пришлось продумать определенный механизм защиты. В частности, пришлось ограничить доступ персонала к некоторой информации. Это, безусловно, отразилось и на организационно-функциональной структуре, в том числе на распределении функций между сотрудниками.

Речь идет о том, что распределение выполнения некоторых функций в нашей компании может показаться, мягко говоря, не совсем логичным. Это связано именно с тем, что мы решили обезопасить себя от утечки стратегически важной информации о деятельности нашего издательства.

Проще говоря, мало кто в нашей компании знает об особенностях и нюансах реализации всех бизнес-процессов издательства. Мы это сделали умышленно. Естественно, это не могло не сказаться на самой организации выполнения бизнес-процессов и проектов в нашем издательстве.

Казалось бы, что тут еще можно придумать в издательском бизнесе? Ну, какое know-how здесь может быть? Не будем утверждать, что мы изобрели какой-то принципиально новый подход для создания и развития издательства, тем не менее у нас есть ряд секретов, которые мы, несомненно, не будем раскрывать. В том числе и благодаря им, нам удается работать с очень большой эффективностью.

Как уже было отмечено выше, об этих секретах, естественно, почти никто из сотрудников не знает. Это действительно стратегически важная информация, связанная с самой бизнес-идеей, положенной в основу нашего издательства. Это, кстати, и есть один из наших нематериальных стратегических активов.

Итак, продолжая вести речь о стратегическом уровне системы владельческого контроля, нужно отметить важность контроля стратегических активов. Пожалуй, в нашем случае единственным (кроме вышеупомянутых бизнес-идей, положенных в основу издательства) стратегическим активом, который нужно тщательно охранять, являются наши авторы.

Для многих компаний таким стратегическим активом являются и клиенты[1], но в силу специфики нашего бизнеса (по крайней мере, на данной стадии развития) это не так актуально для нас, как для других компаний. У нас нет большой клиентской базы, которую могут украсть (например, сотрудники, работающие в издательстве, решившие открыть собственный бизнес).

А вот потеря авторов и их материалов может напрямую сказаться на ухудшении финансово-экономического состояния издательства и/или его репутации. Возможно, мы чересчур раздуваем эту потенциальную угрозу, но на всякий случай решили перестраховаться. Ведь нужно учитывать, в какой стране мы работаем – у нас мало кто ценит интеллектуальную собственность.

[1] на самом деле, некоторые авторы для нас являются и клиентами, поскольку одним из источников нашего дохода является издание книг с частичным финансовым участием авторов (см. **Рис. 4.1**)

Речь идет о том, что при желании нерадивые сотрудники издательства могут, так сказать, «сливать» новых авторов и их материалы другим издательствам или даже параллельно создать свое, обеспечивая его перспективными авторами и их книгами.

Ведь не каждый контакт с автором заканчивается подписанием авторского договора и изданием книги. Менеджеры, взаимодействующие с авторами, при необходимости в большинстве случаев смогут объяснить, почему прервались контакты с авторами (причины они всегда найдут). При этом истинные причины до руководства могут и не дойти.

Ладно если материалы, полученные от авторов таким способом, будут изданы без нарушения авторских прав. Ведь они могут использоваться и без ведома авторов. Книги авторов могут быть изданы без заключения договоров с авторами. Понятно, что если это потом всплывет, то авторы будут предъявлять претензии и нашему издательству, поскольку свои материалы они направляли нам. Это - удар по репутации издательства.

Очевидно, что потеря перспективных авторов и их книг – это прямая потеря для издательства. Мы не утверждаем, что на 100% исключили такую возможность, поскольку, наверное, нельзя создать систему владельческого контроля, которая бы на 100% ограждала от всех подобных ситуаций.

Но, тем не менее, нам удалось организовать работу так, что если такие ситуации и будут возникать, то, скорее всего, их доля будет ничтожно мала.

Для обеспечения контроля в этом отношении нами были приняты определенные меры. Предотвращению появления таких ситуаций способствует, в том числе, и режим общения менеджеров с авторами. Все контакты менеджеров с авторами осуществляются только по электронной почте. Правда, это связано не столько с системой владельческого контроля, сколько с оптимизацией бизнес-процессов (см. *Главу «Организационное проектирование и повышение эффективности» в Разделе 3 «Стратегическое управление и организационное проектирование»*).

Мы сделали так, что менеджеры могут общаться с авторами только посредством корпоративной почты. Свои личные почтовые ящики они использовать не могут. Поэтому, при необходи-

мости, всегда можно проверить всю переписку менеджеров с авторами.

Оперативный уровень системы владельческого контроля

В отношении оперативного уровня системы владельческого контроля можно сказать, что в нашем случае каких-то особых проблем с этим нет. Опять-таки это в основном связано с особенностями издательской деятельности.

Если рассмотреть экономический аспект операционного уровня системы владельческого контроля, то теоретически основная проблема может быть связана с завышением закупочных цен. В нашем случае – это в основном стоимость услуг типографий.

Может быть, эта проблема и могла быть актуальной десятки лет назад (когда такая практика была очень распространена, и за этим мало кто из владельцев следил, поскольку рентабельность многих бизнесов была очень большой, и не было контроля), но сейчас в этом плане никаких сложностей нет. Во-первых, и с нашей стороны вряд ли такое можно провернуть, а во-вторых, и со стороны типографий, с которыми мы сотрудничаем, - тоже. Поэтому потенциальная угроза завышения закупочных цен для нас не очень актуальна. Если в будущем по каким-то причинам мы будем сотрудничать с очень большим количеством типографий, то теоретически такая проблема может возникнуть (хотя вряд ли), но сейчас серьезной угрозы в этом плане для нас нет.

Гораздо большую опасность представляет проблема с объемами, а не с ценами. Речь идет о затоваривании склада. Но данная проблема не относится к системе владельческого контроля. Это скорее маркетинговая и управленческая проблема.

Чтобы не замораживать деньги в товарных запасах (в нашем случае в книгах), нужно учиться более точно прогнозировать спрос, хотя это, мягко говоря, нелегко сделать. Для решения данной задачи мы стараемся по максимуму привлекать наших торговых партнеров, чтобы вместе составлять прогнозы.

По крайней мере, никто из сотрудников издательства не заинтересован (не замотивирован) в затоваривании склада, поэтому умышленно никто не будет завышать объемы закупок (то есть

объемы производства книг). К тому же у нас регламентирован объем производства, по крайней мере, первого тиража каждой новой книги.

Чисто теоретически может возникнуть угроза кражи товара (книг) на складе, но поскольку книги, так сказать, не такой уж ликвидный товар, поэтому вряд ли сотрудники склада будут этим заниматься. Но все же мы предусмотрели некоторые меры контроля и в этом отношении. В частности, проводим инвентаризацию на складе с принятием соответствующих мер при выявлении недостачи (хотя такие ситуации возникают очень редко).

Что касается финансового аспекта операционного уровня системы владельческого контроля, то в нашем случае, вообще, никаких проблем нет. Во-первых, условия работы с торговыми партнерами и с типографиями четко прописаны в договорах. Во-вторых, у нас их очень мало (и тех, и других).

Поэтому вряд ли возможно такое, что кто-то из менеджеров издательства в своих корыстных целях убедит руководство подписать договор на невыгодных, с финансовой точки зрения, условиях сотрудничества. Эти события (подписания договора с новым партнером) по понятным причинам происходят очень редко, поэтому руководство всегда найдет время, чтобы внимательно изучить все условия сотрудничества.

Таким образом, в нашем случае основные проблемы могут возникнуть именно на стратегическом уровне системы владельческого контроля, а не на операционном (см. **Рис. 2.1**). Чтобы этих проблем не возникало, мы предприняли необходимые меры, описанные выше.

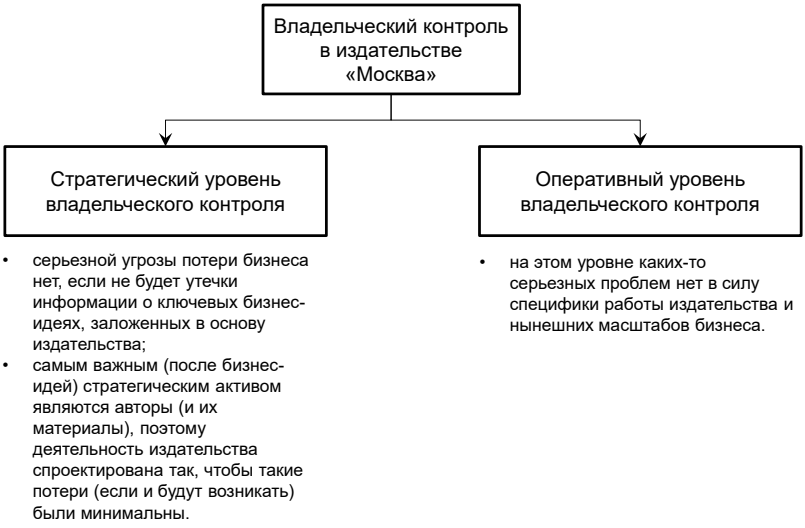
Примечание от издательства «Москва»

Разрабатывать и внедрять систему владельческого контроля нам также помогали консультанты Компании РиК.

Убедившись на практике в работоспособности данной системы, мы решили издать книгу *«Система владельческого контроля бизнеса»*.

Кстати, рекомендуем эту книгу всем собственникам, кто хочет обезопасить свой бизнес и на стратегическом, и на операционном уровне.

Рис. 2.1. Владельческий контроль в издательстве «Москва»



Дополнения от Александра Карпова

Основные направления бизнес контроля

Вряд ли найдется хотя бы один собственник компании, который ни разу не задумывался о системе владельческого контроля. При этом неважно, как он ее для себя называл. Очевидно, что все собственники бизнеса в той или иной степени беспокоятся о своем детище, особенно если они его сами создали с нуля, а не получили нахаляву (от государства, от родственников и т.д.).

Сразу же следует обратить внимание на то, что необходимо выделить два основных направления контроля, которые должны быть проработаны в любой компании, вне зависимости от ее масштабов и сфер деятельности (см. **Рис. 2.2**):

- контроль эффективности работы компании;
- контроль бизнеса (на всех уровнях и во всех аспектах).

Рис. 2.2. Основные направления контроля компании



Работа в первом направлении предполагает создание эффективной системы управления. Компания должна быть управляемой. Это значит, что величина план-фактных отклонений (как минимум по стратегическим показателям компании) должна

укладываться в заранее зафиксированный диапозон значений.
Если же все-таки в какой-то момент возникнут существенные план-фактные отклонения, то должны быть определены истинные причины, а также выработаны меры по устранению данных причин или по минимизации их воздействия на компанию.
Работа во втором направлении подразумевает создание такой системы контроля компании, которая бы полностью исключила или минимизировала корпоративное воровство. Причем это нужно сделать на всех уровнях: и на стратегическом, и на операционном.
Таким образом, в компании, например, может практически отсутствовать корпоративное воровство, но из-за неэффективной работы ее владельцы могут терять прибыль (из-за раздутых затрат, небольших доходов, упущенной выгоды и т.д.).
То есть сотрудники компании могут наносить ей вред не по злому умыслу, а потому, что ничто их не заставляет (и не способствует) работать лучше, добиваться больших результатов, развивать компанию и т.д.
И наоборот, в компании может быть налажена достаточно эффективная система управления, которая будет позволять компании регулярно достигать поставленных целей.
Только при этом остается открытым вопрос о том, насколько, на самом деле, эти цели соответствуют тому потенциалу, который есть у компании. Ведь если в компании есть регулярное воровство и оно не выявлено, то у владельца может сложиться впечатление, что всё в его компании работает хорошо.
Поэтому при планировании деятельности могут исходить из того, что есть. Иными словами, при планировании, по сути, будет происходить узаконивание воровства в виде планов. А система управления потом будет обеспечивать реализацию этих планов. То есть при этом, например, раздутые из-за воровства затраты будут считаться нормой, и система управления будет контролировать, чтобы не было существенных отклонений от этой нормы. Эффективная система управления, действительно, позволит это сделать, но ведь очевидно, что раздувание затрат или уменьшение доходов из-за воровства будет приводить только к ухудшению финансово-экономической ситуации. Правда, оно теперь будет управляемым.

Владелец одной достаточно крупной компании, описывая сложившуюся у них ситуацию, сказал так: «Раньше мы вообще не могли говорить о какой-то управляемости, поскольку не было четкой системы планирования, учета, контроля и анализа. Теперь мы такую систему стали выстраивать, только при этом получается, что все прежнее воровство мы просто узаконили в нормативах, которые явно не соответствуют действительности».

Кстати, что касается воровства, то владельцы некоторых компаний считают, что для устранения данной проблемы вовсе не обязательно выстраивать какую-то систему владельческого контроля, а достаточно воспользоваться специальными техническими средствами.

Ни для кого не секрет, что некоторые компании для этих целей используют полиграф, причем не только при приеме на работу, но и в дальнейшем, организовывая периодические проверки.

Несомненно, использование такого инструмента может помочь компании выявить корпоративных воров, но только это не позволит исправить системные ошибки.

В одной компании, использующий полиграф, обратили внимание на один любопытный факт. Большая часть людей успешно проходила тесты при приеме на работу. Но после проведения первой или второй регулярной проверки (раз в полгода) часть этих сотрудников уже отсеивалась. Получается, что до прихода в эту компанию люди и не задумывались о воровстве (иначе они бы не прошли тест при приеме на работу), но поработав здесь какое-то время, начинали воровать.

Это говорит об отсутствии эффективной системы владельческого контроля, а также о низком качестве системы управления. Да, воров со временем выявляли, но ведь неизвестно, сколько они успевали за это время себе присвоить.

Кроме того, те, кто приходил на их место, начинали заниматься тем же самым. Значит, что-то не то происходит в этой компании. Получается, что она сама способствует развитию корпоративного воровства.

Таким образом, остается открытым очень важный вопрос: почему же эти люди на прежних местах были добросовестными сотрудниками, а попав в эту компанию, стали искать для себя «дополнительный способ заработка»?

Как известно развитию корпоративного воровства способствует два основных фактора:

- «замечательное» отношение к сотрудникам со стороны владельцев и топ-менеджеров компании;
- «эффективная» система мотивации, которая способствует тому, что людей «оценивают по достоинству».

В такой ситуации даже добросовестный человек со временем может превратиться в корпоративного вора и даже не потому, что ему уж очень нужны деньги, а из чувства мести и желания насолить владельцем или начальству.

Как показывает практика, такое желание возникает даже в том случае, если люди заранее знают, что с большой вероятностью их поймают и выгонят из компании.

Если кто-то полагает, что эффективная система управления и владельческого контроля нужна только крупным компаниям, то это вовсе не так. В этом могут нуждаться и компании, относящиеся к малому бизнесу.

К тому же если такую систему постепенно развивать сразу же после создания бизнеса, то в будущем не нужно будет тратить много времени и денег на ее разработку и внедрение, поскольку она будет органично развиваться вместе с ростом бизнеса.

Итак, чтобы владельцы компаний были уверены в том, что их бизнес надежно защищен, работает эффективно и обеспечивает им максимально возможное финансовое благополучие, необходимо заниматься постановкой и эффективной системы управления, и системы бизнес-контроля, которая позволит если не полностью исключить воровство, то хотя бы существенно его уменьшить.

Наемный директор (управляющий)

Собственники, создавшие с нуля свой бизнес, по разным причинам могут захотеть отойти от оперативного управления и значительно уменьшить личное время, которое они уделяют данному бизнесу.

Естественно, компанией должен кто-то управлять, поэтому в таких ситуациях владелец делегирует полномочия наемному директору. Это может быть кто-то из менеджеров, уже работающих

в компании, или наемный управляющий может быть приглашен извне.

Причем нередко владелец задумывается о привлечении так называемого наемного профессионального управляющего. Считается, что есть такие профессионалы, которые могут заменить владельца, да еще и повысить эффективность работы компании.

Я ни в коей мере не хочу как-то обидеть наемных директоров, которые считают себя теми самыми профессиональными управляющими, но практика, по крайней мере отечественная, показывает не очень утешительные результаты.

Возможно, одна из проблем заключается в том, что изначально, когда собственник приглашает в свою компанию наемного директора, он не четко фиксирует все условия сотрудничества. В некоторых случаях все, вообще, обсуждается только устно, и на бумаге ничего не фиксируется.

Работая консультантом по управлению с 1995 года, я не раз был свидетелем конфликтов между владельцами и наемными управляющими. Да, в некоторых случаях, действительно, причиной конфликта было отсутствие четких договоренностей между собственником и наемным директором. Каждый из них по-своему понимал условия сотрудничества, но были и другие причины.

Почему-то немалая доля собственников считает, что самое главное – подобрать какого-то правильного наемного директора, который будет управлять не хуже, или даже лучше, владельца и будет обеспечивать для него стабильный (или даже растущий) поток дивидендов. Практика показывает, что помимо четких договоренностей об условиях сотрудничества для обеспечения эффективной и надежной работы компании необходима система владельческого контроля бизнеса.

Таким образом, перед собственниками компании, желающими значительно уменьшить время, уделяемое своему бизнесу, часто возникает вопрос: может ли профессиональный управляющий быть полезен собственнику без системы владельческого контроля? Каким бы профессионалом ни был наемный управляющий, он все равно остается наемным, и он никогда не будет так же относиться к бизнесу, как владелец.

Несомненно, очень большое значение имеет система мотивации наемного управляющего. В частности, одним из пунктов договоренностей между владельцем и наемным директором может быть опционная программа.

То есть за определенные достижения наемный директор может получить какую-то долю в компании. Тогда он становится совладельцем и будет вдвойне заинтересован в дальнейшем успешном развитии компании. Вроде бы это достаточно эффективная схема, но на практике она не всегда работает.

Во-первых, далеко не все собственники готовы делиться долей в своем бизнесе. Во-вторых, из-за отсутствия эффективной системы управления и владельческого контроля наемный управляющий может **СЕЙЧАС** «заработать» гораздо больше, чем те дивиденды, которые он, **МОЖЕТ БЫТЬ, КОГДА-НИБУДЬ** получит, **ЕСЛИ СТАНЕТ** совладельцем компании.

Очевидно, что в такой ситуации многие наемные директора могут выбрать «синицу», а не «журавля». Такой выбор, мягко говоря, не принесет ничего хорошего владельцу бизнеса. В лучшем случае наемный управляющий (а может быть, и остальные сотрудники компании) будет заниматься сравнительно мелким корпоративным воровством. В худшем случае владелец может вообще потерять свой бизнес.

Для того чтобы этого не случилось, как раз и нужна система владельческого контроля.

Как-то раз у меня на семинаре по владельческому контролю был собственник одной компании. Он поделился своим опытом взаимодействия с наемными управляющими. Он рассказал, что уже три раза пытался привлечь наемного управляющего, но это постоянно приводило к потере контроля бизнеса и, как следствие, к ухудшению финансово-экономического состояния компании.

По словам собственника этой компаний каждый раз между наемным директором, главным бухгалтером и юристом компании (это три ключевые фигуры в данном бизнесе) возникал «междусобойчик». Это могло приводить к затягиванию реализации важных решений, увеличению затрат, упущенной выгоде и т.д.

Владелец этой компании не сразу пришел к выводу о том, что менять исполнительных директоров можно бесконечно, но толку

от этого будет мало до тех пор, пока в компании не будет внедрена полноценная система владельческого контроля.

Безусловно, от конкретного человека (в данном случае речь идет о наемном директоре) очень многое зависит. Да, есть очень ответственные и честные люди, которые могут работать с большой эффективностью и без системы владельческого контроля.

Если собственнику бизнеса удастся найти такого человека, то, несомненно, ему очень повезет, но зачем полагаться на случай. Лучше все-таки заранее подготовиться к тому, что теперь компанией будет управлять наемный директор. Для этого нужно внедрить систему владельческого контроля бизнеса.

Раздел 3. Стратегическое управление и организационное проектирование

Эти две подсистемы управления являются очень важными для любой компании. Причем не только для крупной, но и для небольшого стартапа. Мы стали ими пользоваться с самого начала деятельности компании.

Более того, еще на стадии проектирования бизнеса мы составляли свой первый стратегический план, в который в дальнейшем, конечно же, вносили определенные изменения.

Система стратегического управления

До того, как мы впервые серьезно занялись разработкой стратегии, мы считали, что это мероприятие не имеет какого-то принципиального значения.

Примечание от издательства «Москва»

Консультанты Компании РиК подтвердили, что так думают очень многие организации. Они считают разработку стратегии или какой-то ненужной формальностью, или вообще малозначимым действием, которым можно пренебречь без какого-либо ущерба для бизнеса. Кто-то полагает, что стратегия – это то, что можно изложить буквально за пару минут (ну, за пять - максимум).

Когда же мы увидели формат полноценного стратегического плана, а также полный список мероприятий, которые нужно реализовать, чтобы его разработать, то наше отношение к важности и сложности данной работы стало меняться.

Теперь мы понимаем, что одна из причин (конечно же, не единственная), из-за которой закрываются многие стартапы, заключается как раз в том, что у них не было четкой стратегии создания и развития бизнеса. Такие компании создаются хаотично и порой бездумно.

Да, есть примеры успешных стартапов, которые создавались без четкого стратегического плана, но их не так уж и много. Никто ведь не знает точно, сколько закрылось компаний, не имевших стратегического плана. Мы считаем, что их гораздо больше,

а упомянутые выше успешные стартапы – это, скорее, немногочисленные исключения из правил.

Безусловно, стратегический план – это не панацея от всех проблем, с которыми может столкнуться компания, но все же мы убеждены в том, что стратегический план и сама система стратегического управления позволят с большей вероятностью создать действительно успешную и эффективную компанию.



Сама технология разработки стратегического плана заставляет компанию проработать как минимум все важные вопросы. Поэтому компания, разработавшая стратегический план, лучше подготовлена к всевозможным сложностям, с которыми обязательно сталкивается любая организация. Особенно это важно, если новый бизнес создается в кризис.

Кстати, как уже отмечалось в этой книге, наше издательство создавалось в кризис. Более того, мы создавали свою компанию, мягко говоря, не на растущем рынке, а даже наоборот, на постоянно стагнирующем. К тому же на издательском рынке есть очень крупные и сильные конкуренты.

Казалось бы, эти три очень существенные и негативные (для стартапа) факторы должны весьма надежно защищать рынок от новых игроков. Они должны отпугивать предпринимателей, которые хотят открыть свой издательский бизнес.

Кстати, многие из наших знакомых, когда узнали, что мы планируем запустить с нуля издательский бизнес, крутили пальцем у виска. Они как раз перечисляли три вышеупомянутых негативных фактора, а также добавляли и другие.

Тем не менее нам удалось создать очень эффективную компанию. Во многом мы этого добились благодаря проработке четкого стратегического плана.

Да, мы понимаем, что книжный рынок (по крайней мере, рынок обычных бумажных книг) с каждым годом становится все меньше и меньше. Да, «цифра» постепенно вытесняет «бумагу», но все-равно этот процесс не завершится в ближайшие пару лет.

Скорее всего, и в далеком будущем бумажные книги будут продолжать издаваться. Несомненно, в гораздо меньших объемах, чем сейчас, но будут. Все мы на практике уже не раз убедились в том, что не будет «одно сплошное телевидение».

Кроме того, никто нам не мешает заниматься изданием и электронных книг, поэтому мы обязательно будем это делать. В каком бы виде не был контент, все равно останется потребность в его создании и распространении.

Кстати, для распространения своих книг помимо тех каналов сбыта, что у нас уже есть, мы планируем создать интернет-магазин, в котором будут продаваться и бумажные, и электронные книги. Это тоже является для нас стратегическим проектом развития. Несмотря на то, что пока мы, можно сказать, вообще никак не развиваем розничный источник дохода, нам уже по электронной почте поступают заявки на книги от конечных покупателей (то есть от читателей). Сейчас пока таких заявок совсем немного, но при развитии своего интернет-магазина мы, естественно, будем максимизировать их количество.

Вообще, нужно отметить, что для многих производителей (издательство в каком-то смысле тоже можно считать производителем – производителем контента) все более остро встает проблема сбыта.

Естественно, актуальность этой проблемы зависит от уровня конкуренции на конкретном рынке, а также от степени его консолидированности. Например, на рынке продуктового ритейла во всю правят балом сети. Они полностью диктуют условия производителям. Даже самый крупный производитель по оборотам не сравниться с не самой крупной федеральной сетью, поэтому будет вынужден подстраиваться, а иначе у него не будет больших объемов продаж.

Казалось бы, на книжном рынке такого нет (он слабо консолидирован), но, тем не менее, и здесь условия диктуют не производители (то есть не издательства), а магазины и оптовики (есть очень крупные оптовики, которые по масштабам бизнеса пре-

восходят даже самые большие книжные магазины). Поэтому развитие собственного канала продаж является вполне логичным и оправданным шагом.

У прямых продаж конечным покупателям (в нашем случае читателям) есть два основных плюса: маржа больше, и деньги поступают сразу. Минусом является необходимость создания отдельного подразделения для поддержки такого процесса. Оптовые продажи организованы гораздо проще, чем розничные (по крайней мере, так обстоят дела в издательском бизнесе).

Таким образом, нам пришлось создавать новый бизнес при самых неблагоприятных условиях (падение рынка, кризис, наличие крупных конкурентов и т.д.), но все же мы успешно справились с этой задачей и продолжаем эффективно развиваться.

С одной стороны, перечисленные здесь негативные факторы являются минусами для нашего бизнеса, но, с другой стороны, они нас сразу же настроили на очень эффективную работу. В противном случае нам бы не удалось выжить на этом рынке и, тем более, закрепиться на нем.

С очень крупными издательствами мы конкурируем за счет гораздо большей скорости работы. Некоторые авторы, решившие с нами сотрудничать, сообщают нам, что в крупных издательствах авторам приходится ждать ответа чуть ли не полгода с момента отправки рукописи. Мы же реагируем мгновенно. На все письма мы отвечаем в тот же день (если они поступают к нам в рабочее время). Рукопись мы просматриваем и оцениваем максимум за сутки.

Сравнительно небольшие издательства предлагают авторам издаваться полностью за свой счет. Чтобы конкурировать с такими издательствами, мы предлагаем авторам совместное финансирование, причем большую часть затрат мы берем на себя.

Конечно же, в нашей стратегии есть и несколько, так сказать, секретных элементов, о которых мы никому не рассказываем. В том числе и благодаря им, нам удается работать с очень высокой эффективностью, не смотря на все негативные факторы, которые уже несколько раз упоминались.

Итак, при разработке (и актуализации) стратегического плана мы прорабатываем все его составляющие, а также то, что должно учитываться при его разработке (см. **Рис. 3.1**):

- стратегический анализ;
- миссия компании;
- стратегическая концепция развития;
- цели компании;
- стратегия компании;
- проекты развития компании.

Да, это требует немало времени, но мы уже на практике убедились в том, что оно того стоит. Системное (а не какое-то разовое) стратегическое управление позволяет достигать очень хороших результатов. Конечно, в некоторых случаях результат появляется не сразу, но это только вопрос времени.

Кстати, разработка стратегического плана может состоять из двух этапов: качественная и количественная проработка. В общем-то, из названий понятно, что в конце первого этапа стратегия будет пока проработана только на качественном уровне, но это тоже нужно сделать.

На втором этапе уже разрабатывается количественная стратегическая модель, то есть осуществляется оцифровка стратегии. Более детально стратегия оцифровывается уже при подготовке бюджетов.

Мы следовали именно такой логике постановки стратегического управления. Советуем и другим компаниям ее использовать. Мы уже на практике убедились в эффективности такого метода.

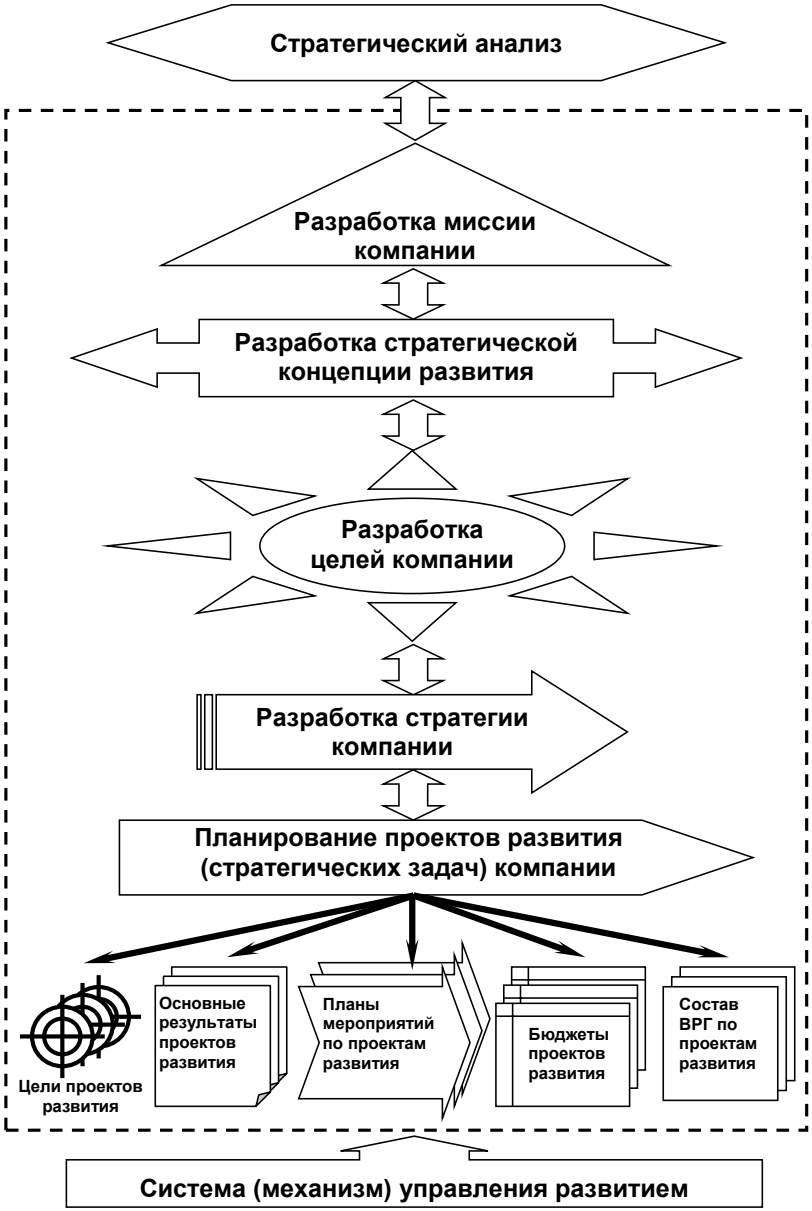
В завершении этой главы нужно отметить, что одной из отличительных особенностей стратегии нашей компании является то, что мы сразу же стали ориентироваться на максимальную эффективность.

Многие компании (особенно быстрорастущие) вначале все усилия сосредотачивают на росте. Им важно захватить как можно большую долю рынка. И только потом они начинают (хотя не все) думать об эффективности.

Мы же не гонимся за долей рынка. Для нас самое важное – это эффективность, которая измеряется в конкретных стратегических показателях.

Это нам позволило не только создать успешный бизнес в кризис, но и без проблем пережить несколько последующих кризисов, которых, судя по всему, в будущем будет все больше и больше. С уверенностью можем сказать, что мы к ним готовы.

Рис. 3.1. Основные этапы разработки стратегического плана компании в издательстве «Москва»



Организационное проектирование и повышение эффективности

Как уже ранее было отмечено, создание и развитие нашего издательства началось в один из кризисов. Возможно, кто-то подумает, что нам очень не повезло, поскольку запускать бизнес в кризис весьма проблематично. Честно говоря, мы и сами раньше так думали, но теперь наша точка зрения изменилась.

На самом деле решение о создание бизнеса в кризис было осознанным и продуманным. Это позволило нам с самого начала держать себя в тонусе. И если мы смогли создать бизнес в кризис, то с большой вероятностью сможем преодолевать и новые кризисы, которых видимо в будущем будет еще немало.

Когда бизнес создается на подъеме экономики, то в большинстве случаев он сразу, так сказать, начинает «обрастать жирком». Все это сказывается на эффективности бизнес-процессов и, как следствие, на финансово-экономическом состоянии компании. Многие из таких компаний разваливаются даже при наступлении незначительного кризиса.

Мы же сразу стали думать об эффективности деятельности нашего издательства, поэтому все бизнес-процессы проектировали, ориентируясь на максимизацию эффективности. Наше издательство и сейчас развивается, придерживаясь стратегии тотальной оптимизации бизнес-процессов. Как известно, проектирование бизнес-процессов и разработка организационной структуры должны осуществляться на основе стратегии компании.

Основные положения стратегии нашего издательства, которые непосредственно учитываются при оптимизации бизнес-процессов (см. **Рис. 3.2**):

- максимизация эффективности бизнес-процессов;
- оптимизация затрат.

Для реализации такой стратегии мы придерживаемся следующих правил (см. **Рис. 3.2**):

- стандартизация выполнения основных бизнес-процессов;
- передача функций на аутсорсинг, если нет веских причин для их самостоятельного выполнения;
- развитие стратегических каналов продвижения, обеспечивающих высокую эффективность в перспективе.

Рис. 3.2. Стратегия оптимизации бизнес-процессов в издательстве «Москва»



Стандартизация выполнения основных бизнес-процессов

Очевидно, что продажи – это один из важнейших бизнес-процессов для нашего издательства. Согласно долгосрочной стратегии нашей компании, мы будем развивать несколько каналов продаж, но пока основным являются оптовые продажи через книготорговые организации.

К сожалению, здесь практически нет поля для маневров и оптимизации бизнес-процессов. Это связано с особенностью сбытовой системы книжного рынка России. Если кратко, то здесь правят балом крупные книготорговые организации и магазины. По сути, нам остается просто принимать их условия работы.

С ними мы принимаем и все риски. Основной риск, безусловно, связан с очень большим финансовым циклом – приходится сразу вкладывать деньги в выпуск тиражей, а возврат начинается только через шесть месяцев (см. *Главу «Финансовый цикл»* в *Разделе 7 «Финансы, экономика, учет»*). При этом нет никакой гарантии того, что тиражи будут реализованы полностью.

Очевидно, что для диверсификации рисков нам нужно будет развивать и другие каналы продаж. В частности, в будущем мы создадим свой интернет-магазин, с помощью которого будем реализовывать все наши книги конечным покупателям (то есть читателям).

В части оптимизации продаж по оптовому направлению мы все-таки пытаемся проводить определенную работу, которая способствует увеличению выручки. В частности, анализируем продажи и взаимодействуем с оптовиком в части дополнительных заказов. У оптовика очень большой ассортимент и, конечно же, он не всегда успевает отслеживать продажи всех книг. В крупных книжных магазинах, кстати, ситуация аналогичная. Несмотря на то, что и у книжных магазинов, и у оптовика есть своя автоматизированная система, тем не менее бывают ситуации, когда возникает дефицит некоторых книг. Иногда мы видим, что в каких-то магазинах закончились некоторые книги, но от оптовика заявок не поступает. В таком случае мы инициируем процесс заявки книг.

Кроме того, каждый раз, когда везем новинки, просим оптовика уточнить, нет ли потребности в том, чтобы довезти что-то из ранее поставленных книг. Это, кстати, способствует не только увеличению продаж, но и оптимизации транспортных расходов (чтобы не возникало ситуаций, когда сегодня привезли новинки, а завтра вдруг нужно срочно что-то довозить из текущего ассортимента).

В некоторых случаях, если видим, что какие-то книги плохо продаются, вместе с оптовиком принимаем решение о снижении цены (это позволяет хоть как-то компенсировать потери в случае, если некоторые книги, так сказать, «не пошли»). В общем, у нас есть какие-то рычаги воздействия на продажи, но их мало.

Еще одним очень важным для нашего издательства бизнес-процессом является работа с авторами. Это очень трудоемкий и

затратный по времени процесс. Поэтому мы сразу решили его по максимуму стандартизировать.

Таким образом, мы разработали определенные стандарты работы с авторами, которые позволяют максимизировать эффективность работы с ними. Прежде всего, мы определили базовые и технические условия сотрудничества, которые распространяются на всех авторов. После того как к нам обращается автор, мы сначала просим его ознакомиться с этими условиями.

Если он с ними согласен, то мы продолжаем контакты, если нет, то сразу же их прекращаем. Мы не утверждаем, что эти условия работы с авторами являются идеальными для всех, но по крайней мере они являются вполне приемлемыми и, кроме того, позволяют экономить много времени.

Честно говоря, мы не сразу смогли сформулировать все эти условия, поэтому были случаи, когда мы тратили очень большое время на общение с авторами, но в итоге это не приводило к запуску издательских проектов.

Был один любопытный случай, когда мы общались с русскоязычным автором, проживающим в одной из европейских стран. Она представилась какой-то баронессой, проживающей то ли во Франции, то ли в Италии (точно уже не помним). Получив файл с книгой, мы его, естественно, изучили и предложили автору сотрудничество по модели №4 (с частичным финансированием автора), поскольку не были на 100% уверены в коммерческом успехе данной книги. Автор же, напротив, предполагала, что вскоре после выхода ее книги к ней выстроятся в очередь голливудские продюсеры, желая экранизировать ее роман.

Когда она узнала, что сотрудничая с нами, можно издать свою книгу всего лишь за 500 евро (по тогдашнему курсу), то очень обрадовалась и вроде как предварительно согласилась с нашими условиями. Но потом от нее на нас обрушился поток нескончаемых вопросов. Как говорят в таких случаях, она нам весь мозг вынесла. В итоге она отказалась от сотрудничества из-за того, что в дополнении к 500 евро не захотела оплачивать услуги художника-иллюстратора (чтобы сделать рисунок для передней обложки книги), которые стоят примерно 1-3 тыс. рублей (есть, конечно, предложения и за 15-20 тыс. руб., но сильной разницы читатели не заметят). В общем, образно говоря, ушла с

гордо поднятой головой. Наверное, выпустила книгу в другом издательстве, а голливудские продюсеры уже сняли фильм по ее роману-бестселлеру и теперь слезно ее умоляют написать продолжение или новый бестселлер ☺.

Сейчас у нас такая ситуация (с очень большой потерей времени на одного автора без результата) уже вряд ли возможна.

Поэтому мы и решили, что лучше сразу отсекать тех, с кем мы в принципе работать не будем. Да, вполне возможно такой начальный фильтр приводит к тому, что мы теряем некоторых потенциально перспективных авторов.

Но мы уже на практике убедились в том, что эти потери не идут ни в какое сравнение с потерей времени на общение с большим количеством авторов, с которыми потом не удается прийти к компромиссу и начать издательский проект.

Такой экономии времени удалось добиться за счет максимальной стандартизации общения с авторами и полного отказа от устного обсуждения издательского проекта.

То есть одним из наших обязательных требований является то, что все условия сотрудничества мы обсуждаем только по электронной почте. Во-первых, как уже было отмечено, это существенно экономит время, а во-вторых, ограждает от возможных проблем в будущем (когда все зафиксировано, в любой момент можно поднять эту переписку и узнать все, что мы обсуждали и до чего договорились).

Кстати, в некоторых случаях такая переписка позволяла нам очень быстро оценивать перспективы дальнейшего общения с автором. Как-то раз обратился к нам один автор, у которого было очень много вопросов. Менеджер по работе с авторами добросовестно отвечал на все вопросы этого автора. Примерно через месяц такого общения этот автор внезапно пропал.

Потом он также внезапно появился примерно через два года и предложил … продолжить обсуждение его издательского проекта. Мы, естественно, уже о нем забыли, но переписка-то вся сохранилась. Когда мы посмотрели на эту «портянку», то сразу же пропало желание продолжать с ним общение. Ведь этот автор целый месяц задавал большое количество вопросов, затем пропал на два года, а теперь предлагает не начать, наконец-то, издательский проект, а *продолжить его обсуждать*. Иными сло-

вами, предлагает нам еще раз потратить впустую время. Естественно, мы отказались. Если бы у нас не сохранилась переписка, то, скорее всего, через два года мы бы уже не вспомнили, что просто зря потратили время на этого автора, и сделали бы это еще раз.

Мы, безусловно, никак не ограничиваем авторов в количестве вопросов, которые они нам могут задавать. Но мы уже научились интуитивно оценивать вероятность получения результата (в данном случае - заключения договора с автором) по той переписке, которую с нами ведут авторы.

Среди авторов есть немало любителей пообщаться, так сказать, вживую. Мы не очень понимаем, зачем это нужно. У других издательств, наверное, есть специальные сотрудники для общения с авторами. Они, естественно, получают за это заработную плату, что в конечном итоге влияет на стоимость книг, выпускаемых издательством.

Даже если в издательстве и нет таких специальных сотрудников, то это значит, что все равно кому-то приходится тратить на это время. Как известно, на болтовню (особенно бестолковую) его уходит много. Ведь на практике действует железное правило: на менее содержательную беседу уходит больше всего времени.

Когда люди между собой что-то обсуждают устно, они могут отвлекаться на посторонние темы или же уделять время каким-то малозначимым вопросам. Когда же человек вынужден писать, он будет это делать коротко и по делу. Все-таки большинство людей (даже среди авторов) гораздо быстрее говорят, чем пишут. Хотя попадаются и такие авторы, у которых письма напоминают небольшие рассказы ☺.

Правда, многие авторы склонны считать, что личный контакт всегда эффективнее общения по электронной почте. Здесь, конечно, нужно четко определить критерий эффективности. Вполне возможно, что у нас и у таких авторов эти критерии принципиально отличаются.

Мы на практике убедились в том, что личный контакт во многих случаях – это абсолютно бестолковая трата времени. Авторы (из Москвы и области) приезжают к нам в офис, только когда забирают свои авторские экземпляры или приобретают дополнительные для личных целей. Никаких проблем при обсуждении

условий сотрудничества по электронной почте не возникает. С авторами из регионов мы вообще не видимся, и нам это совершенно не мешает в работе.

Некоторые из авторов, правда, настаивают на личном контакте еще и потому, что, как они считают, таким образом они якобы смогут оценить нас как издательство и понять, можно ли иметь с нами дело или нет (вдруг мы окажемся какими-то мошенниками). К нам уже не раз обращались авторы, которые ранее «имели дело» с крутыми издательствами, у которых офис в центре Москвы находится. Их приглашали к себе в офис, где куча секретарш и других «незаменимых» и очень «полезных» сотрудников. С ними мило беседовали часа по три, причем не один раз, а потом ... успешно «кидали» после того, как авторы платили деньги за свою книгу (причем оплачивали всю сумму, а не часть, как при сотрудничестве с нашим издательством).

Когда эти авторы сообщали нам параметры книг и суммы, которые они платили за их издание, то становилось ясно, что их, мягко говоря, очень сильно обманывали. Даже если бы их не «кидали», а действительно издавали книги, то такие авторы переплачивали бы в разы.

Мы же помимо бесплатного издания предлагаем совместное участие в финансировании издательского проекта, когда автор платит только около 40% от затрат на выпуск книги.

Кстати, после нескольких попыток начать сотрудничество с обманутыми авторами мы приняли решение, что больше этого делать не будем, чтобы зря не тратить время. Опыт показывает, что такие авторы с очень большой вероятностью больше не будут сотрудничать ни с одним издательством. Их понять можно – они заплатили деньги, но в итоге оказались обманутыми (в лучшем случае их книги издавались, но гонорары им не выплачивались). Поэтому они становятся очень подозрительными, задают большое количество вопросов, но в итоге находят, к чему придраться (а это всегда при желании можно сделать), и от сотрудничества отказываются.

Поэтому мы и пришли к выводу о том, что общение с такими авторами – пустая трата времени, что не соответствует нашим принципам оптимизации бизнес-процессов и повышения эффективности деятельности.

В общем, возвращаясь к нашей схеме общения и взаимодействия с авторами, нужно сказать, что у нас всех этих «фантиков» с приемами в офисе нет. Мы делом занимаемся, а не пустой и ненужной болтовней.

Если авторам не жалко своего времени, то мы его очень ценим и непонятно на что тратить не будем. Если у авторов есть конкретные вопросы, то они могут задавать их нам по электронной почте. На все вопросы мы даем быстрые и подробные ответы.

Кстати, что касается быстроты, то некоторые авторы искренне удивляются тому, как мы так быстро и подробно им отвечаем. В ответ мы им пишем, что с самого начала все процессы организовывали так, чтобы добиться максимальной эффективности в работе. Правда, не всем авторам нравится, например, то, что мы общаемся только по электронной почте. Зато это позволяет очень сильно экономить время. Нам не нужно каждому автору устно объяснять, как и почему мы работаем. Максимум информации представлено у нас на сайте, поэтому авторам мы даем соответствующие ссылки на сайт и пояснения.

Менеджеры по работе с авторами практически не тратят время на подготовку ответов авторам. Они просто берут их из базы типовых вопросов и ответов. За счет такой оптимизации деятельности мы все делаем очень быстро. Кроме того, у нас нет лишнего персонала, что позволяет и авторам предлагать выгодные условия сотрудничества, и книги издавать с доступными для большинства читателей ценами.

Вообще, нужно отметить, что общение с так называемыми творческими личностями дело не простое. Иногда попадаются такие «экземпляры», что мы удивляемся, откуда они вообще берутся. Кстати, в этом заключается еще одна причина (правда, не основная), по которой мы предпочитаем общение с авторами по электронной почте, и на сайте в разделе «Контакты» разместили только e-mail, не указывая номер телефона и адрес офиса.

Вот, например, что нам один такой деятель написал по электронной почте (после двух недель нормального общения): «Вы – аферисты, и вас скоро всех повяжут. Ходите и оглядывайтесь. Заявление на вас уже написано».

Это он сделал после того, как мы отказались с ним сотрудничать из-за его предыдущего, мягко говоря, странного поведения.

Причем поначалу все шло совершенно нормально, как и в случае со всеми остальными авторами. То есть он подтвердил, что его устраивают все условия нашего сотрудничества, в том числе и то, что мы общаемся только по электронной почте. Потом он вдруг стал предлагать (или даже, можно сказать, требовать) встреч для обсуждения условий сотрудничества. Мы вернулись к самому началу, напомнив, что мы так не работаем. После этого мы и получили такое вот «доброе» письмо.

Мы обоснованно и аргументированно объясняем свою позицию в том, как и почему мы работаем с авторами. Мы ведь никого не заставляем работать по нашей схеме. Хочешь – работай с нами, не хочешь – вокруг полно других издательств. В чем проблема?

Остается только догадываться, что бы было, если бы мы сообщили номер телефона и, тем более, адрес нашего офиса такому вот неадекватному товарищу. Этим людям делать-то особо нечего. Они могут часами, а то и днями, названивать или даже приходить в офис и мешать работать.

Есть и менее клинические случаи, но их тоже хватает. Например, как-то раз один из авторов все-таки уговорил нас дать ему номер телефона. К чему это привело? Он регулярно названивает нам и просит работать на таких условиях, на которых мы не работаем. Ему бесполезно что-либо объяснять. Он вообще не воспринимает информацию. Пришлось заблокировать его номер, но мы видим, что он с завидным упорством продолжает звонить время от времени.

Таким образом, бизнес-процесс «Предпроектные контакты с авторами» у нас организован следующим образом (см. **Рис. 3.3.**). Новые потенциальные авторы на текущий момент времени появляются из трех основных источников: поисковые системы, наши книги, друзья и знакомые потенциальных авторов (в том числе и наши действующие авторы).

Из поисковых систем авторы попадают сразу на сайт. Узнав о нас из двух других источников, авторы тоже могут сначала зайти на сайт, а могут сразу же обратиться к нам по электронной почте. В любом случае мы сначала просим авторов зайти на сайт и ознакомиться с нашими базовыми и техническими условиями сотрудничества, которые распространяются на всех авторов и на все модели сотрудничества.

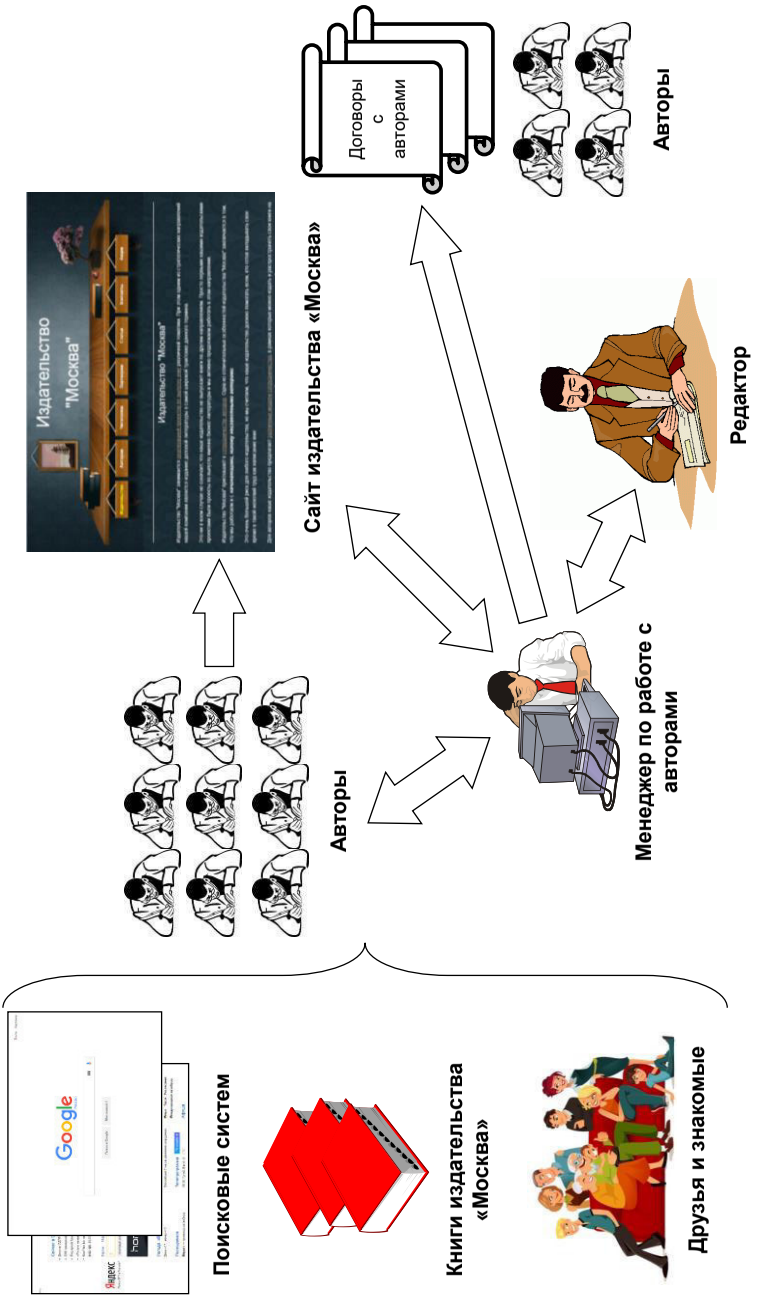


Рис. 3.3. Бизнес-процесс «Предпроектные контакты с авторами»

Даже если авторы уже были на нашем сайте, мы же не знаем, с какой именно информацией они ознакомились, а с какой – нет. На сайте мы стараемся представить как можно более полную и подробную информацию обо всех условиях сотрудничества, но не все авторы с ней знакомятся, прежде чем написать нам. После первого обращения автора за ним закрепляется свой менеджер по работе с автором.

Далее мы продолжаем общаться только с теми авторами, которые подтверждают свое согласие с базовыми и техническими условиями сотрудничества. Здесь уже происходит первая отсечка авторов, поскольку не все соглашаются с этими условиями.

Этот шаг позволяет нам экономить время. Не нужно каждому автору все объяснять (и делать эту устно). Кроме того, мы сразу же отсекаем тех, с кем мы в принципе сотрудничать не будем (это позволяет нам не тратить зря время).

Затем присланный файл с книгой (или с книгами) отдается на оценку редактору. Он высказывает свое мнение в отношении перспективности каждого издательского проекта.

Если автор хочет издать книгу для того, чтобы зарабатывать первым способом (авторские гонорары), то основная задача редактора заключается в оценке целесообразности сотрудничества с автором по первой модели (бесплатное издание книги). Если он оценивает риски на минимальном уровне, то мы предлагаем автору сотрудничество по первой модели. Если на среднем уровнем – сотрудничество по четвертой модели (частичное финансирование автором своей книги). Если на высоком, то мы вообще отказываемся сотрудничать.

В случае, когда автор хочет издать книгу для того, чтобы зарабатывать вторым способом (за счет продвижения и рекламы с помощью книги), то в данной ситуации тоже возможны варианты, только их два, а не три. Если риски оцениваются на среднем уровне или ниже, то мы сотрудничаем с автором по второй или третьей модели (в зависимости от его выбора), а если на высоком, то отказываемся от сотрудничества.

Получается, что на этом этапе происходит вторая отсечка авторов. Или потому, что мы сами отказываемся от проекта (из-за высоких рисков) или потому, что авторы, желающие зарабатывать первым способом при сотрудничестве по первой модели,

отказываются принять наше предложение о сотрудничестве по четвертой модели (потому что риски получили средний уровень оценки).

Если мы договорились с автором о конкретной модели сотрудничества и о размере его финансового участия (если предполагается сотрудничество не по первой модели), то мы переходим к обсуждению и согласованию авторского договора.

На этой стадии опять-таки возможны ситуации, когда мы не можем договориться с автором по каким-то пунктам договора. На самом деле мы очень лояльно относимся ко многим предложениям авторов по исправлению договора, если они не противоречат базовым и техническим условиям сотрудничества.

По логике такого быть не должно, поскольку авторы еще в самом начале общения подтвердили, что с ними согласны. Тем не менее такое бывает, поэтому с некоторыми авторами, дошедшими до этого этапа, мы договоры не заключаем. После заключения договора запускается издательский проект (подробнее об этом написано в *Разделе 5 «Управление проектами»*).

Итак, бизнес-процесс общения с авторами мы оптимизировали за счет максимально возможной стандартизации и полного отказа от «живого» общения при согласовании всех условий сотрудничества. Поскольку на данном этапе развития[2] для нас взаимодействие с авторами актуальнее, чем взаимодействие с клиентами, то можно сказать, что мы вместо CRM (Customer Relationship Management – система управления взаимоотношения с клиентами) внедрили ARM (Authors Relationship Management – система управления взаимоотношениями с авторами).

Примечание Александра Карпова

Когда в деятельности компании возникает большой поток (неважно чего именно), то его нужно как-то структурировать и систематизировать. Если им грамотно не управлять, то можно, образно говоря, захлебнуться. В издательстве «Москва» такой большой поток возник в рамках бизнес-процесса «Предпроектные контакты с авторами». Поэтому и были разработаны определенные правила и стандарты работы с авто-

[2] пока мы еще не запустили свой интернет-магазин

рами. Если бы их не было, то для обработки всего этого большого потока потребовались бы гораздо большие ресурсы, а результат был бы примерно таким же (если не хуже).
Возможно, в будущем издательство «Москва» будет как-то структурировать авторов (например, выделит группу так называемых VIP-авторов), но все равно для работы с каждой группой авторов должны быть разработаны свои стандарты (которые могут друг от друга отличаться), и им нужно четко следовать для обеспечения максимальной эффективности работы компании.
Еще раз повторюсь, что принципы эффективной работы с большими потоками можно применять для различных ситуаций, а не только для той, что рассматривается в этой книге.
Для каких-то компаний это может быть актуально при обработке большого количества обращений потенциальных клиентов или реальных, которых нужно обслуживать в рамках заключенных договоров. Также эти принципы могут применяться в различных бизнес-процессах, в которых возникает большой документооборот и т.д.

Итак, мы пошли по пути повышения эффективности деятельности нашей компании, в том числе за счет оптимизации бизнес-процессов и затрат издательства. У нас отлаженные бизнес-процессы, нет лишних людей и ненужных бестолковых процессов, которые приводят только к росту затрат и снижению эффективности (иногда еще и к снижению качества работы).

Передача функций на аутсорсинг

Для оптимизации других бизнес-процессов и затрат, возникающих при их реализации, мы решили часть функций, связанных с выполнением издательского проекта[3], отдать на аутсорсинг.
Это позволило нам воспользоваться одним из принципов повышения эффективности затрат – как можно больше затрат делать переменными, а не постоянными (точнее говоря, условно-постоянными).
С сотрудниками, работающими в штате компании, достаточно проблематично договорится о том, чтобы их заработная плата

[3] об издательском проекте и его этапах написано в *Разделе 5 «Управление проектами»*

была на 100% переменной, то есть зависящей только от результата. Все равно придется выплачивать какой-то гарантированный оклад. Если же передать данную функцию на аутсорсинг, то такой проблемы не возникает. В этом случае можно платить только за результат, а не за то, что человек штаны в офисе протирает (хотя у нас такого нет).

Кроме того, чем меньше штат компании, тем проще вести бухучет. К тому же не возникает налогов, привязанных к ФОТ (фонд оплаты труда). Также нужно отметить и то, что при этом затраты на офис будут меньше.

Кстати, склад для хранения книг мы арендуем в дальнем Подмосковье, так как там стоимость аренды дешевле. Поскольку у нас пока нет интернет-магазина, то нет необходимости снимать склад в Москве. Поставки нашим торговым партнерам производятся не так часто (они берут редко, но по многу), поэтому большая удаленность склада не создает каких-то значительных проблем в нашей деятельности. Но когда мы создадим интернет-магазин, то нам потребуется еще один склад, уже в Москве, чтобы мы могли осуществлять оперативные поставки книг.

Таким образом, мы стараемся любыми способами повышать эффективность затрат, но при этом не снижать качество работы. Чем выше затраты, тем больше будет цена на книги для конечных покупателей. Поэтому мы стараемся оптимизировать все затраты, какие только можно.

Развитие стратегических каналов продвижения

Одним из основных стратегических каналов продвижения нашего издательства является корпоративный сайт. Для продвижения сайта мы придерживаемся стратегии, которая дает максимальную эффективность в перспективе. Мы не гонимся за сиюминутным результатом, за который приходится ***дорого*** и ***регулярно*** платить, используя традиционные схемы продвижения сайта. Причем эти затраты, так сказать, не капитализируются. Стоит прекратить их финансирование, как сразу же резко падает трафик. Мы же работаем на актив, причем долгосрочный.

Подробнее о нашем опыте продвижения сайта можно узнать в *Главе «Создание и продвижение сайта» в Разделе 4 «Маркетинг и продажи»*.

Итак, поскольку наше издательство создавалось в кризис, мы сразу же стали ориентироваться на стратегию оптимизации бизнес-процессов и затрат, то есть на стратегию максимизации эффективности нашей деятельности. Это позволило нам не только выжить в кризис, но и продолжать успешно развиваться и дальше.

При этом важно отметить, что по мере роста нашего бизнеса **эффективность и качество работы у нас не снижается**, что зачастую происходит при хаотичном росте многих компаний.

Примечание от издательства «Москва»

При внедрении системы стратегического управления и организационного проектирования мы активно использовали технологии, изложенные в книге «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса».

Убедившись на практике в эффективности данных технологий, мы решили заняться распространением этой книги.

Рекомендуем ее всем, кто хочет разработать и внедрить полноценную систему стратегического менеджмента.

Дополнения от Александра Карпова

Что за стратегия такая?

Вроде бы тема стратегии и стратегического управления давно уже не новая для отечественных компаний. При этом по-прежнему сталкиваюсь с руководителями и владельцами бизнесов, которые считают эту тему не очень важной, не заслуживающей внимания. Не все вообще понимают, что это такое и какая от этого может быть польза для бизнеса.

Вспоминается один забавный случай, произошедший на открытом семинаре по стратегическому управлению, который я проводил в 2004 году. Среди участников семинара была заместитель генерального директора одной компании. Она рассказала, что когда сотрудники ее компании узнали, что она идет на семинар по теме «Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса», то стали спрашивать, что это вообще такое, о чем будет идти речь на семинаре.

Поначалу она пыталась как-то объяснить, но видела по глазам, что ее не понимают. И когда ей это надоело, она стала говорить, что идет на семинар по бизнес-планированию. В ответ все понимающе кивали головой и говорили, что теперь им ясно, чему она будет обучаться: тому, как составить бизнес-план, чтобы получить кредит в банке.

Через десять лет у меня на семинаре по управленческому учету и семинаре по бюджетному управлению предприятием был владелец компании, занимающейся производством тортов (достаточно известный бренд на Московском рынке). Когда я сказал ему, что стратегическое управление и бюджетирование должны быть между собой тесно взаимосвязаны, и, в частности, должны быть связаны стратегия и бюджеты, то он спросил: «А что это, вообще, за стратегия такая?»

Я еще понимаю, когда такое слышу от руководителя небольшой компании. Но в данном случае речь идет о компании, в которой работает более 500 сотрудников. То есть у этого руководителя есть понимание того, что для эффективного управления компанией нужны бюджеты и система бюджетирования, но одновременно отсутствует правильное представление о стратегии и стратегическом управлении.

В его понимании стратегия – это то, что можно объяснить за минуту. Да, стратегическую идею развития бизнеса, действительно, можно сформулировать достаточно быстро, но полноценный стратегический план компании включает в себя столько, что описание его займет, мягко говоря, не одну страницу.

Конечно же, дело не в «массе», а в содержании. Тем не менее настоящий стратегический план – это не просто какой-то набросок основных идей. Он должен состоять из конкретных разделов, где достаточно подробно прописано все необходимое: от миссии компании до конкретных проектов развития, которые необходимо реализовать в плановом периоде.

Кстати, если говорить об этих двух взаимосвязанных подсистемах управления (бюджетирование и стратегический менеджмент), то, действительно, сейчас большинство руководителей и владельцев бизнеса уже пришли к пониманию того, что бюджетирование им необходимо. Но такого же понимания необходимости внедрения и использования системы стратегического управления у многих пока еще нет.

По-прежнему многие считают, что стратегический план – это какая-то «неконкретная бумажка», от которой мало толку. А вот бюджеты – это уже конкретный инструмент управления.

Но не нужно забывать о том, что одно без другого эффективно работать не будет. А значит, и пользы для компании от неполноценной системы управления будет совсем немного.

Как эффективно решать проблемы роста бизнеса

При развитии бизнеса многие компании сталкиваются со схожими проблемами. Причем чем быстрее развивается бизнес, тем острее проявляются проблемы роста. Если эти проблемы не решать быстро и эффективно, то они могут привести к существенному ухудшению ситуации, а в некоторых случаях - к развалу компании.

В данной главе проблемы роста бизнеса и пути их решения рассматриваются на конкретном примере одной группы компаний.

Сначала собственник этого холдинга принял участие в нашем семинаре-практикуме по теме «Постановка системы владельческого контроля». А затем уже пригласил нашу команду для вы-

полнения проекта по внедрению эффективной системы управления в его группе компаний.

Изначально это была небольшая компания, занимающаяся одним направлением деятельности. Со временем компания разрослась, кроме того владелец решил создать новые смежные бизнесы.

К началу нашего проекта у владельца уже было три бизнеса с консолидированным годовым оборотом в несколько миллиардов рублей. Кроме того, прорабатывались еще пять бизнес-проектов.

В общем, бизнес рос, а система управления практически не менялась. Владелец с гордостью заявлял, что офис у него появился всего два года назад, хотя бизнесу уже более десяти лет. Раньше, по его словам, он в кабинете не сидел, а все время был в производственных процессах.

Собственник этой группы компаний признался, что раньше, когда масштабы бизнеса были меньше, он зарабатывал больше. Теперь его рабочий день начинается в 7.00, а заканчивается в 23.00, причем выходных практически нет.

Еще на семинаре владелец жаловался на своих топ-менеджеров. Говорил, что не знает, насколько еще хватит его терпения. По его словам, они все работали неэффективно.

Правда, как оказалось при проведении комплексного обследования (в рамках первого этапа «Постановка задачи») этого холдинга, у большинства топ-менеджеров не было реальных полномочий и четкой системы ответственности за результаты своей работы. Почти все решения владелец принимал сам. Для наглядности можно привести такой пример. Когда мы проводили стратегическую сессию по разработке стратегии холдинга, то в перерыве владельцу позвонили, чтобы решить вопрос о распределении трехсот литров солярки. Кроме него, этот вопрос никто не мог решить.

Таким образом, в этой группе компаний наблюдалась довольно типичная излишняя централизация системы управления. Все было замкнуто на генеральном директоре (в данном случае он же – владелец).

Поскольку росли уже действующие бизнесы и нужно было заниматься развитием новых, владелец находился в состоянии по-

стоянного цейтнота. Я, вообще, удивился, что он смог к нам приехать на пятидневный семинар.

Из-за излишней централизации стала снижаться и эффективность действующих бизнесов и новые бизнес-проекты реализовывались далеко не лучшим образом.

При проведении комплексной диагностики этой группы компаний и ее системы управления было выявлено очень большое количество проблем.

В качестве ключевых и, можно сказать, система-образующих, были выделены следующие проблемы:

- не отлажена система управления группой компаний;
- нет системы стратегического управления;
- нет четкой организационно-функциональной структуры;
- не отлажены основные бизнес-процессы самой крупной компании холдинга;
- нет полноценной системы бюджетирования;
- нет полноценной системы управленческого учета;
- нет системы мотивации.

Естественно, что эти проблемы между собой были взаимосвязаны, поэтому нужно было разработать комплексную программу по их решению.

По результатам проведенного анализа были сделаны определенные выводы. Несмотря на проблемы, в компании есть достаточно сильная команда, но ее потенциал задействован далеко не на 100%.

Из-за отсутствия четких целей и стратегии их достижения, четкого распределения функциональных обязанностей, а также полномочий, ответственности и мотивации можно потерять команду, и не факт, что новая команда добьется больших результатов при существующей системе управления.

Если не решить ключевые проблемы компании, то это может привести к потере команды или к существенному снижению дееспособности:

- кто-то уйдет (по разным причинам: усталость, отсутствие интереса, отсутствие востребованности и т.д.);
- кто-то будет «плыть по течению» (минимизировать свою работу, бояться принимать решения, «переводить стрелки на других, в т.ч. на директора» и т.д.).

Следствие всего этого – существенные финансово-экономические потери (необязательно только в далеком будущем) и значительное ухудшение конкурентного статуса компании (особенно при высоких темпах роста рынка).

В качестве приоритетных стратегических задач на ближайшую перспективу были выделены следующие проекты развития (см. **Рис. 3.2**):

- постановка системы стратегического управления группы компаний и самой крупной компании холдинга;
- создание управляющей компании холдинга;
- реструктуризация самой крупной компании холдинга;
- совершенствование системы управленческого учета самой крупной компании холдинга;
- совершенствование системы бюджетирования самой крупной компании холдинга;
- оптимизация основных бизнес-процессов самой крупной компании холдинга;
- постановка системы мотивации самой крупной компании холдинга.

Итак, первым этапом данной комплексной программы развития была разработка стратегического плана для группы в целом и для самой крупной компании холдинга.

Таким образом, после проведения комплексной диагностики группы компаний было предложено заняться созданием эффективной системы управления холдингом, а также существенным образом улучшить систему управления самой крупной компании группы.

Такой подход, с одной стороны, позволит в будущем системно заниматься развитием новых бизнесов, а с другой стороны, существенно улучшить ситуацию в самой крупной компании холдинга, дающей наибольший вклад в финансовый результат, который, в том числе, может использоваться для создания и эффективного развития новых компаний.

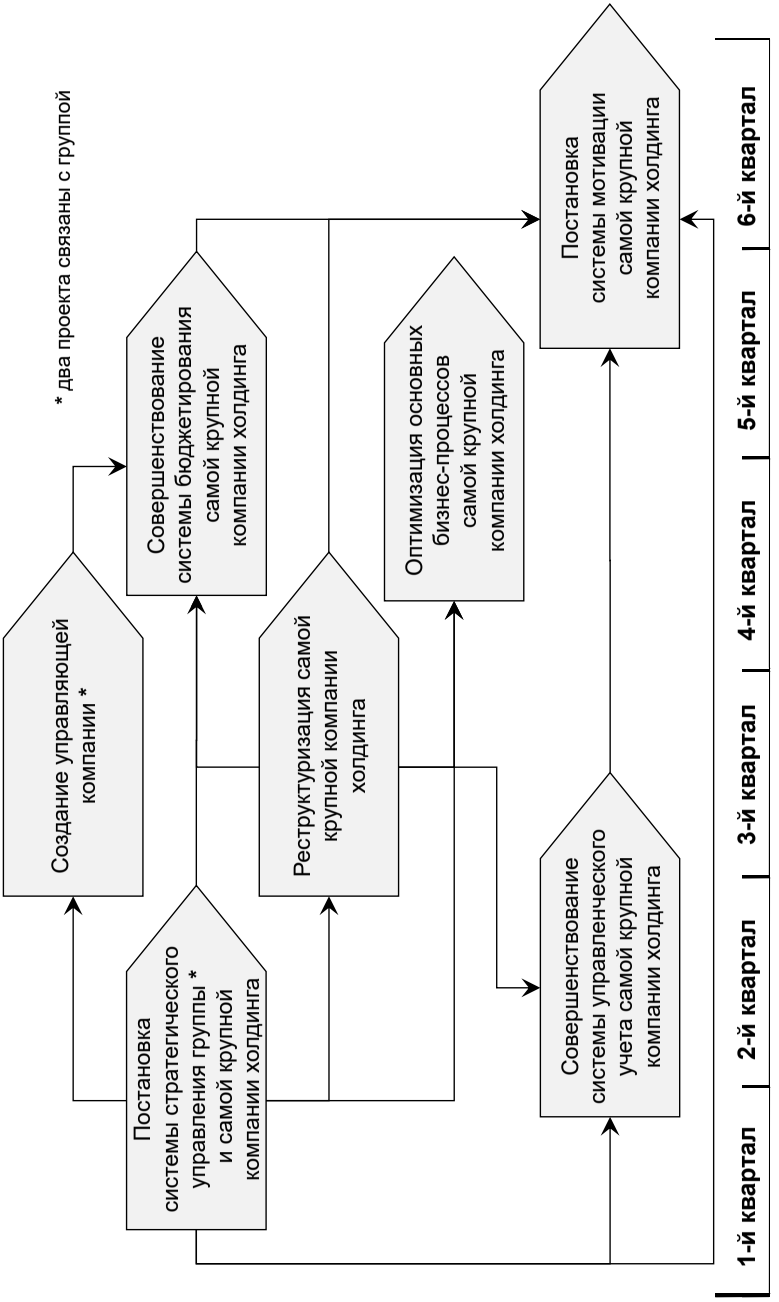


Рис.3.2. Пример приоритетных стратегических задач на ближайшую перспективу для группы компаний

Раздел 4. Маркетинг и продажи

Безусловно, маркетинг и продажи – важнейшие функции для любой компании. Ведь если не будет продаж, то не будет и всего остального. Даже если у компании есть очень хороший, так сказать, производственно-технический потенциал, но маркетингово-сбытовые функции не отлажены, то этот самый потенциал не будет востребован рынком.

Поэтому еще при составлении самого первого стратегического плана мы особое внимание уделяли маркетинговой стратегии нашего издательства. Основным элементом нашей маркетинговой стратегии является активное использование сайта и книг для продвижения нашего издательства.

В будущем планируем создать и развивать странички в соцсетях. Но перед этим мы хотим сделать некоторый функционал на своем корпоративном сайте. Мы планируем сделать так, чтобы посетители страничек в соцсетях переходили на наш сайт и больше общались на нем, а не на страничках в социальных сетях (чтобы создавать нам, а не соцсетям, новый уникальный контент) Кроме того, чтобы зайдя на наш сайт, они становились подписчикам на новые материалы сайта. Тогда эффект от трудозатрат по работе с соцсетями будет гораздо больше.

Маркетинговая стратегия

Как известно, одним из важнейших элементов стратегии компании является маркетинговая стратегия. Она имеет очень большое значение и для стартапа, и для средних, и для крупных предприятий.

Мы разработали и генеральную маркетинговую стратегию (в целом, для издательства), и маркетинговую стратегию для каждого источника, приносящего нам доход.

На текущий момент времени у нашего издательства есть четыре источника дохода (см. **Рис. 4.1**):

- оптовая продажа изданных нами книг (основной источник для нашего издательства на текущий момент времени);
- издание книг с частичным финансированием авторов;
- привлечение рекламодателей;
- розничная продажа изданных нами книг.

Рис. 4.1. Основные источники дохода издательства «Москва»

Сразу нужно отметить, что последний источник мы пока еще не развивали. Для этих целей в перспективе мы будем реализовывать проект развития по созданию собственного интернет-магазина.

Тем не менее розничный источник уже приносит нам небольшой доход. Сейчас львиная доля дохода данного источника формируется за счет выкупа у нас авторами своих книг.

В основном так делают те авторы, которые издают книги не для того чтобы заработать на гонорарах, а для продвижения и рекламы своей компании, продуктов и услуг, сайта и т.д. Эти авторы выкупают у нас часть тиража для самостоятельного распространения книг (кто-то их самостоятельно продает своим потенциальным клиентам, а кто-то – дарит).

Примечание Александра Карпова

Все свои книги я теперь выпускаю в издательстве «Москва». Во-первых, у них очень выгодные финансовые условия, во-вторых, они все делают очень быстро, в-третьих, нет никаких ограничений по рекламному блоку (для меня это очень важно), в-четвертых, мне теперь не нужно арендовать склад для хранения своих книг. Последний пункт для меня особенно актуален, поскольку у меня около двадцати книг (чтобы где-то хранить около 20-ти тысяч книг, нужно арендовать отдельное помещение). По мере необходимости я выкупаю у издательства (на льготных условиях) нужное мне количество моих книг (это очень удобно).

Для таких авторов прямая продажа книг опять-таки не является средством заработка. Это способ продвинуть себя, свою компанию, продукты и услуги, сайт и т.д. Кроме того, когда они продают книги напрямую (конечным покупателям), они получают контакты потенциальных клиентов, с которыми в дальнейшем можно взаимодействовать для продажи более дорогих продуктов и услуг. Когда книги продаются через книжную сбытовую систему, авторы книг такую важную информацию (контакты потенциальных клиентов), естественно, не получают. Но за счет рекламы, размещенной в книгах, потенциальные клиенты сами выходят на авторов книг.

Безусловно, сейчас основной доход нам приносят первые три источника. В будущем мы планируем развивать каждый из них. Второй и третий источник (и четвертый тоже) имеют для нас большое значение, поскольку финансовый цикл у первого (основного) источника дохода у нас очень большой.

Эти источники уменьшают негативное влияние длительного финансового цикла нашего основного источника дохода на финансово-экономическое состояние нашего издательства (подробнее об этом написано в *Главе «Финансовый цикл»* в *Разделе 7 «Финансы, экономика, учет»*). Второй, третий и четвертый источники позволяют увеличивать прибыль и финансовый поток.

В этой книге уже отмечалось, что мы не ставим себе такой цели, как увеличение доли рынка любыми средствами. Для нас приоритетной задачей является эффективность. Соответственно, при выборе маркетинговых инструментов мы в первую очередь ориентируемся на их эффективность.

Что касается продуктовой стратегии, то мы не отдаем предпочтение какому-то одному литературному жанру, хотя один из стратегических проектов развития связан с деловой литературой. Речь идет об издании серии книги «Эффективная бизнес-машина» (нужно напомнить, что эта книга является первой из данной серии).

Мы даем возможность новым авторам издаваться у нас на выгодных условиях. В некоторых случаях бесплатно, а в некоторых – с небольшим финансовым участием (не более 40% от суммарных затрат на выпуск книги).

Кроме того, мы стараемся стимулировать появление новых авторов. Для этого реализуем собственный издательский проект – «Как написать книгу и заработать на этом деньги». Одной из целей данного проекта является выявление писательского таланта у населения нашей страны.

В соответствии с нашей маркетинговой стратегией мы запланировали реализацию следующих важных для нас стратегических проектов развития (см. **Рис. 4.2.**):

- издательский проект по выпуску/переизданию серии книги «Эффективная бизнес-машина»;
- издательский проект по переизданию книги «Как написать книгу и заработать на этом деньги»;

- развитие функционала сайта;
- создание интернет-магазина для продажи бумажных и электронных книг;
- создание страниц в соцсетях.

Рис. 4.2. Основные маркетинговые проекты развития и функции издательства «Москва»



Кроме того, на регулярной основе будем выполнять следующие маркетинговые функции (см. **Рис. 4.2**):

- продвижение и развитие сайта;
- поддержка и развитие страниц в соцсетях.

Таким образом, для нас самыми эффективными инструментами продвижения являются сайт и книги. Поэтому основная маркетинговая деятельность сейчас связана с использованием и развитием данных инструментов.

Как уже отмечалось выше в этом разделе, мы планируем активно заняться продвижением в соцсетях. Для этого будем создавать и развивать странички/группы в нескольких социальных сетях. Для нас это не будет очень трудозатратной деятельностью, поскольку у нас уже есть много интересных материалов, часть из которых можно публиковать на своих страничках/группах в социальных сетях.

Очень важным для нас проектом развития является создание собственного интернет-магазина. Это обусловлено несколькими факторами, существенно влияющими на деятельность нашего издательства.

Основные преимущества, которые даст нашему издательству интернет-магазин:

- наличие собственного канала сбыта (снижение зависимости от книжной сбытовой системы);
- увеличение продаж и прибыли (рентабельность продаж в интернет-магазине выше, чем в сбытовой системе);
- снижение финансового цикла (оплата производится в момент покупки, а не с большой задержкой, как при продаже книг через оптовиков и магазины).

Что касается бюджета, который потребуется для реализации нашей маркетинговой программы, то он не должен быть очень большим. Если, конечно, мы не захотим создать с нуля какой-то очень навороченный интернет-магазин. Вряд ли мы это будем делать. Скорее всего, воспользуемся каким-то готовым решением в рамках выбранной CMS (Content Management System). Да и функционал сайта, наверное, будем развивать, сделав его новую версию с помощью выбранной CMS (пока выбор мы еще не сделали). На реализацию остальных проектов и функций не потребуется много денег.

Хотя некоторые компании умудряются тратить очень большие суммы, например, на продвижение сайта. У некоторых компаний ежемесячные затраты на продвижение сайтов составляют несколько сот тысяч рублей.

Мы же для продвижения сайта используем стратегию контентного продвижения (о ней написано ниже). В перспективе она дает очень хороший результат. Мы уже на практике успели убедиться в ее эффективности, поэтому и дальше будем развивать и продвигать сайт, регулярно добавляя на него новый уникальный контент.

В нашем случае применение стратегии контентного продвижения сайта вообще практически не требует каких-то затрат (если они и возникают, то нерегулярно). Она требует время, но опять-таки в нашем случае мы и времени много не тратим. Можно сказать, что нам очень повезло в этом плане. Ведь у нас есть несколько источников нового уникального контента (об этом написано в одной из глав данного раздела книги).

Сайт и книги – эффективные каналы продвижения

По-крупному, у нашего издательства есть два основных направления, по которым нужно вести работу для увеличения продаж:

- продажа уже изданных книг;
- издание новых книг (увеличение ассортимента издательства за счет новинок).

Причем основное время уходит именно на второе направление. Это связано с тем, что каналы продаж книг уже отлажены, поэтому поддержание бизнес-процесса «Продажи» не требует значительных трудозатрат.

Да, мы периодически думаем о новых каналах продаж, но данная работа скорее имеет проектный (временный), а не процессный (постоянный) характер. Придумали новый канал продаж, организовали по нему работу, и все – на этом, так сказать, творческий процесс закончился. Далее идет рутина.

Таким образом, работа по первому направлению приводит к скачкообразному росту продаж (за счет добавления нового канала сбыта). Работа по второму направлению позволяет постоянно увеличивать продажи (в самом худшем случае – не снижать их).

Одной из особенностей издательской деятельности является необходимость в постоянном обновлении ассортимента. Жиз-

ненный цикл продукта в издательстве очень короткий. Лишь немногие книги можно регулярно переиздавать.

Примечание от издательства «Москва»

Кстати, мы продолжаем регулярно переиздавать все книги Александра Карпова, поскольку они по-прежнему пользуются хорошим спросом.

Поэтому нам приходится регулярно заниматься выпуском новинок. А это значит, что нужно постоянно искать новых авторов (и активизировать работу с теми, кто уже издавал у нас книги, на предмет издания новых книг). В данной главе речь как раз идет о том, какие инструменты мы используем для привлечения новых авторов, чтобы издавать новые книги.

Мы сразу же сделали основную ставку на три канала привлечения новых авторов (см. **Рис. 4.3**):

- корпоративный сайт издательства (в будущем добавим социальные сети);
- наши собственные книги;
- книги наших авторов.

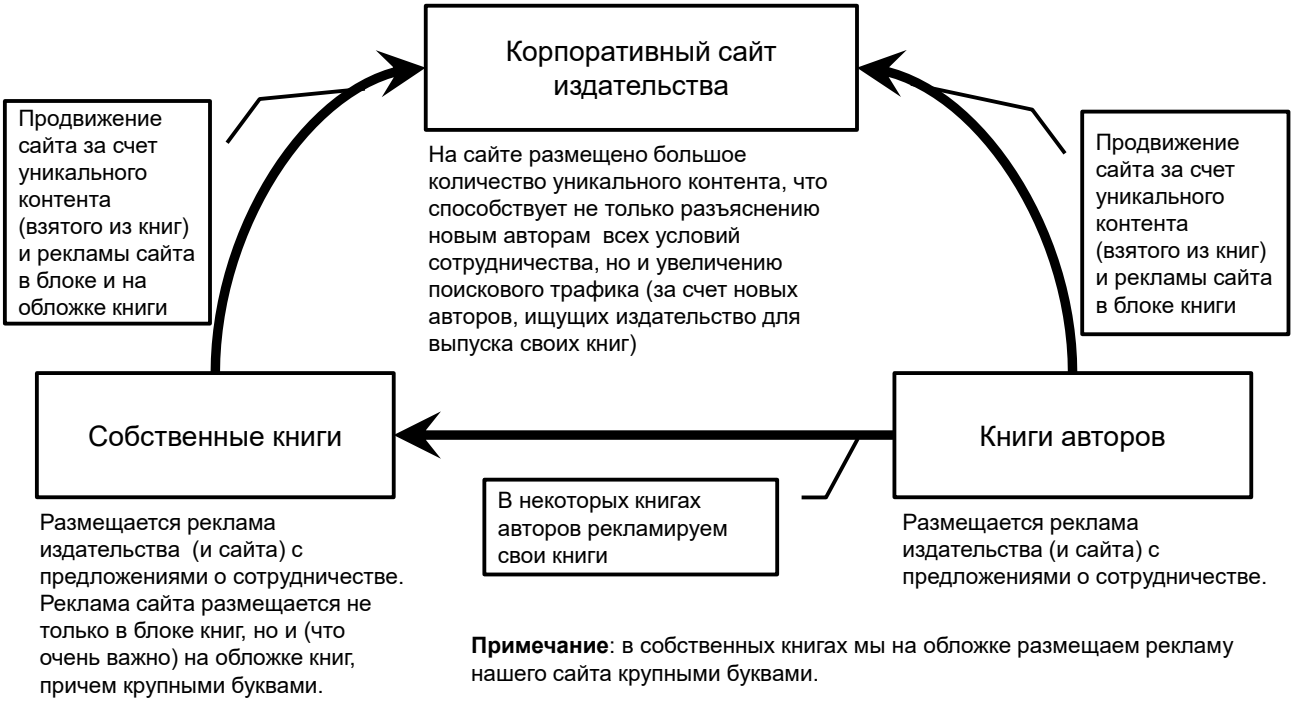
Использование сайта издательства для привлечения авторов

При создании сайта мы постарались как можно подробнее расписать для авторов все условия сотрудничества с нашим издательством, чтобы каждый автор мог подобрать для себя подходящую модель сотрудничества.

Составляя такое подробное описание для корпоративного сайта, мы преследовали сразу три цели:

- предоставить авторам всю необходимую информацию, чтобы они имели полное представление обо всех условиях сотрудничества;
- повысить эффективность работы менеджеров по работе с авторами (им не нужно тратить время на разъяснение каждому новому автору всех условий сотрудничества);
- продвинуть сайт – чем больше на сайте уникального контента, тем лучше (тем больше будет поисковый трафик при правильной подготовке текста).

Рис. 4.3. Каналы привлечения новых авторов издательства «Москва»



Примечание: в собственных книгах мы на обложке размещаем рекламу нашего сайта крупными буквами.

Подготовку всех этих страниц сайта (впрочем, как и всех остальных страниц) мы осуществляли с учетом семантического ядра. Это позволило максимизировать поисковый трафик сайта.
Таким образом, сайт нам постоянно приносит существенную долю новых авторов.
Чтобы сайт стал действительно эффективным инструментом привлечения авторов, его нужно продвигать. Поэтому мы занимаемся продвижением нашего сайта на регулярной основе.
Сайт мы продвигаем четко в соответствии с технологией, изложенной в книге *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионала»*. Кстати, и сама разработка сайта осуществлялась в соответствии с технологией, описанной в этой книге.

Использование собственных книг для привлечения авторов

Практически одновременно с запуском сайта мы издали собственную книгу для продвижения и нашего издательства, и сайта. Нужно отметить, что оба эти канала продвижения (книги и сайт) дополняют друг друга. Возникает тот самый синергетический эффект (1 + 1 > 2).
Таким образом, собственные книги позволяют нам привлекать новых авторов напрямую (в них размещается реклама нашего издательства с предложением о сотрудничестве), а также косвенно – книги способствуют продвижению сайта (см. **Рис. 4.3**).
Как известно, есть три основных способа продвижения сайтов с помощью книг:

- размещение рекламы сайта в книгах;
- использование материалов книг в качестве уникального контента для сайта (для увеличения поискового трафика);
- размещение крупной рекламы сайта на обложке книги.

Первая собственная книга, которую мы издали, называется *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

Примечание от издательства «Москва»
По нашей просьбе эту книгу для нас написал один из наших авторов – Александр Карпов (соавтор данной книги).

В ней мы, естественно, разместили рекламу нашего издательства, в которой приглашаем новых авторов к взаимовыгодному сотрудничеству.

Материалы книги (в усеченном виде) использовали для раздела «Статьи» нашего сайта. Это и есть тот самый уникальный контент, который необходим для эффективного продвижения сайта, что, в свою очередь, дает нам новых авторов.

Наконец, на передней обложке этой книги мы написали крупными буквами название нашего сайта. Соответственно, на всех сайтах, где размещается обложка данной книги, очень хорошо видно название сайта нашего издательства. Даже если читатель, зашедший на такие сайты, и не купит книгу, то он может обратить внимание на сайт. Это тоже может способствовать увеличению трафика сайта, а значит, и количества новых авторов.



Эту книгу мы специально издали с белой обложкой. Мы заметили, что на книжных полках очень много разноцветных, пестрых книг. Поэтому на их фоне книга с белой обложкой бросается в глаза. Многие новые авторы писали нам о том, что они заметили на полках нашу книгу именно потому, что она выделялась на фоне остальных необычной белой обложкой.

Примечание Александра Карпова

На самом деле эту книгу я написал не просто так. Так сказать, шкурный интерес у меня все-таки был ☺.

В этой книге я рекламирую свой интернет-курс, а также индивидуальную помощь в написании книги.

Если честно, то этой моей книги вполне достаточно, чтобы самостоятельно написать книгу, даже если вы этого никогда не делали. Просто книга стоит каких-нибудь пару-тройку сот

рублей. Ее можно купить и даже прочитать, а потом … благополучно о ней забыть.

А вот если потратить значительно большую сумму за участие в итернет-курсе (и тем более за индивидуальную помощь), то это будет гораздо сильнее стимулировать вас к тому, чтобы вы все-таки написали книгу (возможно и не одну).

Одно дело – впустую потратить несколько сотен рублей (как говорится, не жалко), а другое дело – …, в общем, сами понимаете, что я этим хочу сказать

Правда, некоторые участники моего интернет-курса и те, кто воспользовался индивидуальной помощью, сказали, что только одной книги им было недостаточно и они правильно поступили, что, помимо изучения книги, еще и обратились ко мне за помощью.

Мне кажется, что они так считают только потому, что без моей помощи у них ушло бы больше времени, но все равно в итоге они бы сами написали книгу.

Примечание от издательства «Москва»

Всем авторам, кто, перед тем как к нам обратиться, пройдет обучение в интернет-курсе Александра Карпова «Моя первая книга» или воспользуется его индивидуальной помощью в написании книг, мы предоставляем скидки при сотрудничестве по второй, третьей и четвертой модели.

Мы это делаем потому, что заинтересованы в качественных книгах, которые будут востребованы читателями.

Если автор воспользовался упомянутыми здесь возможностями, то мы понимаем, что вероятность коммерческого успеха его книги будет выше.

Помимо вышеупомянутой книги мы начали выпускать целую серию книг («Эффективная бизнес-машина»), в которых рассказывается об успешном опыте построения и развития эффективных компаний. Начали мы с себя.

И эта книга – первая из данной серии. В ней мы подробно рассказываем о нашем опыте создания и развития эффективного бизнеса и системы управления. В следующих книгах серии речь пойдет и о других эффективных компаниях.

Использование книг наших авторов для привлечения новых авторов

Почти все книги, которые мы издаем, используются для привлечения новых авторов. В конце книг мы обычно размещаем одну страницу, где кратко рассказываем потенциальным авторам о возможностях издания у нас их книг.

Безусловно, не для всех видов бизнеса реклама в книгах может быть эффективной. Но нам, как говорится, сам Бог велел использовать книги для продвижения издательства и привлечения новых авторов.

Мы на своем опыте убедились в том, что реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения. Конечно же, мы будем и дальше использовать этот канал продвижения для привлечения новых авторов.

Кстати, если для вашего бизнеса книги тоже могут быть эффективным инструментом продвижения, то предлагаем вам сотрудничество с нашим издательством. Подробнее об условиях сотрудничества можно прочитать на нашем корпоративном сайте **www.books-moscow.ru** в разделе **«Авторам»**.

Примечание: на самом деле мы используем контент из всех книг (а не только из собственных), чтобы разместить на сайте интересную (для целевых посетителей) информацию, а также для продвижения сайта (подробнее об этом написано ниже в этом же разделе).

Создание и продвижение сайта

Сайт нашего издательства мы разрабатывали параллельно с созданием бизнеса. Проект по созданию нашего сайта был реализован четко в соответствии с технологией разработки сайта, изложенной в книге *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*.

Возможно, кто-то, ознакомившись с данной технологией создания сайтов, скажет, что она какая-то громоздкая и избыточная. Якобы там много чего лишнего, но на самом деле это не так. Если компания хочет создать действительно очень полезный актив (в виде сайта), то лучше не пренебрегать ни одним из этапов упомянутой здесь технологии создания сайтов.

Большинство же старается как можно быстрее слепить абы какой сайт и сразу же заняться его продвижением. Но если сайт будет сделан без четко продуманной стратегии и плана, то затраты на его продвижение – это просто выкинутые на помойку деньги. Так что лучше не экономить время, реализуя такой важный стратегический проект, как создание сайта.

Примечание от издательства «Москва»

Честно говоря, мы раньше сами вели себя точно так же, когда занимались разработкой других наших сайтов. В результате впустую были потрачены деньги, время, нервы и т.д. Теперь же решили делать все по нормальной технологии под руководством Александра Карпова (хоть он и не считает себя профессионалом в данной области).

Если у вас уже есть сайт и вы хотите активно заняться его продвижением (или уже это делаете), то мы рекомендуем провести анализ своего сайта, используя технологию создания сайтов, описанную в упомянутой здесь книге.

То есть можно пройтись по всем этапам технологии и понять, насколько существующий сайт соответствует тому, что на самом деле должно было быть. Может быть, выяснится, что ваш сайт нуждается только в незначительных доработках. А может оказаться и так, что его необходимо чуть ли не полностью переделать. Лучше это сделать сейчас и не тратить зря время на продвижение такого сайта.

Кроме того, ознакомившись с технологией продвижения сайтов (также описанной в упомянутой здесь книге), возможно, вы пересмотрите и стратегию раскрутки своего сайта.

Таким образом, все этапы проекта по созданию сайта были реализованы примерно за два месяца[4]. Мы решили начать с очень простого сайта, поэтому основное внимание сосредоточили на контенте, а не на каких-то технических «примочках».

Основное время при создании первой версии сайта у нас ушло на планирование проекта, проектирование сайта, а также на подготовку контента для первой версии сайта.

[4] с учетом того, что стратегический план и маркетинговая стратегия у нас уже были разработаны



Непосредственно техническое создание сайта заняло немного времени, потому что мы использовали готовый шаблон, разработанный на html.

При выборе способов раскрутки сайта мы также следовали той технологии продвижения сайтов, которая описана в упомянутой здесь книге.

Мы понимали, что продвигать молодой сайт очень сложно из-за ограничений со стороны поисковых систем. Тем не менее мы решили, что не будем заниматься наращиванием ссылочной массы за счет приобретения коммерческих ссылок (один из самых распространенных способов платного продвижения сайтов).

Примечание от издательства «Москва»

Что касается ссылок, то, прежде всего, мы приняли предложение по взаимовыгодному продвижению сайтов, которое нам сделал Александр Карпов. В рамках данного предложения как раз предполагается обмен ссылками между качественными интернет-ресурсами, которые в будущем будут развиваться.

Кстати, приняв это предложение, мы, как потом оказалось, выполнили большую часть работы по написанию этой книги. Дело в том, что данное предложение подразумевает не только обмен ссылками, но и подготовку контента. Поэтому мы не только прорекламировали свое издательство на сайтах Александра Карпова, но и подготовили большую часть материалов для нашей собственной книги.

Мы стали постепенно размещать ссылки в различных «белых» каталогах и порталах, отдавая приоритеты тематическим сайтам. Да, это очень длительный процесс, поскольку такую работу приходится делать вручную.

Такой способ мы выбрали не из-за экономии денег, а из-за опасения того, что автоматические способы размещения ссылок (сейчас очень много таких предложений) в каталогах могут негативно сказаться на продвижении нашего сайта.

Мы не размещаем ссылки на всех сайтах, где это только можно. Мы внимательно изучаем каждый сайт перед тем, как разместить там ссылку. Делаем визуальную проверку на предмет наличия интернет-мусора на сайте, проверяем тИЦ сайта, смотрим, когда он был создан и т.д.

Мы понимаем, что ссылки можно размещать только на качественных ресурсах.

Нам не нужен сиюминутный результат, за который потом придется дорого расплачиваться. Поэтому мы не используем никакие автоматические способы продвижения сайтов. Скорее всего, в будущем поисковые системы будут жестче относиться к таким способам раскрутки сайтов.

Итак, одно из направлений продвижения нашего сайта – это постепенное наращивание качественной ссылочной массы сайта.

Но основное, можно сказать, стратегическое направление раскрутки нашего сайта связанно с регулярным добавлением на сайт нового уникального контента.

Поэтому мы стараемся добавлять как минимум по одной новой странице раз в неделю. Честно говоря, мы не сразу привыкли к такому регулярному режиму обновления сайта, но со временем это вошло в норму.

В качестве еще одного стратегического направления продвижения сайта мы используем издание книг, к тому же для нас это не составляет большого труда, поскольку издательство – это наше основное направление деятельности.

Как упоминалось выше, на момент выхода первого издания данной книги, для продвижения нашего сайта мы пока издали только две книги: эту (первую из серии «Эффективная бизнес-машина») и книгу *«Как написать книгу и заработать на этом деньги»*[5].

Скорее всего, в будущем мы продолжим эту практику, поскольку данные проекты оказались очень эффективными.

[5] на момент первого издания данной книги мы уже выпустили третье издание книги «Как написать книгу и заработать на этом деньги»

Таким образом, как уже ранее отмечалось в этом разделе книги, мы используем все три основных способа продвижения и рекламы сайта с помощью книг.

На самом деле, с помощью книг можно рекламировать и продвигать не только сайт, но и компанию, ее продукты и услуги, и т.д.

Примечание от издательства «Москва»

Кстати, наше издательство приглашает к сотрудничеству всех, кто для продвижения своего сайта и своей компании планирует издавать книги. Подробнее об условиях сотрудничества с нашим издательством можно узнать на нашем сайте **www.books-moscow.ru** в разделе **«Авторам»**.

Итак, примерно через девять месяцев после запуска сайта у него было 40 проиндексированных страниц. Посещаемость сайта достигала до 45-ти уникальных посетителей в сутки, а количество просмотров доходило до 131-го (см. **Рис. 4.4**).

При этом мы выполняли следующие действия:

- регулярно размещали на сайте новый уникальный контент;
- постепенно наращивали естественную ссылочную массу;
- издали книгу «Как написать книгу и заработать на этом деньги» (данные, представленные на **рисунках 4.4-4.6**, относятся к тому времени, когда было выпущено только первое издание этой книги).

Таким образом, мы заплатили только за издание книги, но это были разовые, а не регулярные затраты. Больше на продвижение сайта мы не потратили ни копейки.

Примечание от издательства «Москва»

В этой книге мы специально решили показать, каких результатов можно добиться за такой сравнительно короткий срок, с учетом двух важных обстоятельств.

Первое: речь идет о продвижении нового сайта, а новые сайты с каждым годом продвигать все сложнее и сложнее.

Второе: мы не использовали никакие из так называемых традиционных способов продвижения и рекламы сайтов (сайт мы рекламировали только с помощью нашей книги).

Примечание Александра Карпова

На результаты продвижения нового сайта очень сильно влияет конкурентность его тематики. Два моих новых (на момент создания) сайта (**www.smart-venture.ru** и **www.cpsites.ru**) были запущены практически в одно и то же время с сайтом издательства «Москва».

Для их продвижения я использовал те же основные методы, но результат получился гораздо скромнее, поскольку конкуренция среди сайтов этих тематик значительно больше, чем конкуренция среди сайтов издательств.

Но это не значит, что данные методы неэффективные. В перспективе они обязательно дадут очень хороший эффект. Просто в каких-то случаях эффект проявляется быстрее, а в каких-то – медленнее, но он все равно будет.

Рис. 4.4. Статистика посещения сайта издательства «Москва»

<< 1 сен | **2 сентября, среда** | 3 сен >>

отчет: основные показатели посещаемости — **по дням** | по неделям | по месяцам

	2 сентября, среда	1 сентября, вторник	в среднем в среду	в среднем за 7 дней
☑ Просмотры	131	77	59	64
☐ Сессии	53	36	24	23
☑ Посетители	45	30	20	20
☐ Хосты	48	34	21	22
☐ Перезагрузки	2	0	0.5	0.29
☐ В среднем online	1	0	0.25	0.14
☐ Средняя длительность (мин.)	0.92	1.7	0.86	1.5
☐ Просмотров на посетителя	2.9	2.6	3	3.1

Динамика посещаемости по месяцам (среднесуточные показатели) представлена на **рисунке 4.5**, а по дням (за анализируемый месяц) – на **рисунке 4.6**.

Летний спад посещаемости (см. **Рис.4.5**) характерен для многих коммерческих сайтов (хотя у сайтов туристических компаний, наверное, все наоборот). Аналогичное замечание можно сделать и в отношении выходных дней (см. **Рис. 4.6**)

Рис. 4.5. Динамика посещаемости сайта издательства «Москва» по месяцам (среднесуточные показатели)

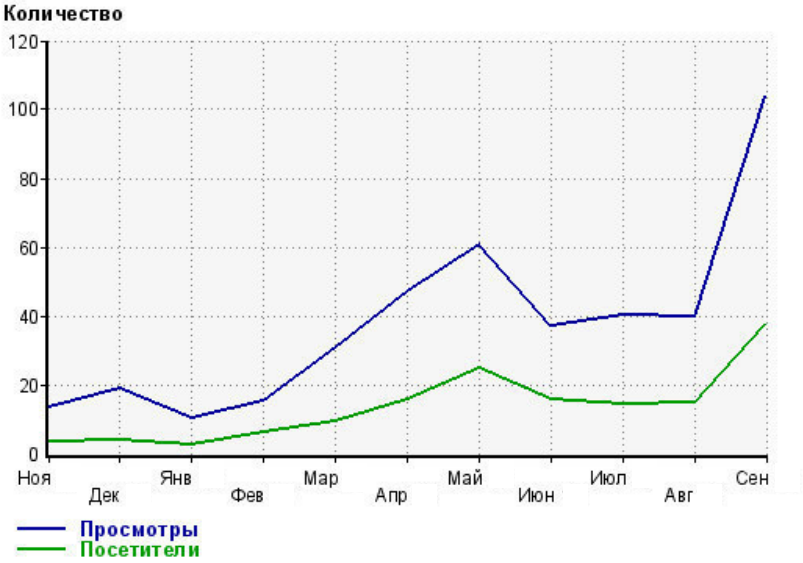
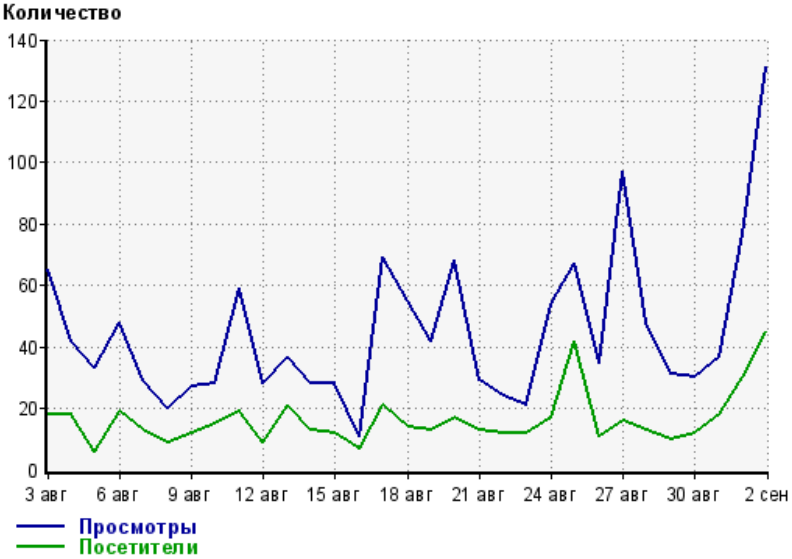


Рис. 4.6. Динамика посещаемости сайта издательства «Москва» по дням (за анализируемый месяц)



По запросу «издательства Москвы» мы попадаем в топ-10 Яндекса и Гугла при частотности данного запроса около 10 тыс. в месяц[6]. И это притом, что мы не использовали никакие платные способы продвижения сайта (потратились только на издание книги «Как написать книгу и заработать на этом деньги»).

Мы понимаем, что нам еще предстоит очень многое сделать для развития и продвижения нашего сайта. Но у нас есть четкая стратегия (которая уже доказала свою эффективность в плане раскрутки сайта), а также план действий по развитию и продвижению сайта, которого мы будем придерживаться.

Кстати, следует отметить, что такой план действий должен составляться с учетом стратегии развития самой компании. Например, в будущем мы планируем развивать прямые продажи книг конечным покупателям (читателям). Значит, нужно будет создать на сайте соответствующий функционал, которого сейчас пока нет. Поэтому у нас запланирован такой проект развития, как создание интернет-магазина.

Примечание: при подготовке материалов для данной книги мы решили специально оставить практически в неизменном виде информацию о создании нашего сайта, которая была подготовлена нами в то время, когда сайт еще считался «молодым». Мы только дополнили этот текст соответствующими примечаниями.

Кстати, на рисунках представлены скриншоты, сделанные из сервиса статистики, которого уже больше не существует (речь идет о liveinternet.ru). Сейчас мы в основном пользуемся Яндекс-Метрикой и Google Analytics.

Уникальный контент – самый эффективный способ продвижения сайта в долгосрочной перспективе

Перед тем как создать сайт нашего издательства, мы стали задумываться о том, как будем это делать и как будем его продвигать. Поначалу мы хотели пойти по тому варианту, которого придерживаются очень многие компании, – использовать самую распространенную стратегию создания и продвижения сайтов.

[6] на момент прочтения вами этой книги данный показатель, естественно, может измениться (как в большую, так и в меньшую сторону)

Если кратко, то можно вообще не заморачиваться над созданием сайта. Нужно просто найти исполнителя, чтобы он быстро сам все сделал, а потом заняться активным продвижением сайта (возможно, поручив эту работу тому, кто создавал сайт). Причем это самое активное продвижение подразумевает ***регулярную*** оплату соответствующих услуг по продвижению сайта. В некоторых случаях суммы, затрачиваемые на такое вот продвижение сайтов, получаются весьма внушительными.

Примечание от издательства «Москва»

Нам повезло в том плане, что один из наших первых авторов достаточно хорошо разобрался в этой теме, несмотря на то, что он не является профессионалом в области создания и продвижения сайтов.

Выше уже отмечалось, что мы на себе проверили его рекомендации и убедились в их эффективности. Поэтому решили, что будем регулярно переиздавать его книгу *«Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов»*. Мы ее рекомендуем всем, кто хочет создать для своего сайта конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе и при этом не переплачивать деньги за традиционные методы раскрутки сайтов, которые к тому же могут и навредить сайту.

Один из самых важнейших факторов, влияющих на успешность продвижения сайта в долгосрочной перспективе – это уникальный контент. На самом деле важен не только уникальный контент, но и его постоянное наращивание. То есть должна быть динамика уникального контента, иначе поисковые системы начнут (и не без основания) полагать, что сайт «мертвый» (или все к тому идет), поэтому будут постепенно снижать его рейтинг и ухудшать позиции в результатах поисковой выдачи.

Поэтому мы еще до создания сайта продумали четкую стратегию создания и развития уникального контента (правда, как потом оказалось, сделали это не до конца). Мы знали, откуда будем брать уникальный контент, чтобы он появлялся регулярно, а не время от времени. Таким образом, сейчас у нас нет проблем с регулярным созданием нового уникального контента для сай-

та. Мы стараемся добавлять на сайт как минимум по одной новой страничке в неделю (иногда добавляем сразу несколько).

Примечание от издательства «Москва»

Честно говоря, мы не сразу поняли, откуда на регулярной основе можно получать уникальный контент для нашего сайта. Опять-таки без посторонней помощи здесь не обошлось. В решении и данного вопроса нам помогал Александр Карпов.

Вместе с созданием уникального контента мы занимаемся и увеличением ссылочной массы сайта, поскольку ссылки – один из самых эффективных способов продвижения сайта. Честно говоря, у нас пока не очень большая ссылочная масса, поэтому основной вклад в продвижение сайта (на момент написания данной главы) нам дает все-таки уникальный контент.

Примерно месяцев через семь в результате такого регулярного добавления на сайт нового уникального контента наш сайт уже стал попадать в топ-10 по важным для нас запросам.

По запросу «издательство Москва» или «издательство Москва, официальный сайт» наш сайт на первом месте в Яндексе и в Гугле*.

* возможно, на момент прочтения данной главы позиции нашего сайта по этим запросам (и по другим, которые упоминаются в данной книге) и изменятся, но, скорее всего, незначительно.

По более важному для нас запросу «издательства Москвы» наш сайт попадает в топ-10 Яндекса и Гугла. Честно говоря, по этому запросу мы не на первом месте, но в топ-10 попадаем. Данный запрос для нас очень важен потому, что он нам дает новых авторов. Новые авторы – это новые книги. А новые книги – это увеличение продаж.

Нужно отметить один интересный факт. По запросу «издательства Москвы» в топ-10 Яндекса наш сайт попал гораздо быстрее, чем в топ-10 Гугла. Мы не знаем, как это объяснить. Когда мы были по данному запросу в топ-10 Яндекса, в Гугле наш сайт находился аж на 5-й странице, то есть попадал только в топ-50. Но после того как Яндекс наконец-то присвоил тИЦ нашему сайту, равный 10-ти, позиции в Гугле резко улучшились и теперь сайт попадает в топ-10 Гугла по этому запросу.

Казалось бы, тИЦ – это параметр Яндекса, а не Гугла, но тем не менее нам это помогло попасть в топ-10 Гугла по запросу «издательства Москвы», хотя PR нашей главной страницы по-прежнему оставался нулевым. Возможно, просто так случилось, что эти два события совпали, и между ними нет никакой связи.

Также наш сайт (на момент выхода первого издания этой книги) попадает в топ-10 Яндекса и Гугла по следующим запросам:

- издательства Москвы, издать книгу;
- издать книгу бесплатно;
- бесплатно издать свою книгу;
- как написать книгу и заработать на ней;
- и т.д.

Следует признать, что наш сайт пока еще не попадает в топ-10 поисковых систем по всем запросам из нашего семантического ядра, но мы к этому постепенно идем. Сейчас мы уверены, что стратегия контентного продвижения нам в этом поможет, поскольку она уже на практике показала свою эффективность.

По сути, мы ни копейки не тратим на так называемые традиционные методы продвижения, а также на самые последние и навороченные. Да, возможно, в краткосрочной перспективе мы добились бы лучших результатов, если бы каждый месяц платили деньги за раскрутку сайта.

Но мы понимаем, что традиционные способы продвижения сайта, с точки зрения долгосрочной перспективы, – это выброшенные деньги. Ведь стоит только прекратить платить за такую раскрутку сайта, как сразу же его позиции ухудшаются в результатах поисковой выдачи. Мы же не платим ни копейки за продвижение сайта традиционными способами, но позиции нашего сайта постепенно улучшаются, и в долгосрочной перспективе они не ухудшаться, а будут становиться все лучше и лучше (если, конечно, мы будем продолжать регулярно добавлять на сайт новый уникальный контент).

Основные источники нового уникального контента для сайта

Есть много разных способов продвижения сайта. Мы на практике уже убедились в том, что уникальный контент является самым

эффективным способом продвижения сайта в долгосрочной перспективе.

Чем больше уникального контента на сайте, тем лучше. Но этого мало – нужно чтобы он постоянно увеличивался, иначе поисковые системы могут решить, что сайт больше не обновляется и не развивается. Это приведет к тому, что рейтинг сайта будет снижаться, а значит, будет уменьшаться и поисковый трафик. Падение трафика произойдет не сразу, но это только вопрос времени.

Примечание от издательства «Москва»

Как уже выше упоминалось, по вопросам создания, продвижения и развития сайта нас также консультировал Александр Карпов, который на момент выхода первого издания данной книги, издал у нас уже около двадцати своих книг.

Когда мы от него услышали о том, что на сайт нужно РЕГУЛЯРНО добавлять новый уникальный контент, то наша первая реакция была примерно такой: откуда мы возьмем столько новой информации? Уверены в том, что многие компании реагируют так же, как и мы, когда слышат об этом важном правиле.

Нам казалось, что мы уже полностью проработали вопрос, связанный с контентом сайт. Мы планировали подготовить как можно более подробную информацию для каждого раздела сайта. Да, мы действительно хотели подготовить очень подробную информацию для каждого раздела сайта (особенно для раздела «Авторам»). Для этого мы планировали подготовить немало уникального контента, но мы на тот момент времени не очень понимали, откуда будем и дальше получать новый уникальный контент. Поэтому после того как мы это сделали (подготовили очень подробную информацию для каждого раздела сайта), были уверены в том, что добавить нам больше нечего. Ну, о чем еще писать, если все и так уже очень подробно описано?

Александр Карпов все-таки настоял на том, чтобы мы через несколько дней еще раз спокойно подумали о том, где можно брать новый уникальный контент, причем делать это регулярно, а не от случая к случаю. Еще он сказал, что иногда полу-

чается привлечь к этой работе каких-то внешних людей, не работающих в компании. Причем сделать это на бесплатной основе.

Последняя фраза у всех нас вызвала только улыбку. Ну, с чего это вдруг кто-то будет создавать уникальный контент для нашего сайта? Несмотря на наш скептический настрой, мы все-таки решили последовать рекомендации Александра Карпова.

К своему удивлению через несколько дней у нас появилась мысль, которая, по идее, должна была появиться еще раньше. Мы же постоянно издаем новые книги. Для каждой книги можно готовить ее описание и размещать его на отдельной странице сайта. При этом мы стараемся подготовить как можно более подробное описание книги, а не только краткую аннотацию (как это делает большинство издательств и книжных магазинов).

Правда, здесь есть один очень важный нюанс. Нам необходимо соблюдать одно правило, иначе получится так, что поисковые системы сочтут нас плагиатчиками, которые размещают на своем сайте чужой (неуникальный) контент. Как это не смешно звучит, но такое может происходить.

Подробное описание книг мы направляем нашим торговым партнерам. Далее оно попадает в магазины и размещается на сайтах магазинов. Так вот, если эта информация сначала проиндексируется на сайтах магазинов, а не на нашем сайте, то наш сайт будет считаться плагиатчиком. Уникальным этот контент будет считаться на том сайте, на котором он проиндексируется первым. Поэтому прежде чем отправлять описания новых книг нашим торговым партнерам, мы сначала ждем, пока поисковые системы проиндексируют эту информацию на нашем сайте.

Итак, одним из основных источников уникального контента для нашего сайта являются книги, т.к. на сайте мы размещаем:

- подробное описание издаваемых нами книг;
- фрагменты текста книг (например, первая глава).

Это и есть тот самый уникальный контент, который мы можем создавать на регулярной основе. Размещение такого контента

на сайте способствует и продвижению сайта, и продаже книг (поскольку читатели могут ознакомиться с частью книг).

И только примерно через два года нам пришла в голову еще одна мысль, связанная с привлечением сторонних людей для подготовки нового уникального контента для нашего сайта (именно над такой возможностью мы все посмеялись, когда впервые о ней услышали).

Мы стали просить наших авторов делиться своим опытом написания книг с новыми, начинающими авторами. Некоторых просили рассказать о том, как они искали спонсора для издания своей книги. Некоторых - о том, как они зарабатывают с помощью своих книг.

Честно говоря, не все авторы откликались на нашу просьбу, но часть из них действительно написала статьи для нашего сайта. Поэтому мы стали использовать на регулярной основе и этот источник нового уникального контента.

На момент подготовки первого издания этой книги наши авторы написали для сайта около десяти статей (и это только начало).

Еще одним источником уникального контента для нашего сайта являются наши собственные издательские проекты. Пример одного из них здесь уже приведен – это книга «Как написать книгу и заработать на этом деньги»[7]. Как уже было отмечено, часть этой книги (в сокращенном виде) мы разместили на нашем сайте в виде статей.

Таким образом, на момент написания первого издания данной книги основными источниками уникального контента для нашего корпоративного сайта являются (см. **Рис. 4.7**):

- книги, выпускаемые издательством (подробное описание каждой издаваемой нами книги, а также фрагменты книг);
- статьи, которые по нашей просьбе пишут наши авторы;
- собственные издательские проекты (из них мы «нарезаем» статьи для нашего сайта).

Примечание: в данном случае (см. **Рис. 4.7**) речь идет об источниках, которые нам РЕГУЛЯРНО дают новый уникальный контент для сайта. Помимо этих источников есть еще и рабочие

[7] эта книга регулярно переиздается, причем с дополнениями, на основе которых также формируется уникальный контент для нашего сайта

материалы, которые появляются при выполнении наших бизнес-процессов. Просто сейчас такой источник дает нам меньше уникального контента, но все равно дает. Раньше мы из него черпали гораздо больше уникального контента. Это было связано с тем, что наши бизнес-процессы тогда еще не были отлажены, поэтому при их реализации постоянно появлялись новые идеи по улучшению деятельности. Из этих идей и формировался новый уникальный контент.

Например, в ходе общения с авторами возникали идеи, как можно еще лучше стандартизировать этот процесс и повысить его эффективность. В результате мы создавали новое правило (или модернизировали и детализировали старое). Эту информацию мы размещали на отдельной странице в разделе «Авторам». Или готовили какие-то рекомендации для авторов (размещали их в разделе «Статьи»). Сейчас такие материалы тоже появляются на нашем сайте, но гораздо реже, чем раньше.

Рис. 4.7. Основные источники нового уникального контента для корпоративного сайта издательства «Москва»



Примечание Александра Карпова

На самом деле рабочие материалы могут быть регулярным источником нового уникального контента для сайта **ЛЮБОЙ** компании.

Например, в процессе общения с клиентами они могут задавать различные вопросы, которые могут быть интересны также и другим потенциальным клиентам компании. Из ответов на такие вопросы можно создавать, скажем, небольшие статьи или сделать на сайте раздел «Ответы на вопросы клиентов» (или что-то в этом духе).

Если компания занимается оказанием услуг, то в большинстве случаев на основе такой практики можно написать интересные статьи или даже книгу.

Таким образом, прямо сейчас уникальный контент для сайта можно создавать на основе тех событий, которые уже произошли в процессе работы компании.

Кроме того, можно принять за правило, что в будущем необходимо регулярно обобщать опыт работы компании, поскольку это может быть хорошим источником для создания уникального контента для сайта.

Я считаю, что для издательства «Москва» данный источник уникального контента тоже может быть регулярным. Просто у них сейчас есть два источника, которые позволяют получать уникальный контент, скажем так, без какого-то напряга. Поэтому они и не уделяют большое внимание рабочим материалам компании (хотя это тоже может быть регулярным источником нового уникального контента для сайта).

Так всегда происходит: когда что-то получаешь без особых усилий, то сразу же отпадает желание напрягаться, чтобы получить это же другим, более затратным способом.

Видимо, мне придется напомнить сотрудникам издательства «Москва», чтобы они не расслаблялись ☺.

Мы не утверждаем, что абсолютно для всех сайтов можно придумать идеи, которые позволят получать новый уникальный контент на регулярной основе.

Но все же рекомендуем очень хорошо над этим подумать, прежде чем отметать данную идею.

Все-таки именно постоянное добавление на сайт нового уникального контента обеспечит ему конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Большинство других способов требуют финансовых ресурсов (причем в некоторых случаях весьма значительных). Кстати, финансовые ресурсы нужно будет тратить тоже на регулярной основе.

В общем, каждая компания сама для себя должна решить, что ей делать: на регулярной основе создавать новый уникальный контент (и получать бесплатный поисковый трафик) или постоянно платить деньги за то, чтобы на сайт заходили новые посетители.

Ссылки – один из самых эффективных способов продвижения сайта

Как известно, размещение ссылок на сайт является очень эффективным способом продвижения сайта. Но в этом деле есть ряд нюансов, которые желательно учитывать для того, чтобы ссылки на сайт стали действительно стратегическим инструментом раскрутки сайта, а не просто потерей времени и/или денег.

Все ссылки на сайт можно разбить на четыре группы[8]:

- естественные и тематические;
- естественные и нетематические;
- коммерческие и тематические;
- коммерческие и нетематические.

При наращивании ссылочной массы мы ориентируемся только на размещение естественных (так называемых «вечных») ссылок на наш сайт. Ведь приобретение коммерческих ссылок на сайт, по своей сути, ничем не отличается от рекламы.

Большинство компаний, оказывающих услуги по продвижению сайтов, занимаются именно приобретением коммерческих ссылок на сайты своих клиентов. Пока вы платите за покупку коммерческих ссылок на сайт, какой-то результат есть, но стоит прекратить это делать, как поисковый трафик резко уменьшается. Да, мы понимаем, что приобретение коммерческих ссылок гораздо более быстрый процесс, чем получение естественных

[8] подробнее об этой классификации можно прочитать в книге «Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов».

ссылок. Но зато в перспективе увеличение естественной ссылочной массы можно будет считать стратегическим активом, работающим на сайт.

Ведь за эти ссылки не нужно платить, и при этом поисковыми системами они ценятся выше, чем коммерческие. Есть вероятность, что в будущем коммерческие ссылки на сайты вообще не будут никак учитываться при формировании результатов поисковый выдачи.

Безусловно, в первую очередь мы ищем тематические интернет-ресурсы, на которых можно разместить ссылки на наш сайт. Понятно, что их немного, но тем не менее они есть.

Буквально через неделю после запуска нашего сайта мы разместили ссылки на наш сайт как раз на одном из таких тематических сайтов (портал о книжном бизнесе). Причем у этого сайта тИЦ равен 1300 (на момент размещения ссылок на наш сайт).

Эти ссылки на сайт нам достались бесплатно, но они очень полезны для продвижения нашего сайта, поскольку являются естественными и тематическими, а также размещаются на уже раскрученном сайте.

Конечно же, мы размещаем ссылки на сайт и в различных интернет-каталогах, но прежде чем это сделать, очень внимательно их изучаем. Очень важно размещать ссылки на качественных сайтах, а не на каких-нибудь интернет-помойках, которых очень много в интернете.

Мы не принимаем сомнительные предложения по обмену ссылок, которые не редко поступают на наш электронный адрес. Там речь идет о каких-то непонятных партнерских программах, связанных с размещениями ссылок на сайтах.

Причем может оказаться так, что мы должны будем сделать ссылку на некачественный сайт, а на том сайте будет ссылка на наш. Мы от этого отказываемся, поскольку знаем, что ссылки, размещенные на некачественных сайтах, могут даже навредить нашему сайту.

Иногда вместе с обменом ссылками предлагают у нас на сайте размещать какую-то непонятную рекламу, чтобы мы смогли зарабатывать на кликах. Естественно, мы от этого отказываемся, поскольку не хотим превратить свой сайт в помойку. Помимо одностороннего размещения ссылок на наш сайт, мы также со-

трудничаем с различными сайтами по взаимному размещению ссылок, если это действительно выгодно.

Примечание от издательства «Москва»

В частности, мы приняли предложение Александра Карпова по взаимовыгодному продвижению сайтов. То есть мы разместили ссылки на четырех его сайтах. При этом и мы на своем сайте поставили ссылки на эти четыре сайта.

Это действительно взаимовыгодное сотрудничество, потому что все эти интернет-ресурсы являются качественными, в будущем они будут активно развиваться, и при этом будут использоваться только так называемые «белые» методы раскрутки сайтов.

Также мы сотрудничаем с нашими авторами, у которых есть свои сайты. Неважно, личные ли это сайты или корпоративные. Речь идет о взаимном продвижении сайтов за счет того же обмена ссылками. Хотя на самом деле не только об этом (см. «Спецпредложение по продвижению сайтов для авторов издательства «Москва» в разделе **«Акции»** на нашем сайте).

Сайты в основном есть у тех наших авторов, кто зарабатывает деньги с помощью книг вторым способом (использование книг для продвижения и рекламы сайта, себя как эксперта, компании, продуктов и услуг и т.д.)[9]. Хотя свои личные сайты есть и у тех авторов, кто для зарабатывания денег использует первый способ (получение авторских гонораров). В общем, обмен ссылками с сайтами наших авторов является взаимовыгодным, и это способствует продвижению наших сайтов.

Таким образом, для эффективного продвижения сайта нужно обязательно использовать такой инструмент, как увеличение ссылочной массы сайта, только при этом важно помнить, что размещать ссылки нужно только на качественных сайтах. Обмениваться ссылками тоже нужно только с качественными интернет-ресурсами. При наращивании ссылочной массы сайта основное внимание нужно уделять увеличению количества естественных («вечных»), а не коммерческих (платных) ссылок.

[9] подробнее о способах зарабатывания денег с помощью книг можно узнать в книге А.Карпова «Как написать книгу и заработать на этом деньги»

Как получить тИЦ

Здесь будет кратко рассказано о том, что мы делали для того, чтобы Яндекс наконец-то признал наш сайт, присвоив минимальное возможное значение тИЦ, равное десяти.

тИЦ (тематический индекс цитирования) – число, которое определяет значимость (важность) сайта в поисковой системе Яндекс. Аналогом данного параметра является PR, используемый Google. Только тИЦ, в отличие от PR, никак не влияет на результаты поисковой выдачи. От тИЦ зависит только рейтинг сайта в каталоге Яндекса. Наверное, есть несколько ответов на вопрос, как получить тИЦ. Вполне возможно, что мы избрали далеко не самый быстрый путь, но мы считаем, что он наиболее надежный и эффективный с точки зрения долгосрочной перспективы развития и продвижения нашего сайта.

Длительному сроку получения тИЦ для нашего сайта еще способствовало и то, что поисковые системы, и в частности Яндекс, с каждым годом все строже относятся к молодым сайтам.

Хотя их тоже можно понять. Каждый день появляются новые сайты, а значит, у поисковиков усложняется работа по формированию результатов поисковой выдачи. Поэтому им приходится вести борьбу с «сайтами-однодневками», которые все еще используются некоторыми специалистами по продвижению.

В общем, молодому сайту еще нужно доказать Яндексу (да и другим поисковым системам), что он создан, как говорится, всерьез и надолго и в будущем будет активно развиваться, а не использоваться в «черных» методах продвижения сайтов.

Итак, на то чтобы получить тИЦ, равный десяти, у нас ушло около полутора лет. К этому моменту времени Яндекс проиндексировал 84 страницы нашего сайта.

Стартовал наш сайт всего с пяти страниц. Именно столько разделов было в начальной версии нашего сайта (по одной странице в каждом разделе сайта).

После запуска сайта мы старались каждую неделю добавлять по одной новой странице с уникальным контентом. Честно говоря, не всегда получалось придерживаться этого правила.

Как известно, еще одним (помимо уникального контента) очень важным фактором, влияющим на продвижение сайта, является

ссылочная масса. Мы сразу же решили, что не будем гнаться за увеличением количества ссылок на наш сайт.

Поэтому стали работать на качество, а не на количество ссылок. То есть мы постепенно наращиваем ссылочную массу нашего сайта только за счет естественных («вечных»), а не коммерческих (платных) ссылок.

Возможно, кому-то покажется, что мы выбрали очень долгий и неэффективный путь продвижения нашего сайта и, в частности, получения тИЦ. Наверняка это можно сделать быстрее, но мы решили не рисковать, чтобы не попасть под санкции поисковых систем.

Теперь мы на практике убедились в том, что если сайт в первую очередь делать для целевых посетителей, а не для роботов поисковых систем (с целью увеличения поискового трафика любой ценой), то рано или поздно поисковые системы признают такой сайт, и его рейтинг будет повышаться.

Регулярно добавляя на сайт новый уникальный контент, можно, так сказать, заслужить доверие поисковиков. Поэтому мы теперь знаем, как получить (а затем и увеличивать) тИЦ, но при этом не навредить сайту.

Примечание от издательства «Москва»

Перед тем как запустить издательский проект по выпуску этой книги, мы, естественно, по несколько раз ее перечитывали. Обратили внимание (вообще-то, очень сложно не обратить на это внимания) на то, что маркетинговый раздел этой книги получился для нас каким-то уж очень маркетинговым ☺.

Наверное, мы переборщили, агитируя потенциальных авторов сотрудничать с нами для издания книг, а также рекламируя некоторые наши книги.

Приносим извинения, не удержались ☺.

Все-таки это наш первый опыт в написании книги.

Дополнения от Александра Карпова

Разработка маркетинговой стратегии

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

Конечно же, перед началом работ по разработке маркетинговой стратегии в компании необходимо определиться с составом данного документа.

То есть нужно зафиксировать основные разделы данного документа. А затем уже составить план проекта по разработке маркетинговой стратегии.

Состав маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия компании может состоять из следующих разделов:

- резюме;
- бизнес компании: текущее и целевое состояние:
  - описание продукции компании;
  - организация бизнеса компании;
  - анализ рынка;
  - текущее позиционирование компании;
  - SWOT-анализ компании;
  - целевое позиционирование компании;
  - генеральная маркетинговая стратегия;
- сбытовое направление 1:
  - описание продуктов по сбытовому направлению 1;
  - анализ рынка сегмента 1;
  - текущее позиционирование сбытового направления 1;
  - целевое позиционирование сбытового направления 1;
  - маркетинговая стратегия по сбытовому направлению 1;

…

- сбытовое направление N:
  - описание продуктов по сбытовому направлению N;
  - анализ рынка сегмента N;
  - текущее позиционирование сбытового направления N;
  - целевое позиционирование сбытового направления N;
  - маркетинговая стратегия по сбытовому направлению N;
- анализ рисков;
- приложения.

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

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

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

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

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

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

ми компаниями, работающими на местных рынках) и т.д.

Основные этапы разработки маркетинговой стратегии

Логика разработки маркетинговой стратегии компании представлена на **рисунке 4.8**.

Рис. 4.8. Концептуальная схема разработки маркетинговой стратегии компании



Описание текущего позиционирования компании

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

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

В текущем позиционировании компании должны быть указаны фактические значения всех ключевых показателей, характери-

зующих эффективность ее деятельности по бизнес-процессам «Маркетинг» и «Продажи».

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

Анализ рынка

Следующим этапом разработки маркетинговой стратегии компании должен быть анализ рынка.

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

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

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

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

SWOT-анализ

Параллельно с анализом рынка можно проводить и SWOT-анализ.

SWOT-анализ должен содержать подробное описание:

- сильных и слабых сторон компании;

- возможностей и угроз во внешней среде.

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

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

Разработка целевого позиционирования компании

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

Ключевыми целевыми показателями компании могут быть:

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

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

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

Формирование маркетинговой стратегии

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

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

Также должна быть зафиксирована ценовая политика компании.

По всем сбытовым направления должна быть разработана детальная маркетинговая стратегия, включающая в себя описание:

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

- программы продвижения;
- маркетингового бюджета.

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

То есть разработанная программа продвижения и маркетинговый бюджет должны обеспечить реализуемость бюджета продаж. Нужно помнить, что должна быть определенная взаимосвязь между бюджетом продаж и бюджетом коммерческих расходов.

Анализ рисков

В рамках оценки реализуемости маркетинговой стратегии на основе качественных оценок основных рисков должна быть составлена «Карта рисков компании». Необходимо убедиться в том, что у компании отсутствуют риски с высокой вероятностью возникновения, а также с высоким уровнем влияния на итоговые показатели бизнеса.

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

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

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

По результатам расчетов пессимистического варианта плана продаж (разработанного в рамках процедуры целеполагания) должно быть установлено, что своевременной реализацией мероприятий по минимизации влияния тех или иных рисков можно

добиться безубыточности основной деятельности компании (даже при пессимистическом варианте реализации стратегии).

Разработка резюме

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

Итак, разработка маркетинговой стратегии компании является, несомненно, очень важной, но и достаточно сложной задачей. Выполнение данной задачи может быть организовано в виде отдельного проекта или входить в состав проекта по разработке стратегического плана компании.

Продажи и маркетинг: вместе или отдельно

При проектировании организационно-функциональной структуры компании, или при проведении реструктуризации предприятия, приходится решать много вопросов.

Один из них связан с проектированием отдела продаж и отдела маркетинга (если компания уже пришла к выводу о том, что ей нужен как минимум один маркетолог).

Таким образом, компания должна решить, нужно ли создавать единый отдел (службу) маркетинга и продаж, который будет курировать один руководитель (менеджер) или должно быть два отельных подразделения: отдел маркетинга и отдел продаж (при этом руководители этих отделов будут напрямую подчиняться генеральному директору компании).

Маркетинг и продажи очень тесно взаимосвязаны, поэтому лучше сделать так, чтобы их курировал один человек. Кроме того, и маркетологи, и продавцы влияют на продажи, поэтому и те и другие должны за это отвечать.

Когда они работают в разных подразделениях, то ответственность будет сложно разделять, в том числе и ответственность за исполнение бюджета продаж. А так – есть один руководитель (директор по маркетингу и продажам или начальник отдела мар-

кетинга и продаж), который отвечает перед генеральным директором за исполнение бюджета продаж, а также за коммерческие расходы, связанные с продвижением и продажами.

Когда у отдела маркетинга и отдела продаж нет единого куратора, то велика вероятность того, что при возникновении проблем они начнут друг на друга «стрелки переводить». Например, продавцы будут жаловаться на маркетологов, потому что реклама плохая, ценообразование нелогичное и т.д. Маркетологи могут жаловаться на продавцов, потому что они плохо продают, часто необоснованно предоставляют скидки и т.д. Эти две структуры должны слаженно работать, а вместо этого они будут конфликтовать.

Если они не будут единой службой, то роль директора по маркетингу и продажам придется выполнять генеральному директору компании. Большая часть проблем будет выходить на самый верх, т.к. на своем уровне они решаться не будут. Это не будет способствовать уменьшению участия генерального директора в оперативной деятельности.

После внедрения системы бюджетирования в компании на регулярной основе должны составляться, в том числе, бюджет продаж и бюджет коммерческих расходов. Они должны быть взаимосвязаны. Кроме того, тогда руководителя службы маркетинга и продаж можно будет мотивировать на маржу минус коммерческие расходы (с учетом ограничений по оборотным средствам).

То есть отдел (служба) маркетинга и продаж будет центром прибыли, а не центром доходов, как это часто бывает в отечественных компаниях. Причем там все коммерческие расходы будут учитываться.

Когда в компании есть руководитель, курирующий маркетингово-сбытовые подразделения и замотивированный соответствующим образом, он уже будет четко следить и за доходной, и за затратной частью.

Например, он будет внимательно отслеживать, нужно ли тратить все деньги, выделенные на маркетинг. Ведь может оказаться, что при планировании допустили ошибку, что привело к раздуванию бюджета коммерческих расходов (в части затрат на продвижение). То есть план продаж можно выполнить и с меньшими маркетинговыми затратами.

В этой ситуации руководитель службы маркетинга и продаж не будет допускать ненужных расходов, а менеджеры по маркетингу будут продолжать **тупо осваивать бюджет** (если они не курируются директором по маркетингу и продажам). То есть **управления при этом не будет**.

Или, наоборот, может оказаться так, что из-за ошибок, допущенных при планировании, компания не может выполнить план продаж, и нужно увеличивать затраты на маркетинг. Несомненно, это неприятная ситуация, но лучше на нее вовремя среагировать и принять меры, которые позволят выполнить план продаж, пусть даже с большими расходами. Но этот (пусть и негативный) опыт можно будет использовать в будущем, чтобы не допускать подобных ситуаций.

Таким образом, даже если служба маркетинга и продаж будет допускать ошибки в своей работе, у нее будет стимул их выявлять и исправлять.

Если в компании есть руководитель, курирующий работу отдела продаж и отдела маркетинга, он будет отвечать за работу всей этой структуры. Ему не на кого будет «стрелки переводить», разве что на другие службы, например, на производственные (якобы они производят продукцию низкого качества, поэтому и продажи не растут), но в этой сфере легче навести порядок.

Вообще-то, конечно же, многое зависит от стратегии компании. Если компания хочет как можно больше увеличить свою долю рынка, даже в ущерб эффективности, то можно и не создавать единую службу маркетинга и продаж, а также не делать из нее центра прибыли, мотивируя на финансовый результат, а не только на продажи.

Как известно, организационно-функциональная структура должна соответствовать стратегии компании. То есть не бывает каких-то правильных или неправильных организационных структур. Можно говорить только о том, что структура или соответствует, или не соответствует стратегии.

Безусловно, на практике, при организационном проектировании отдела продаж и отдела маркетинга, приходится учитывать условия, в которых работает конкретная компания.

Например, когда я выполнял консалтинговый проект для одного регионального охранного предприятия, то обратил внимание на

то, что генеральный директор этой компании (он же владелец) разделил отдел маркетинга и продаж, хотя раньше у него была идея создать именно единую службу маркетинга и продаж.

В этом случае пришлось учитывать одну из особенностей охранного бизнеса, связанную с тем, что в большинстве таких компаний клиентов находят в основном за счет личных связей директора. Во многих охранных предприятиях, вообще, нет отдела продаж, и тем более отдела маркетинга.

Формально отдел продаж в охранных компаниях может и есть, но он не занимается активными продажами. Он просто оформляет типовые договора, вписывая в них те условия, на которых смог договориться директор компании. То есть выполняет чисто техническую работу.

Получается, что на рынке труда практически нет менеджеров по продажам с опытом работы в охранном бизнесе. Маркетологов тоже нет. Соответственно, найти руководителя отдела маркетинга и продаж еще сложнее.

Поэтому в такой ситуации генеральному директору приходиться самому выполнять функции директора по маркетингу и продажам до тех пор, пока не получится найти и/или вырастить такого менеджера.

Реклама в книгах – один из самых эффективных инструментов продвижения

Совершенно естественно, что для многих компаний реклама является одним из каналов продвижения. Особенно важное значение реклама имеет для компаний, работающих на очень конкурентных рынках. Кроме того, весьма актуальна реклама и при работе в условиях кризиса.

В этой главе речь идет только об одном из видов рекламы, а именно о рекламе в книгах – одной из самых доступных для большинства компаний. Справедливости ради нужно отметить, что не для всех компаний реклама в книгах может быть эффективным инструментом продвижения, поскольку у каждого вида бизнеса есть своя специфика. Но если реклама в книгах может принести компании потенциальных клиентов, то данному инструменту обязательно нужно уделить внимание.

Дело в том, что у рекламы в книгах есть одна **отличительная особенность**, которой нет ни у какого другого вида рекламы. Если можно так выразиться, реклама в книгах является ***самой «долгоиграющей»***.

Проанализировав любой вид рекламы, можно сделать вывод: реклама (*кроме рекламы в книгах*) имеет очень ограниченный срок действия.

Проще говоря, реклама работает только тогда, когда она есть. Как только реклама прекращается, эффект от нее резко уменьшается и в скором времени сводится практически к нулю.

Например, пока не телевидении или радио крутятся рекламные ролики, они имеют эффект. Но стоит приостановить рекламу, и она быстро перестает способствовать увеличению продаж рекламируемой продукции.

Реклама в журналах, наиболее близкая по смыслу к книжной, значительно уступает рекламе в книгах. На первый взгляд у этих видов рекламы нет какой-то принципиальной разницы. И там, и там реклама размещается на бумажных носителях, которые, по своей сути, очень похожи друга на друга.

Да, у книг, журналов и газет есть очень много общего, но есть и одна существенная разница. **Журналы и газеты – это периодика, а книги – нет.** Именно поэтому реклама в журналах и газетах имеет ограниченное во времени воздействие на потенциальных клиентов. Эффект от нее существует примерно до тех пора, пока не вышел следующий номер, уже без рекламы.

С книгами же дело обстоит совсем по-другому. Конечно, если читатель приобрел книгу, которая ему очень не понравилась, то он ее может просто выбросить на помойку.

В противном случае он ее долго хранит и не раз возвращается к ней, перечитывая некоторые главы или всю книгу целиком. При этом он невольно будет обращать внимание и на рекламу, размещенную в книге.

Конечно, есть любители журналов и газет, которые хранят у себя их подшивки, но таких людей гораздо меньше, чем тех, кто их выбрасывает вскоре после того, как прочтет.

Когда я только начинал свой консалтинговый бизнес, то сразу же стал активно использовать такой эффективный канал продвижения, как реклама в книгах.

Данный инструмент продвижения я по-прежнему использую в своей компании, и он до сих пор сохраняет свою эффективность, несмотря на активное развитие интернета, который также является очень эффективным каналом продвижения. Каждый раз после выхода очередной моей книги с рекламой компании, ее продуктов и услуг и т.д. мы получали новых клиентов.

Причем клиенты обращались к нам буквально через несколько дней или недель после издания книги, а иногда и через несколько лет, что говорит о том, что ***реклама в книгах, действительно, является самой «долгоиграющей»***.

Есть еще одна особенность, которая выгодно отличает рекламу в книгах от других видов рекламы, – это **сравнительно низкие и НЕрегулярные затраты**. Это очень актуально для **компаний, работающих в кризис**.

Почти все виды рекламы (телевидение, радио, газеты и журналы, интернет, наружная реклама, различные краткосрочные акции и т.д.) требуют постоянного финансирования, т.к. эффект от них сразу же затухает, если перестать платить за рекламу.

Платить за рекламу в книгах нужно **ТОЛЬКО ОДИН РАЗ** (а не каждую неделю или месяц, как в случае с рекламой в газетах или журналах), а именно – при выпуске книги. Конечно же, книга может выходить несколькими тиражами, а значит, и платить автору книги за рекламу нужно будет каждый раз при выпуске нового издания. Но частота выхода новых тиражей книг не сравнится с частотой выхода периодических изданий и работой других СМИ, где необходима регулярная оплата рекламы.

Поэтому и получается, что реклама в книгах не требует постоянного финансирования, как другие виды рекламы, поскольку затраты на эту рекламу носят дискретный, а не непрерывный характер, как у всех остальных рекламных инструментов. В то же время книжная реклама, как уже отмечалось, имеет гораздо более долгоиграющий эффект по сравнению с остальными рекламными инструментами.

Для того чтобы усилить эффект от книжной рекламы, желательно, чтобы она размещалась в книгах, автором (или авторами) которой является сотрудник (или сотрудники) компании, реклама которой присутствует в книгах.

Возможно, кто-то скажет, что бумажным книгам приходит конец, поскольку все большую популярность набирают электронные книги. Да и вообще, сейчас уже так много информации размещено в интернете, что скоро совсем не будет никакой потребности в книгах, особенно в бумажном формате. Да, бесспорно, «бумага» постепенно уступает позиции «цифре», и, возможно, когда-нибудь наступит такой момент, когда бумажные книги останутся только в музеях.

Во-первых, такие прогнозы выдаются чуть ли не на каждый год, но почему-то до сих пор они не сбылись.

В качестве небольшой справки. В первый рабочий день после Нового года захожу на сайт крупного книжного дистрибьютора, чтобы посмотреть, сколько в этот день у них появилось новинок. Я думал, что где-нибудь 10-20 книг будет. **Оказалось – несколько сот новинок (почти полтысячи)!!!**

Во-вторых, книги, на самом деле, могут выступать в отличном тандеме с интернетом. Более того, издание своих книг является **одной из самых эффективных стратегий продвижения сайта**. Чтобы быстро ознакомиться с данной темой, можно сразу прочитать *главу «Три основных способа продвижения и рекламы сайта с помощью книг»* в книге *«Создание и продвижение сайтов. Непрофессионал для НЕпрофессионалов».*

Не раз убедившись в эффективности книжной рекламы, а также в необходимости издания новых книг для продвижения сайтов, я теперь каждый год планирую выпускать сразу несколько своих книг, а также новые тиражи ранее изданных книг.

Если вы хотите существенным образом повысить эффективность своей рекламной стратегии, рекомендую и вам заняться написанием и изданием своих книг.

Вы можете начать с одной книги и посмотреть на результат. Если он вас устроит, то вы сможете и дальше использовать этот эффективный канал продвижения. Кстати, возможно, вас заинтересует предложение по участию в создании серии книги «Эффективная бизнес-машина» (см. стр. 241).

Желаю всем авторам успешного издания собственных книг и достижения высоких показателей продаж.

P.S. Советую обратить внимание авторов на предложения издательства «Москва» (см. раздел **«Авторам»** на сайте

www.books–moscow.ru), с которым я теперь активно сотрудничаю, реализуя все свои издательские проекты.

Самая распространенная стратегия создания и продвижения сайтов

Подход к созданию и продвижению сайтов, рассматриваемый в данной главе, является очень популярным особенно среди тех, кто впервые создает свой сайт и хочет заняться его раскруткой.

Я же считаю данный подход одной из самых распространенных ошибок, которые допускают при разработке и продвижении сайтов. Многие новички в этом деле считают, что разработка сайта – это чисто технический проект, который можно полностью поручить специализированной компании. Аналогичным образом они думают и о последующем продвижении сайта.

В проекте по разработке сайта, действительно, есть технический этап, но он, мягко говоря, является далеко не первым. Да, этот этап проекта по созданию сайта можно поручить внешнему исполнителю, который его сможет эффективно реализовать при наличии разработанного технического задания. Но перед этим этапом еще нужно выполнить несколько важнейших мероприятий, имеющих стратегическое значение для будущего сайта.

Большинство же новичков не хочет вникать в детали проекта по созданию сайта, а также в работу по его раскрутке. Тем самым они способствуют появлению большого количества компаний, которые, пользуясь безграмотностью клиентов в данных вопросах, занимаются одним из «сравнительно честных способов отъема денег».

С таким подходом к решению сложных задач я очень часто сталкиваюсь и по своей основной работе консультанта по управлению и повышению эффективности компаний. Есть клиенты, которые, привлекая консалтинговую компанию для разработки и внедрения какой-то подсистемы управления, считают, что всю работу за них выполнят консультанты. Справедливости ради нужно отметить, что доля таких клиентов с каждым годом снижается, но тем не менее их еще не так мало.

Такой же стратегии придерживаются многие компании и при реализации проектов по автоматизации системы управления. Дан-

ный тип проекта, в отличие от консалтингового, уже ближе к проекту по разработке сайта, поскольку у них обоих присутствует техническая часть.

Опять-таки нужно отметить, что спрос рождает и предложение. Поэтому на консалтинговом и ИТ-рынке также есть компании, которые просто «доят» своих клиентов.

Таким образом, такой на первый взгляд вроде бы простой подход к разработке и продвижению сайта, когда вся эта работа поручается внешнему исполнителю, на практике вряд ли приведет к чему-то хорошему.

В этом случае сработает известное правило: захочешь сэкономить время – получишь большой перерасход по деньгам, а главное - отсутствие ожидаемого результата. Никакой внешний исполнитель не сможет за вас ответить на важнейшие стратегические вопросы, которые должны быть проработаны еще до начала проекта по разработке сайта.

Кто, кроме вас, может ответить на такие вопросы, как цели, которые вы хотите достичь с помощью сайта, стратегия монетизации сайта, концепция его дальнейшего развития, как в содержательной, так и в функциональной части.

Конечно, если вы хотите создать самый простой «пятистраничный» сайт-визитку (или популярные сейчас лэндинги, которые в принципе невозможно продвигать, – их можно только рекламировать) и вообще его дальше никак не развивать и не продвигать, то это одна, пожалуй, самая простая ситуация.

В этом случае можно действительно воспользоваться описываемым здесь методом разработки сайта.

Только такой сайт в плане заработка вам мало чем поможет, а если вы еще надумаете его как-то продвигать, то просто впустую потратите деньги.

Если вы хотите с помощью своего сайта как-то зарабатывать (прямо и/или косвенно), то вам обязательно нужно продумать стратегию монетизации сайта.

Кроме того, нужно заранее проработать стратегию его контентного наполнения.

Для большинства сайтов важнейшее значение имеет контент, то есть содержание сайта. Если контент вашего сайта не будет регулярно увеличиваться (пусть хотя бы на одну страничку в неде-

лю), то такой сайт будет очень сложно продвигать. По крайней мере это будет недешевое удовольствие. Причем, как только вы перестанете платить немалые деньги за продвижение сайта, его рейтинг сразу же упадет до начальных значений.

Если в вашей стратегии развития и продвижения сайта одно из первых мест занимает наращивание качественного контента, то сайт будет планомерно улучшать свои позиции в результатах выдачи поисковых систем. Причем вам для этого не нужно будет никому платить деньги.

Таким образом, если вы хотите каким-то образом (прямым или косвенным) зарабатывать на своем сайте, то перед тем как его создать, обязательно нужно продумать стратегию увеличения качественного контента.

Если у вас не будет ни одной идеи, как это можно сделать, то сайт лучше вообще и не создавать. Вы просто зря потратите деньги на его разработку (кроме тех случаев, когда делаете это сами, но при этом вы зря тратите свое время, а в этом тоже нет ничего хорошего).

Следует отметить, что компании, занимающиеся разработкой и продвижением сайтов, могут вам сказать, что они и эту функцию (постоянное развитие контента) возьмут на себя. То есть они предложат вам воспользоваться услугами так называемых копирайтеров.

Это такие «универсальные писатели», которые целыми днями только и занимаются тем, что «производят», можно сказать, «на автомате» большое количество текста по разным темам для различных сайтов.

Если кратко, то мое мнение по этому поводу такое: никто кроме вас лучше не разбирается в тематике вашего сайта. Поэтому я считаю, что лучше писать тексты для сайта самим, а не поручать это кому-то другому.

Это не так уж и сложно, как может показаться в самом начале. Начинать можно со статьей. Чем больше их будет на сайте, тем лучше. Потом, кстати, эти статьи можно будет объединять в книги, издание которых очень хорошо помогает продвигать и рекламировать сайт.

Итак, для успешного решения задачи создания и продвижения сайта я настоятельно рекомендую придерживаться той техноло-

гии, которой придерживаюсь и сам (она подробно описана в моей книге).

Если вы все-таки захотите «наступить на грабли», то есть поручить практически всю работу по созданию и продвижению сайта внешнему подрядчику, то хотя бы подойдите ответственно к выбору исполнителя.

Как минимум соберите отзывы клиентов о работе потенциальных исполнителей. Часто компании, занимающиеся разработкой и продвижением сайтов, размещают на своем сайте список клиентов. Нужно обратиться ко всем с учетом того, что далеко не все могут вам ответить.

На самом деле, это не самый эффективный способ выбора исполнителей, и он вовсе не дает гарантии того, что вы не нарветесь на недобросовестных исполнителей.

Есть более действенный метод, но чтобы им воспользоваться, нужно уже вникать в технологию работы по разработке и по продвижению сайтов. Если вы этого делать не хотите, то и не сможете воспользоваться данным методом.

Вовсе не обязательно разбираться во всех нюансах, но хотя бы общее представление должно быть, чтобы не попасться на крючок недобросовестных компаний.

Раздел 5. Управление проектами

Для нашего издательства управление проектами – очень важное направление в менеджменте, поскольку от этого напрямую зависит эффективность работы, что является для нас одним из важнейших приоритетов, согласно принятой стратегии развития.
В нашем издательстве есть проекты двух типов:

- текущие проекты;
- проекты развития.

Сразу нужно отметить, что у нас данная классификация во многом носит субъективный характер. Наверняка в остальных компаниях дела с классификацией проектов обстоят примерно так же – каждый проект после экспертной оценки относят к одной из двух групп.
Текущие проекты для нас – это те проекты, которые непосредственно связаны с основной, операционной деятельностью. Основная цель текущих проектов – это зарабатывание денег или подготовка к зарабатыванию денег.
Здесь нужно дать разъяснения. Мы долго размышляли не только над классификацией проектов, но и над классификацией самой деятельности компании.

Классификация деятельности

Как известно, основная деятельность любой компании может быть построена по процессному или по проектному принципу.
Процессный принцип организации бизнеса заключается в налаживании цепочки бизнес-процессов, реализация которых позволяет зарабатывать прибыль и генерировать финансовый поток от основной (текущей, операционной) деятельности.
Проектный принцип организации бизнеса заключается в реализации проектов, что также позволяет зарабатывать прибыль и генерировать финансовый поток от основной деятельности.
Понятно, что одна компания может заниматься несколькими направлениями деятельности, причем какие-то из них могут быть организованы по процессному принципу, а какие-то – по проектному.
В нашем случае на текущий момент времени есть только одно направление деятельности – издательство книг. Направление

деятельности одно, но оно позволяет нам получать доход четырьмя способами (см. **Рис. 4.1**).

При классификации нашей деятельности мы рассматривали несколько вариантов, но в итоге пришли к такому выводу.

Основная деятельность нашего издательства является проектно-процессной. Мы так для себя решили и нас такой подход к построению модели нашей деятельности и соответствующей ей системы управления вполне устраивает.

Таким образом, укрупненная модель основной деятельности нашего издательства выглядит так (см. **Рис. 5.1**). Первый блок – процессная деятельность – предпроектные контакты с авторами. Второй блок – это непосредственно издательские проекты (проектная деятельность). Третий блок – процессная деятельность, связанная с продажей, хранением, доставкой и т.д. (проще говоря, это продажи, логистика и все, что с этим связано).

Теперь подробнее о том, что такое для нас издательский проект.

Когда речь заходит о проектах, то очень важно обозначить границы проекта. Ведь проекты (в отличие от бизнес-процессов) – это ограниченные во времени действия.

Это бизнес-процессы в идеале должны выполняться бесконечно, а проекты должны иметь начало и конец. При этом каждая компания должна сама для себя решить, что конкретно должно считаться началом, а что – концом проекта.

Один из вариантов определения границ издательского проекта заключается в том, что началом проекта считается начало контактов с автором (или подписание договора с автором), а завершением – отгрузка последней партии произведенного тиража (или даже получение последней части денежных средств за отгруженный тираж).

Мы для себя решили, что началом издательского проекта для нас является заключение договора с автором, а завершением – выпуск книги. Все, что происходит до этого и после, у нас считается процессной деятельностью (см. **Рис. 5.1**).

Что касается классификации проектов, то в нашем случае есть еще один нюанс. Проекты по изданию новых книг можно было бы считать проектами развития, а не текущими проектами. А проекты по переизданию старых книг – текущими проектами (особенно в тех случаях, когда книга не перерабатывается).

Рис. 5.1. Укрупненная модель основной деятельности издательства «Москва»

- поиск и привлечение авторов;
- определение модели сотрудничества;
- согласование условий сотрудничества в рамках выбранной модели;
- заключение договоров с авторами.

- редактирование и корректировка авторских текстов;
- верстка книг (создание оригинал-макетов);
- производство книг.

- продажа книг;
- хранение книг;
- доставка книг;
- складирование книг;
- и т.д.

С точки зрения абсолютно правильной теории это действительно так. Ведь новая книга – это новый продукт, который увеличивает потенциал компании, который в будущем перейдет в прибыль. Получается, что создание нового продукта (в нашем случае издание новой книги) – это действительно развитие нашего издательства.

Но все-таки мы для себя решили, что для нас это текущая деятельность. Есть компании, у которых новые продукты появляются не так часто, и для них это действительно целое событие. Новый продукт может существенно повлиять на финансово-экономическое состояние компании.

Для нас же издание новых книг – это, по сути, обычная деятельность (рутина). И вряд ли какая-то одна книга сможет как-то очень заметно повлиять на финансово-экономическое состояние нашего издательства. Поэтому мы для себя и решили, что проекты по изданию книг (и переиздание старых, и выпуск новых) мы будем считать текущими проектами за одним исключением.

Все-таки среди наших издательских проектов могут быть такие, которые можно считать именно проектами развития, а не текущими проектами.

В качестве примера таких проектов можно привести проект по изданию/переизданию книги «Как написать книгу и заработать на этом деньги», а также проект по изданию/переизданию серии книг «Эффективная бизнес-машина». Мы приняли решение, что подобные проекты будем классифицировать как проекты развития, поскольку они действительно могут внести заметный вклад в потенциал нашего издательства.

Пока нам сложно точно спрогнозировать, сколько именно книг будет издано в рамках проекта развития по выпуску серии книг «Эффективная бизнес-машина», но мы рассчитываем на то, что данная серия не ограничится парой-тройкой ассортиментных позиций. Можно сказать, что для нашего издательства данный проект отчасти имеет и имиджевый характер.

Итак, подавляющее большинство издательских проектов мы классифицируем как текущие, за редким исключением. Какие конкретно издательские проекты признавать в качестве проектов развития, мы определяем экспертно (к сожалению, здесь нет какой-то четкой методики).

Этапы издательского проекта

Таким образом, издательский проект состоит из следующих этапов (см. **Рис. 5.2**):

- проверка книги;
- согласование с автором редакторских правок;
- верстка блока книги;
- согласование с автором верстки блока книги;
- создание иллюстраций для обложки книги;
- верстка обложки книги;
- согласование с автором верстки обложки книги;
- производство книги.

Мы гарантируем авторам, что время реализации издательского проекта составит не более шести недель. На самом деле, по факту, в большинстве случаев получается около четырех недель, но на всякий случай мы накинули еще парочку. Таким образом, книга попадает в сбытовую систему не позже, чем через шесть недель после начала издательского проекта.

Правда, был у нас один случай, когда издательский проект длился чуть ли не три месяца[10], но не по нашей вине. Автор так увлекся «вытачиванием» оригинал-макета книги, что этап «Верстка блока» занял очень много времени. Нам казалось, что поток замечаний автора никогда не прекратится. Причем среди замечаний были такие, что вряд ли бы кто-то из читателей заметил эти исправления, если бы книга вышла без них.

Со стороны автора к нам никаких претензий не было, но мы после этого на всякий случай внесли в авторский договор соответствующее уточнение, касающееся сроков выполнения издательского проекта.

Теперь мы, так же как и раньше, гарантируем авторам, что книга попадет в сбытовую систему не позже чем через шесть недель после начала издательского проекта, но при условии, что автор не будет, так сказать, излишне увлекаться перфекционизмом при верстке блока книги.

Кстати, для уменьшения времени реализации издательского проекта некоторые этапы можно реализовывать параллельно.

[10] речь идет о книге К. Троицкого «Строгановская икона в историческом интерьере»

Рис. 5.2. Основные этапы издательского проекта в издательстве «Москва»

Примечание: этап «Создание иллюстраций для обложки книги» выполняется авторами с привлечением художников-иллюстраторов. Авторы присылают в издательство уже готовые рисунки.

В частности, созданием иллюстраций для обложки можно заниматься параллельно с проверкой книги. Ведь формат книги уже известен (а также тип обложки – от него тоже зависит размер иллюстраций), поэтому можно сразу начинать готовить иллюстрации для передней (иногда и для задней) обложки.

Кстати, подготовка иллюстраций – это единственный этап издательского проекта, которым мы, вообще, сами не занимаемся. Мы его даже не передали на аутсорсинг. Мы его, вообще, вынесли за пределы наших функций. Авторы сами напрямую взаимодействуют с художниками-иллюстраторами и присылают нам уже готовые рисунки для обложек.

Создание иллюстраций – это сложный, творческий процесс. Мы решили себя совсем от него избавить. Об этом мы сразу предупреждаем авторов (еще после их первого обращения).

По прежнему опыту мы поняли, что авторам часто может что-то не нравится в иллюстрациях, поэтому может возникать большое количество переделок и согласований прежде, чем их устроит результат. Так что теперь мы созданием иллюстраций принципиально не занимаемся. Мы только даем авторам необходимые технические требования к иллюстрациям, которые они, в свою очередь, передают художникам-иллюстраторам.

Следует отметить, что благодаря такой организации издательских проектов мы можем экономить на художниках-иллюстраторах (их работу финансируют сами авторы), что позволяет уменьшать себестоимость книг, а значит, снижать цены на книги для читателей.

Кстати, некоторые авторы тоже не хотят заморачиваться с иллюстрациями для обложек своих книг. В таких случаях мы сами создаем нейтральные обложки без иллюстраций. Правда, как показывает практика, в случае с художественной литературой это негативно сказывается на продажах. Для деловой литературы наличие иллюстраций на обложках не очень принципиально.

Саму обложку можно начать верстать только после того, как будет известно точное количество страниц в книге (после согласования с автором верстки блока книги). Это связано с тем, что толщина корешка книги зависит от количества страниц, а также от плотности бумаги, используемой для производства блока книги (размер корешка считается по формуле, в зависимости от

этих двух параметров). Плотность-то бумаги заранее известна, а вот количество страниц – только ориентировочно. Поэтому и приходится ждать окончания работ по верстке блока книги.

После того как с автором согласован макет книги (и верстка блока, и верстка обложки), мы запускаем производственный процесс – подаем заявку в типографию. После того как книга будет произведена, издательский проект заканчивает. Затем книга попадает в сбытовую систему и реализуется уже в рамках процессной деятельности (см. **Рис. 5.1**).

Оптимизация затрат издательского проекта

Что касается оптимизации затрат на выполнение издательских проектов, то очевидно, что основные затраты связаны с реализацией последнего этапа – «Производство книги». Мы ведем регулярный мониторинг новых типографий, чтобы выбирать самые лучшие условия. Честно говоря, последние годы результаты мониторинга нам ничего не дают. То есть мы уже несколько лет не меняем типографию, с которой сотрудничаем, поскольку лучших предложений пока не нашли. Но мы все-таки продолжаем мониторить рынок, т.к. в будущем может что-то измениться. Для нас ведь важно работать с максимальной эффективностью.

Как уже было отмечено выше, затраты на один этап мы вообще обнулили, поскольку мы не занимаемся созданием иллюстраций для обложек книг.

Остаются затраты на редакторов/корректоров (этап «Проверка книги») и на верстальщиков (этап «Верстка блока книги» и «Верстка обложки книги»). Здесь мы тоже постарались все максимально минимизировать, но без потери качества.

Для минимизации затрат на проверку книги мы привлекаем редакторов/корректоров из регионов. Причем сотрудничаем с ними на основе сдельной системы оплаты труда (окладов нет – платим только за конкретный результат).

Людей для верстки книг мы тоже стараемся привлекать из регионов. Для минимизации затрат на верстку мы используем еще одну фишку, о которой не будем здесь писать. Отметим только то, что она позволяет привлекать для данной работы не очень

высокооплачиваемых специалистов. Опять-таки это позволяет снижать затраты, но не сказывается на качестве работы.

В общем, за счет дистанционной работы с региональными исполнителями мы не только снижаем затраты на выполнение этапов издательских проектов, но и экономим на аренде офиса и на оборудовании рабочих мест. В офисе у нас находится минимум сотрудников, поэтому и затраты на аренду офиса у нас весьма скромные.

Примечание Александра Карпова

Одна из тенденций последних лет действительно заключается в том, что в компаниях все больше сотрудников работают не в офисах, а дома.

Как-то раз консультировал одну очень крупную ИТ-компанию. Они продают софт по всему Миру. Во многих странах есть офисы, но при этом многие сотрудники (причем даже среди руководства) работают дома, и это не создает для них каких-то проблем. Ведь в наше время есть очень много различных средств связи, которые позволяют работать дистанционно.

Следующее примечание связано не со снижением затрат, а со сдвижкой графика их финансирования. Речь идет об авторских гонорарах. Мы договариваемся со всеми авторами, что гонорары будем выплачивать по факту продаж (точнее говоря, через какое-то время после отгрузки последней партии тиража). Это позволяет нам смягчить негативное воздействие длительного финансового цикла в издательстве (см. *Главу «Финансовый цикл»* в *Разделе 7 «Финансы, экономика, учет»*).

Классификация проектов

Таким образом, основная часть проектов в нашем издательстве – это именно текущие проекты (конкретно – проекты по изданию книг).

Также у нас реализуются и проекты развития (по мере необходимости). Данные проекты (в отличие от текущих проектов) не связаны с непосредственным зарабатыванием прибыли (или с подготовкой к зарабатыванию прибыли, как в случае с издательскими проектами). Понятно, что они реализуются для того, что-

бы зарабатывать прибыль в будущем и увеличивать значение данного показателя.

Необходимо сделать одно уточнение, касающееся упомянутого выше словосочетания «подготовка к зарабатыванию прибыли». Издательские проекты (почти все) мы для себя классифицируем как текущие, а не как проекты развития.

При этом завершаются издательские проекты после производства книги. Таким образом, получается, что сами издательские проекты прибыли нам не приносят, но они, так сказать, осуществляют подготовку к зарабатыванию прибыли с помощью выпущенной книги. Хотя если книга окажется неудачной, то в результате такой вот «подготовки» издательство понесет убытки (по конкретному проекту), а не заработает прибыль.

Проекты развития уже сложнее оценить с помощью финансово-экономических показателей, особенно если они связаны с развитием системы управления.

Итак, проекты развития мы разбиваем на две группы:

- проекты развития бизнеса;
- проекты развития системы управления.

Данная классификации проектов соответствует одной из классификаций функций, когда они разбиваются на две группы: бизнес-функции и функции управления (менеджмента).

Проекты развития бизнеса у нас связаны с развитием бизнес-функций, то есть тех функций, без которых, в принципе, мы не смогли бы заниматься своей основной деятельностью.

Проекты развития системы управления направлены на развитие функций управления (менеджмента). Без них, в принципе, издательство может работать, но не так эффективно.

Одним из важнейших проектов развития бизнеса, который мы уже реализовали, является создание сайта. Подробнее об этом можно прочитать в *Главе «Создание и продвижение сайта» в Разделе 4 «Маркетинг и продажи»*.

Что касается проектов развития системы управления, то мы уже реализовали несколько проектов по постановке различных подсистем управления (в том числе и управление проектами), но не собираемся на этом останавливаться. Мы уже на практике убедились в том, что вложения в систему управления – это действительно стратегически важные затраты.

Итак, мы для себя разработали следующую классификацию проектов (см. **Рис. 5.3**):

- текущие проекты;
- проекты развития:
  - проекты развития бизнеса;
  - проекты развития системы управления.

Примечание: на момент выхода первого издания данной книги проекты развития бизнеса, представленные на **рисунке 5.3**, уже выполнялись. На **рисунке 4.2** есть еще два проекта развития бизнеса, которые будут реализовываться в будущем.

Как уже было отмечено, текущие проекты для нас – это практически все проекты по изданию книг. Хотя издание некоторых (стратегически важных для нас книг) мы классифицируем как проекты развития бизнеса. На самом деле не только издание, но и переиздание книг (в том случае если не просто допечатывается тираж, а в книгу вносятся какие-то существенные изменения).

Пока у нас только два таких стратегических издательских проекта, но, скорее всего, в будущем их количество будет расти, поскольку реализованные проекты уже на практике доказали свою эффективность.

Также к проектам развития бизнеса относится создание и существенное улучшение сайта. Проект по созданию сайта мы уже завершили, но в будущем мы можем заниматься существенным улучшением сайта (например, за счет создания нового функционала). Понятно, что здесь нет абсолютно четкого критерия, какую работу, связанную с улучшением сайта, нужно считать текущей деятельностью, а какую - развитием.

Поэтому мы каждый раз принимаем решение, учитывая несколько факторов. По сути, мы опять-таки применяем экспертный метод, поскольку здесь сложно придумать какой-то четкий алгоритм классификации.

Таким образом, управление проектами – это очень важный для нашего издательства механизм, с помощью которого мы эффективно выполняем часть нашей текущей деятельности и все, что связано с развитием компании.

Оптимизация проектной деятельности, безусловно, для нас имеет такое же больше значение, как и оптимизация бизнес-процессов. Поэтому мы занимаемся и тем, и другим.

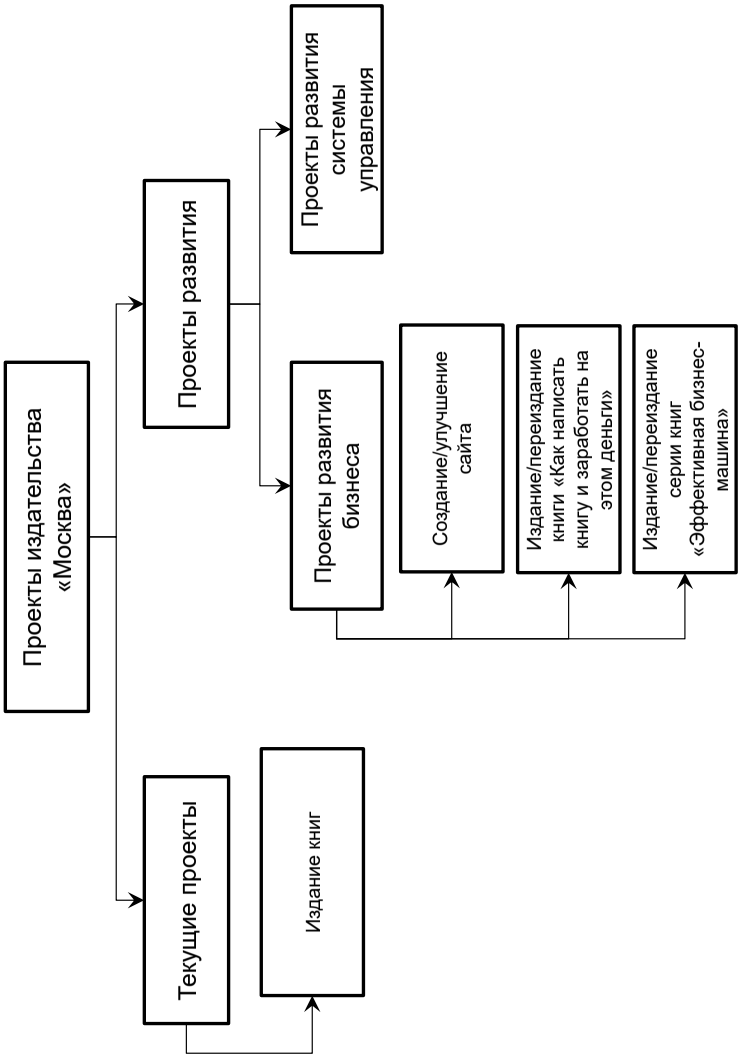


Рис. 5.3. Классификация проектов издательства «Москва»

Дополнения от Александра Карпова

Проектная концепция управления

Проектная концепция управления существенно отличается от процессной концепции. В данной главе речь пойдет о процессном и проектном подходе к управлению, а также об использовании проектного управления в системе стратегического управления. Одно из классических определений проекта звучит так: **проект** – это ***уникальное*** предприятие, предполагающее ***координированное*** выполнение ***взаимосвязанных действий*** для достижения определенных ***целей*** в условиях ресурсных ***ограничений***.

Таким образом, среди основных признаков проекта можно выделить следующие:

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

На самом деле, что касается первой позиции, то это не совсем так. При внедрении системы управления проектами в конкретной компании можно определенным образом стандартизировать некоторые проекты. То есть у компании могут быть и типовые проекты.

Одно из определений бизнес-процесса звучит так: **бизнес-процесс** – устойчивая совокупность ***периодически повторяющихся*** действий, выполняемых для достижения определенного результата. То есть бизнес-процесс, в отличие от проекта, – это бесконечный (в идеале, конечно) конвейер по выполнению определенных функций.

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

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

- необходимо управление.

Но у них есть и существенные отличия. Основные различия процессов и проектов представлены в **таблице 5.1**.

Таблица 5.1. Различия процессов и проектов

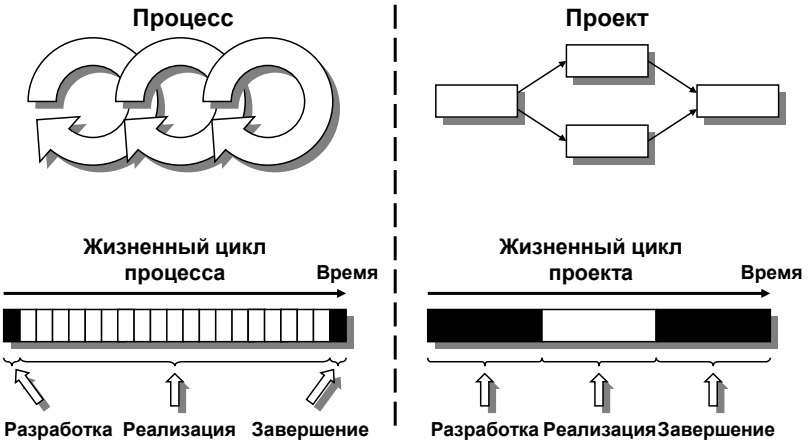
Элемент	Процесс	Проект
Работы, взаимодействие, ресурсы, роли	Привычные, повторяющиеся	Новые, разовые, разнородные
Окружение	Привычное, стабильное	Новое, меняющееся
Сроки	Неограниченные	Ограниченные
Приоритеты	Воспроизводство (использование имеющихся активов)	Достижение цели: • финансовый результат (для текущих проектов); • создание новых или существенное развития имеющихся активов (для проектов развития).
Основные элементы жизненного цикла	Реализация	Планирование, реализация, контроль, завершение
Изменения	Превращение ресурсов (активов) в продукт	Превращение ресурсов (активов) в продукт (для текущих проектов). Создание новых бизнес-направлений (для уникальных проектов развития бизнеса) Развитие существующих бизнес-функций (для типовых проектов развития бизнеса) и функций управления (для проектов развития системы управления).

Примечание: следует отметить, что в некоторых случаях характеристики (элементы) процессов и проектов похожи (см. **Табл. 5.1**), т.к. у бизнес-процессов и текущих проектов одинаковые цели – получение финансового результата за счет использования имеющихся активов (ресурсов).

Процессный и проектный подходы к управлению

Схематично общая логика процессного и проектного управления представлена на **рисунке 5.4**. Прежде всего, нужно обратить внимание на то, что у процессов и проектов может существенно отличаться структура жизненного цикла.

Рис. 5.4. Общая схема процессного и проектного управления



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

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

Процессный подход к управлению используется в компаниях процессного типа, то есть в тех, у кого текущая деятельность выстроена в виде цепочки бизнес-процессов. Особенность таких

компаний заключается в том, что конечный итоговый результат возникает только на уровне компании в целом, то есть на уровне генерального директора. Получается, что каждый менеджер среднего уровня отвечает за свой бизнес-процесс. Естественно, тем самым он, конечно же, влияет и на результат деятельности компании в целом, но тем не менее зона его ответственности заканчивается там, где завершается его бизнес-процесс.

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

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

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

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

Использование проектного управления в системе стратегического управления

Реализацию стратегии нужно организовывать путем выделения и решения конкретных стратегических задач (проектов развития), чтобы на них можно было сконцентрировать внимание и отделить от текущей деятельности. Это объясняется тем, что система управления текущей деятельностью и развитием строится по разным схемам (см. **Рис. 5.5**).

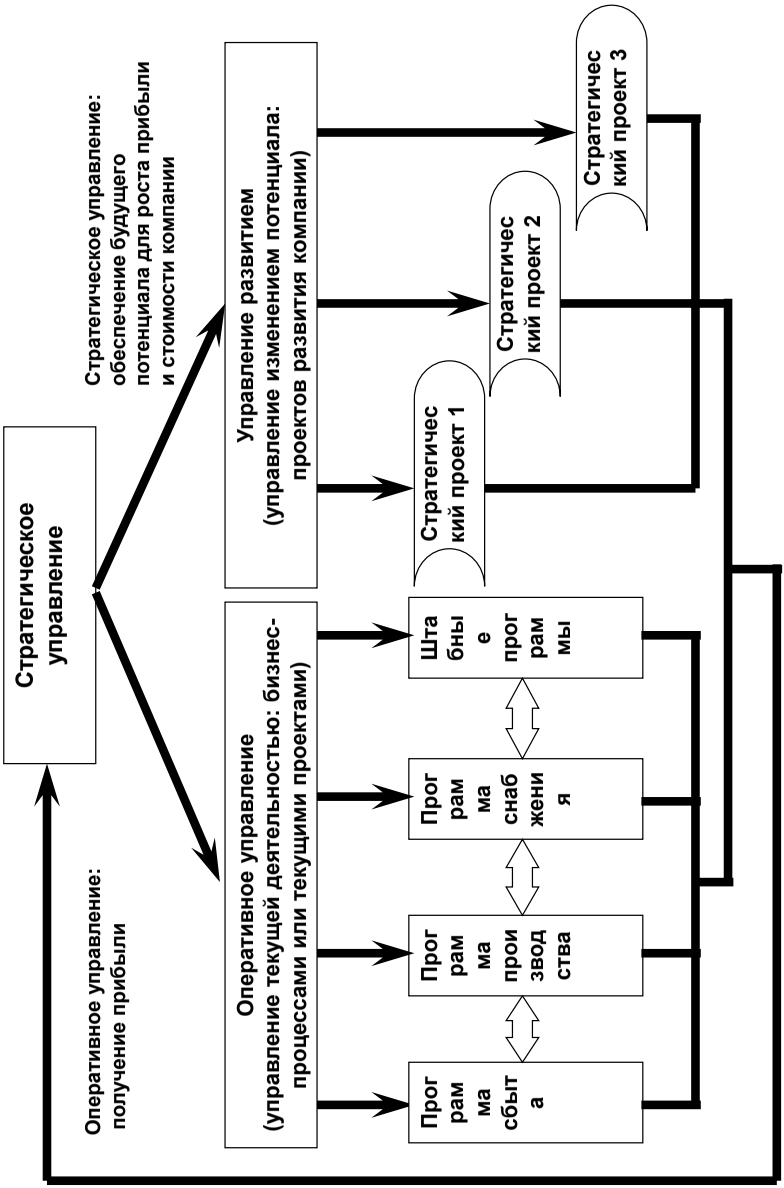


Рис. 5.5 Сочетание систем оперативного и стратегического управления

Система управления текущей деятельностью выстраивается в зависимости от того, каким образом она организована. Как уже отмечалось, текущая деятельность может быть организована в виде бизнес-процессов, то есть регулярно выполняемых циклических операций. Примерами таких компаний могут быть производственные или торговые предприятия, текущую деятельность которых можно разбить на ряд типовых бизнес-процессов (продажи, производство, снабжение и т.д.).

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

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

Соответственно, и системы контроля текущей и стратегической деятельностью также отличаются (см. **Рис. 5.6**). Для управления текущей деятельностью используется система планирования и контроля бизнес-процессов (или текущих проектов), а для управления развитием используется система планирования и контроля инвестиционных бюджетов.

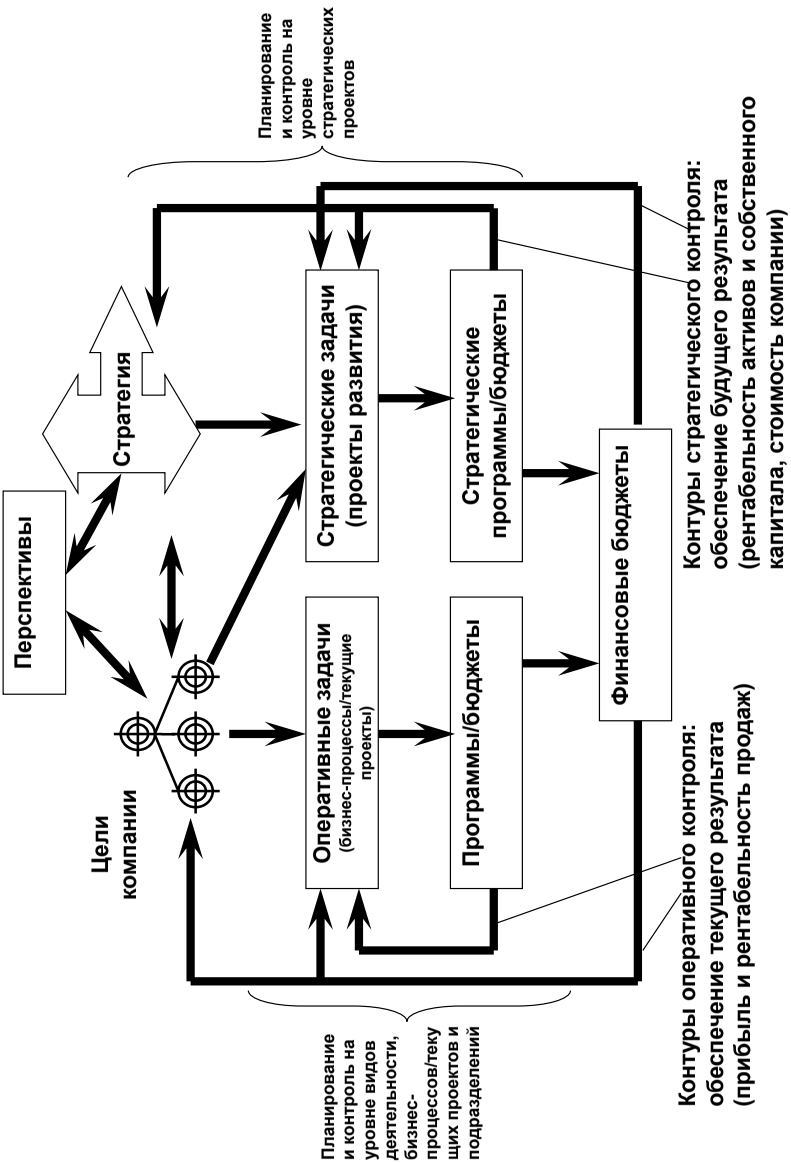


Рис. 5.6. Стратегическое планирование: схема оперативного и стратегического контроля

Раздел 6. Управление персоналом

Для нашего издательства управление персоналом является одной из важнейших функций. Безусловно, самое непосредственное влияние на управление персоналом оказывает стратегия нашего издательства. В частности, данный функционал выстраивается с учетом оптимизации бизнес-процессов и проектов нашего издательства.

Как известно, организационно-функциональная структура любой компании должна формироваться в соответствии с ее стратегией. На самом деле, не только сама структура, но и персонал, то есть сотрудники, работающие в компании. Поэтому стратегия нашего издательства учитывается при выполнении каждого бизнес-процесса, связанного с управлением персоналом.

Итак, в рамках функционала, связанного с управлением персоналом, в нашем издательстве реализуются следующие бизнес-процессы (см. **Рис. 6.1**):

- поиск и подбор персонала;
- обучение персонала;
- оценка и мотивация персонала;
- увольнение персонала.

Несмотря на то, что в соответствии со стратегией развития нашего издательства мы стараемся максимальное количество функций передавать на аутсорсинг, это практически не уменьшает объем работы по функционалу, связанному с управлением персоналом.

С точки зрения выполнения данных функций не имеет особого значения, работает ли сотрудник в штате или привлекается как сторонний специалист. Нюансы есть в оформлении и бухгалтерском учете, но это чисто технический аспект. Сам по себе он, конечно же, тоже важен, но не имеет прямого отношения к управлению персоналом.

В любом случае нужно искать и подбирать сотрудников, обучать их, производить оценку их работы и мотивировать, а также при необходимости прекращать сотрудничество.

Поэтому нам все равно приходится реализовывать практически в полном объеме весь функционал, связанный с управлением персоналом.

Рис. 6.1. Управление персоналом в издательстве «Москва»

Поиск и подбор персонала

Сотрудники в нашем издательстве подбираются под конкретный функционал. То есть во главу угла ставится потребность компании в выполнении функций, а не возможности конкретного человека, который изъявил желание у нас работать.

Вообще, мы настроены на то, чтобы минимизировать зависимость от конкретных людей. Понятно, что на практике невозможно построить компанию, абсолютно не зависящую от человеческого фактора. Тем не менее мы стараемся минимизировать это влияние.

Когда создаешь (а затем и поддерживаешь в работоспособном состоянии) настоящую бизнес-машину, по-другому и нельзя действовать.

Для поиска персонала мы, как и большинство компаний, используем различные методы. Одним из инструментов привлечения персонала является наш корпоративный сайт. Несмотря на отсутствие на сайте раздела «Вакансии», люди регулярно присылают нам свои резюме.

Кстати, мы сознательно решили не создавать на сайте такой раздел. Считаем, что это будет отметать уж очень пассивных и нерешительных людей. Хотя, возможно, в будущем мы все-таки создадим такой раздел на нашем сайте. Заодно сравним, в каком случае качество кандидатов, присылающих нам свои резюме, будет выше.

Стоит отметить любопытный факт: большинство самых активных людей, присылающих свои резюме, интересуются вакансией, которой у нас нет. Мы вообще не уверены в том, что существуют издательства, у которых есть такая вакансия.

Речь идет о такой вакансии, как «Наборщик текста». Мы не понимаем, для кого это, вообще, сейчас может быть актуально. У нас есть авторы, которым за 80 лет. Причем с компьютером они явно «на ты». Поэтому присылают свои книги в электронном виде без каких-либо проблем.

Кстати, одному из наших авторов (Юрий Савинский) на момент издания его книги (*«Вертолеты России vs Вертолеты Мира»*) было 84 года. Честно говоря, мы не сразу это поняли, поскольку при общении с ним по электронной почте и при обсуждении его

книги ничто не выдавало его возраст (он всегда очень быстро, оперативно и весьма подробно отвечал на наши вопросы по электронной почте, а также присылал нам свои). Кроме того, он нам предоставил свою книгу в таком формате, что на верстку у нас ушло совсем немного времени. И это несмотря на то, что в его книге очень много рисунков и таблиц с техническими характеристиками вертолетов (сама книга состоит из 356-ти страниц формата А4 с цветными иллюстрациями вертолетов).

Обычно нам присылают книги в таком виде, что на приведение их в нормальный вид приходится тратить немало времени (даже если это художественная литература без каких-либо иллюстраций – просто текст, разбитый на главы).

Как потом выяснилось, Юрий Савинский оказался не только продвинутым писателем, но и маркетологом. Мы не рассчитывали на то, что его книга будет продаваться в больших количествах, поскольку она рассчитана все-таки на узкий круг читателей (хотя в ней литературным, общедоступным языком излагаются результаты анализа состояния и развития российского вертолетостроения на фоне мировых достижений) и получилась недешевой (из-за большого объема и полноцветной печати). Каково же было наше удивление, когда от наших партнеров мы стали получать много заявок на эту книгу. Оказалось, что Юрий Савинский заключил договор с рекламным агентством на продвижение своей книги.

В общем, мы еще раз убедились в том, что возраст – не приговор. Продвинутый человек остается таким в любом возрасте.

Итак, за последние годы с нами контактировал только один автор, который написал, что не может предоставить нам свою рукопись в электронном виде. Все авторы присылают нам свои книги только в электронном виде, поэтому никакой надобности в наборщиках текста у нас нет.

Если говорить об основных проблемах, возникающих при подборе персонала, то они связаны прежде всего с поиском редакторов и корректоров, проверяющих книги наших авторов. К сожалению, уже который год мы наблюдаем негативную тенденцию – грамотных людей становится все меньше и меньше.

Причем эта тенденция, видимо, распространяется на все категории граждан, в том числе и на авторов. Получается, что, с од-

ной стороны, книги авторов требуют все более тщательной проверки (в том числе внесения корректорских и редакторских правок), а с другой стороны – проблематично найти грамотных редакторов и корректоров.

Как только что было отмечено, наблюдается какое-то тотальное снижение грамотности. Это происходит среди многих слоев населения. Поскольку на читателей это тоже распространяется, то, наверное, нам можно особо не заморачиваться при проверке книг – даже если будут ошибки, то мало кто их заметит ☺. Это, конечно же, шутка. Мы все равно будем стараться поддерживать высокий уровень качества при проверке книг, несмотря на то, что с каждым годом это делать все сложнее и сложнее.

Таким образом, основное время у нас уходит именно на поиск и подбор редакторов и корректоров. Ведь нужно не только найти, но и проверить кандидатов. Для этого мы их тестируем – даем проверить небольшие фрагменты текстов, чтобы посмотреть, как они справляются с этой задачей.

Кстати, нужно отметить, что многие кандидаты отсеивается сами, когда мы их просим пройти этот небольшой тест. До этого момента они могут очень активно с нами общаться, быстро отвечать на письма и т.д. Но как только мы их просим пройти тест, сразу же пропадают. На самом деле, это очень хорошо, поскольку мы экономим время на тех, с кем нам явно не по пути.

К сожалению, опыт показывает, что даже положительные результаты тестирования не гарантируют эффективную работу редактора и корректора. Были случаи, когда кандидаты на эту позицию успешно проходили тестирование, но первое же испытание, так сказать, в «боевых» условиях вынуждало нас прекращать с ними дальнейшее сотрудничество.

Все-таки помимо эффективности для нас очень важно и качество выполняемой нами работы. Поэтому нам приходится отсеивать тех, кто не может обеспечить нужный уровень качества, хотя по остальным параметрам (например, время реакции на наши запросы) может нас вполне устраивать.

В *Главе «Оптимизация затрат издательского проекта»* (*Раздел 5 «Управление проектами»*) уже упоминалось о том, что для оптимизации затрат мы в основном привлекаем корректоров/редакторов (и верстальщиков, кстати, тоже) из регионов.

Примечание Александра Карпова

Бытует мнение о том, что якобы народ в регионах менее грамотный и профессиональный. Ерунда это все. Я, консультируя различные компании с 1995 года, объездил всю нашу страну. Могу ответственно заявить, что не увидел какой-то резкой или принципиальной разницы в профессиональном уровне сотрудников, работающих в региональных компаниях. Кроме того, найти в Москве москвича – очень сложная задача. Получается, что если издательство «Москва» будет находить корректоров/редакторов в Москве, то с очень большой вероятностью оно будет платить таким же «москвичам», только больше, из-за того, что им за аренду квартиры нужно платить, поскольку они теперь в Москве живут, а не в регионах.

Согласен, что в некотором смысле переезд из региона в Москву можно считать отчасти героическим поступком. Наверное, для каких-то должностей (например, для руководителей) важно, что человек не побоялся приехать из региона в столицу. Но в данном случае речь идет о проверке текстов. Чтобы быть хорошим «проверяльщиком» не нужно совершать героических поступков. Поэтому в данном случае нет никакого смысла переплачивать, помогая рынку аренды жилой недвижимости Москвы ☺.

С остальными категориями сотрудников особых проблем (в части поиска и подбора персонала) у нас нет.

Обучение персонала

Безусловно, обучение персонала – это тоже очень важная функция, поскольку от ее выполнения напрямую зависит качество и эффективность работы издательства.

Выше уже отмечалось, что основная проблема при поиске и подборе персонала связана с редакторами и корректорами. Да, их сложно подобрать, но на их обучение времени практически не требуется.

Удовлетворяют эти сотрудники нашим требованиям или нет, становится понятно еще в процессе отбора и при выполнении первого задания. Мы даем тестовые задания кандидатам и смотрим, как они с ними справляются. Можно сказать, что в ходе

такого вот тестирования и происходит обучение наших будущих редакторов и корректоров.

В данном случае речь идет не об обучении грамотности (этим мы, естественно, не занимаемся), а об обучении тому, в каком виде нужно представлять автору проверенную книгу. Если мы видим, что редакторы и корректоры люди грамотные, а также выполняют наши требования по оформлению результатов своих трудов, ты мы даем им первое задание, после выполнения которого уже принимаем окончательное решение о дальнейшем сотрудничестве.

Основное время, связанное с обучением сотрудников, нам приходится тратить на менеджеров по работе с авторами. Это объясняется важностью данного бизнес-процесса, а также особенностью организации взаимодействия с авторами в нашем издательстве. Выполнение данной работы (контакты с авторами) мы организовали, так сказать, по принципу «одного окна» или «одной точки входа» (есть разные названия такого подхода). При первом обращении автора за ним закрепляется менеджер, и все дальнейшее общение автора происходит с этим менеджером. Это общение либо заканчивается прекращением взаимодействия (если не удалось договориться о взаимовыгодном сотрудничестве), либо приводит к заключению договора с автором и реализации издательского проекта.

Опять же само заключение договора и взаимодействие на всех стадиях издательского проекта также выполняется менеджером по работе с автором. После издания книги менеджер продолжает контактировать с автором в случае возникновения у него каких-либо вопросов. Например, автор может интересоваться тем, как идут продажи. В таком случае менеджер предоставляет автору соответствующие отчеты о продажах. Согласование размера авторского гонорара и организация его выплаты также осуществляется менеджером. Если автор решит издать у нас еще одну книгу, то опять-таки с ним продолжает взаимодействовать тот же менеджер по работе с авторами.

Обучение менеджеров по работе с авторами у нас происходит сразу, так сказать, в «боевых» условиях, но это никак не сказывается на снижении качества их работы. Это объясняется особенностями организации бизнес-процессов в нашем издатель-

стве (об этом уже шла речь в предыдущих разделах книги). Мы стараемся максимально стандартизировать работу менеджеров. Нужно напомнить, что все общение менеджеров с авторами у нас осуществляется только по электронной почте. Поэтому менеджерам по работе с авторами нет необходимости давать мгновенные ответы на вопросы авторов (как это требует очное общение). Даже если менеджер сразу не знает, что нужно ответить, у него есть время на подготовку правильного ответа. Кроме того, он может и посоветоваться со своими более опытными коллегами.

Для менеджеров по работе с авторами мы подготовили очень подробные инструкции. Сейчас нами накоплен уже очень большой опыт общения с авторами, поэтому мы готовы быстро отвечать почти на все вопросы, которые могут задать авторы.

Работа менеджера по работе с авторами, по сути, заключается в том, что он ищет в инструкции типовые вопросы авторов, а затем берет оттуда и вставляет в свое письмо типовые ответы. Таким вот образом он как из конструктора собирает ответы на все вопросы авторов.

Можно сказать, что обучение менеджеров по работе с авторами заключается в их самообучении. Причем это самообучение происходит сразу в реальной работе. Основная задача новичков заключается в изучении инструкции, в том числе базы типовых вопросов и ответов. Чем быстрее новичок изучит инструкцию, тем быстрее и эффективнее он будет работать.

Кстати, некоторые авторы удивляются тому, как мы все молниеносно делаем. Они присылают свои вопросы и очень скоро получают развернутый ответ, на написание которого могло уйти немало времени. Естественно, менеджер по работе с авторами практически ничего сам не писал, а просто вставил в письмо автора ответы из базы типовых вопросов и ответов.

Очень редко возникают вопросы, которые раньше никто из авторов не задавал (соответственно, в инструкции нет ответа на такой вопрос). При появлении таких вопросов, если менеджеры сами не могут ответить, подключается руководство издательства. После подготовки ответа новый вопрос (и ответ) включается в инструкцию по работе с авторами. Когда мы только вводили такой регламент, инструкция то и дело пополнялась новыми во-

просами и ответами. Сейчас внесение дополнений в инструкцию – это очень редкое явление.

Итак, один из самых сложных и важных бизнес-процессов для нашего издательства – это взаимодействие с авторами. Поэтому процесс обучения новых сотрудников у нас в основном затрагивает именно менеджеров по работе с авторами.

С другими сотрудниками каких-то сложностей в процессе обучение не возникает.

Оценка и мотивация персонала

Для нашего издательства это одна из самых сложных, но и важных функций, связанных с персоналом. Скорее всего, данная функция имеет большое значение для большинства компаний, а не только для нас. Мы уделяем данному вопросу очень много внимания потому, что мотивация напрямую влияет на эффективность работы организации, а для нашего издательства это одна из важнейших стратегических установок.

При разработке системы мотивации мы учитывали все базовые принципы эффективной системы мотивации. А их немало, поэтому на разработку системы оценки и мотивации персонала у нас ушло много времени, но мы понимаем, что это необходимо было сделать.

Мотивация руководства больше ориентирована на выполнение стратегических показателей. Оценка деятельности остальных сотрудников привязана к показателям нижнего уровня, в зависимости от выполняемых функций.

Для тех сотрудников, которые работают вне штата, действует сдельная оплата труда. Это соответствует одному из элементов нашей стратегии – по возможности, **как можно больше затрат делать переменными**.

Под переменными затратами мы понимаем не только те, которые прямо-пропорционально зависят от объемов деятельности. Мы используем более широкую трактовку термина «переменные затраты». Для нас это такие затраты, которых не должно быть, если нет деятельности. То есть, если какая-то работа не выполняется, то и затрат никаких быть не должно. Это относится и к оплате труда. Стараемся для как можно большего количества сотрудников сделать систему оплаты, зависящую от конкретного

результата, который можно четко измерить. К сожалению, не для всех категорий сотрудников можно это осуществить.

В идеале желательно добиться того, чтобы вся заработная плата была переменной, но, видимо, такое вряд ли когда-либо получится сделать. В частности, у менеджеров по работе с авторами, а также менеджеров по продажам, есть постоянная и переменная часть.

В целом мы считаем, что нам удалось разработать достаточно эффективную систему мотивации, которая способствует достижению стратегических целей издательства.

Увольнение персонала

Стараемся делать так, чтобы данный процесс проходил, так сказать, тихо, мирно, без криков и каких-то взаимных упреков и обвинений. В спокойной обстановке обсуждаем с сотрудником то, как он работал, каких результатов достиг, что смог сделать, а что не смог. Понятно, что ошибаться может каждый человек, поэтому мы к таким событиям относимся вполне лояльно, но если ошибки возникают ***систематически***, то мириться с таким положением дел мы не будем.

Обычно мы просто без эмоций излагаем факты и, как правило, сотрудник сам приходит к выводу о том, что у него не получается эффективно работать в нашем издательстве. Поскольку изначально каждому новому сотруднику мы объясняем, что эффективность – это один из важнейших приоритетов нашего издательства, то большинство из тех, у кого не получается работать эффективно, совершенно нормально и спокойно соглашаются с тем, что они не смогли соответствовать требованиям компании. Поэтому и к увольнению они относятся как к вполне логичному решению руководства издательства.

Для некоторых категорий сотрудников (тех, кто работает вне штата) увольнение означает отсутствие для них новых задач. Формально никакого увольнения не происходит, но, по сути, это оно и есть. С таким сотрудниками расставаться проще всего.

Итак, бизнес-процессы, связанные с управлением персонала, являются для нашего издательства очень важными, поэтому мы сразу же стали уделять им повышенное внимание еще на стадии проектирования и создания бизнеса.

Дополнения от Александра Карпова

Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала

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

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

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

Итак, базовыми принципами эффективной системы мотивации являются (см. Рис. 6.2):

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

Рис. 6.2. Базовые принципы эффективной системы мотивации персонала



Связь системы мотивации со стратегией компании

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

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

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

Материальная часть системы мотивации выстраивается на основе показателей (KPI – key performance indicators). Сам набор показателей для каждого подразделения и сотрудника должен

формироваться с учетом стратегических (ключевых) показателей компании в целом.

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

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

Сбалансированность системы мотивации

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

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

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

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

Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции

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

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

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

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

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

Поэтому все-таки показатели, от которых будет зависеть переменная часть оплаты труда (фонд материального поощрения), должны подбираться для каждого подразделения и должностной позиции с учетом их статуса. При этом нужно учитывать еще один важный момент. Чем выше статус должностной позиции, тем в большей степени она влияет на стратегические показатели, а значит, времени на их изменение потребуется больше, чем в случае с оперативными показателями.

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

Многоуровневость (иерархичность) системы мотивации

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

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

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

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

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

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

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

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

Соблюдение принципа единства полномочий и ответственности

Этот, казалось бы, очевидный принцип достаточно часто нарушается. Об этом уже частично шла речь при рассмотрении

принципа «Зависимость степени ответственности от статуса должностной позиции».

Причем перекосы могут быть как в одну, так и в другую стороны. То есть с кого-то могут спрашивать за то, на что он не влияет, и наоборот, кто-то может не нести никакой ответственности за показатели, на которые он на самом деле оказывает непосредственное воздействие. При использовании данного принципа нужно учитывать и то, что на некоторые показатели могут оказывать влияние разные подразделения. В таком случае ответственность должна быть у всех, кто влияет, но при этом данную ответственность нужно по возможности четко разделать.

Подобная ситуация возникает всегда, когда одно подразделение делает что-то для другого. При этом, естественно, появляются затраты, и встает вопрос о том, кто же за них должен отвечать. Для того чтобы выстроить действительно справедливую и эффективную систему мотивации, в подобных случаях нужно использовать гибкое бюджетирование (о связи мотивации с бюджетирование речь пойдет ниже). Применение данного инструмента позволит следовать рассматриваемому здесь принципу, то есть привести в соответствие полномочия и ответственность.

Связь системы мотивации с системой бюджетирования (бюджетного управления)

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

Речь идет о том, что фонды материального поощрения могут вообще никак не зависеть от планов, а рассчитываться только на основе фактической управленческой отчетности.

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

Итак, после того, как в компании сформированы ЦФО, производится их классификация (поскольку от типа ЦФО зависит то, на что его нужно нацеливать, как его оценивать и мотивировать), а затем для каждого ЦФО определяется перечень показателей, за которые они должны отвечать. При этом схемы мотивации выстраиваются так, что фонд материального поощрения зависит не только от фактических, но и от плановых значений показателей. А в некоторых случаях учитываются еще и ограничения (лимиты), которые могут назначаться для некоторых показателей. Получается, что если система мотивации будет взаимоувязана с системой бюджетирования, ЦФО будут стремиться выполнять показатели своих бюджетов, что будет способствовать повышению управляемости компании и улучшению ее финансово-экономического состояния.

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

Использование данных управленческого, а не бухгалтерского учета

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

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

Сочетание материальной и нематериальной мотивации

Не следует забывать о важности и нематериальной составляющей в системе мотивации. Но при этом важно помнить, что эффективность нематериальной мотивации будет гораздо выше,

если материальная составляющая выстроена правильно. Хотя есть люди, на которых нематериальная мотивация влияет даже в большей степени, чем материальная.

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

Примечание: среди принципов построения эффективной системы мотивации не упоминалось (поскольку это очевидно) то, что нужно учитывать результаты мониторинга рынка труда (об этом написано в одной из следующих глав это раздела книги).

Обучение персонала: как не нужно это делать

Один мой приятель рассказал мне любопытную историю о том, как ему подключали интернет. Когда он искал провайдеров, то наткнулся на какой-то сайт-агрегатор, где по адресу можно было подобрать услуги с учетом различных параметров (в т.ч. стоимость, качество и т.д.). Вскоре после того как он оставил на этом сайте заявку ему позвонили и порекомендовали одного провайдера. Сказали, что по соотношению цена/качество это самый лучший вариант для его места проживания. Гарантировали, что качество услуг на высоте, а стоимость вполне приемлема.

В общем, мой приятель решил воспользоваться рекомендацией и сделал выбор именно в пользу этого провайдера. Буквально через 20 минут он получил смс о том, что его заявка принята, и завтра с 9.00 до 11.00 придет мастер для подключения.

На следующий день, ближе к 11.00 пришли два пацана, но они не взяли с собой перфоратор. Ну надо же, оказывается без перфоратора отверстие в стене не просверлить. Может быть, они хотели это пальцем сделать. Знакомый сказал, что лет десять назад ему уже подключали интернет (но потом он отказался от этих услуг и пользовался мобильным интернетом) и скорее всего отверстие в стене есть и его сверлить не нужно. «Мастера» отверстия не нашли и пообещали прийти завтра уже с перфоратором. Знакомый опять получил смс. В сообщении опять было написано, что его заявка принята и в указанное время к нему придут подключать интернет.

На следующе утро эти пацаны пришли с перфоратором, но приятель сам нашел отверстие. Сверлить не пришлось, но уже один день был потерян. Они быстро просунули в квартиру кабель, обжали его и приступили к настройкам. Приятель им сразу сказал, что здесь что-то не так, поскольку не загорелись лампочки после того как кабель вставили в ноутбук. «Мастера» это замечание проигнорировали. Они часа два пытались подключить интернет, но так ничего и не сделали. При этом они несколько раз звонили в офис для консультаций. Потом сказали, что у них следующий заказ и ушли. Пообещали, что завтра придет специалист. По их мнению, проблема была в ноутбуке, а не в том, что они что-то не так сделали.

Знакомый снова получил смс о том, что завтра его осчастливят, подключив к интернету. Смс эта компания научилась отправлять. К большой «радости» моего приятеля на следующее утро к нему пришли те же пацаны. При этом он вспомнил сразу про два фильма: «День сурка» и «Два нуля». Они снова ничего не смогли сделать, но в этот (УЖЕ ТРЕТИЙ) день соизволил заскочить спец. Он сразу же понял что к чему.

Эти «мастера» даже кабель не смогли правильно обжать. Как настраивать интернет они тоже знали только ориентировочно. В общем, под мудрым руководством спеца интернет был подключен за 5 минут. Спец сказал, что они стажеры.

Возникает вопрос: каким местом думает руководство этой компании, когда отправляет к заказчику двух стажеров? Безусловно, нужно обучать новых людей, но разве так надо делать – «бросать их одних на амбразуру» и смотреть: «выживут» или нет.

Вместе со стажером нужно было направить опытного человека. Под его присмотром стажер бы обучался в реальных (так сказать, «боевых») условиях. Кроме того, как можно отправлять людей, которые не умеют делать элементарные вещи. Не умеют правильно обжать кабель и не знают, как это проверить.

Мой знакомый три дня ждал, пока ему подключат интернет, хотя в данной ситуации все можно было бы сделать за 5 минут. Через день знакомому позвонили, чтобы узнать, как прошло подключение, все ли нормально работает и т.д. Он, естественно, высказал свое недовольство процессом подключения. Уж не знаю, были ли потом приняты какие-то меры или нет.

Получается, что у этого интернет-провайдера многие бизнес-процессы отлажены и даже автоматизированы, а такой важный бизнес-процесс как обучение и адаптация персонала реализуется как попало. Видимо это следствие очень распространенной болезни роста. Далеко не все компании умеют эффективно решать проблемы роста.

Мониторинг рынка труда

Желательно проводить регулярный (хотя бы раз в год) мониторинг рынка труда, чтобы понимать, каков в среднем по рынку (а также максимум и минимум) уровень оплаты труда различных категорий сотрудников.

Данная информация должна учитываться при:

- разработке и актуализации системы мотивации персонала;
- привлечении персонала.

Опять-таки принципы подбора персонала и система мотивации могут во многом зависеть от стратегии. Если компания будет преимущественно ориентироваться на производство продуктов или оказание услуг высокого качества, то и уровень заработных плат сотрудников должен быть, как минимум, не ниже среднего по рынку труда региона, где работает компания. Правда, и требования к персоналу в этой компании должны быть выше.

Следует помнить о том, что к персоналу действительно можно предъявлять очень много разных требований и ожидать от него эффективной работы, но если при действующей системе мотивации он будет получать меньше (или столько же), сколько в других компаниях с меньшими требованиями, то привлечь в компанию и удержать высококвалифицированных сотрудников будет очень сложно.

Кстати, имея данные мониторинга рынка труда, будет проще общаться с теми сотрудниками, которые, например, будут утверждать, что они очень сильно загружены или к ним предъявляются очень высокие требования. Тогда можно будет обоснованно ответить на любые претензии, ссылаясь на результаты мониторинга рынка труда. Да, требований в компании может быть больше, чем в других организациях, но и уровень оплаты труда выше и возможностей для развития и совершенствования больше.

Раздел 7. Финансы, экономика, учет

Безусловно, на успешность бизнеса влияет множество факторов. Поэтому вряд ли можно выделить среди них только какой-то один. То же можно сказать и о подсистемах управления.

Мы не утверждаем, что финансово-экономический блок в системе управления является самым важным, но, несомненно, он является консолидирующим (или интегрирующим).

Все равно эффективность любого бизнеса в конечном итоге измеряется в финансово-экономических показателях (абсолютных и относительных).

Можно разработать отличную стратегию, спроектировать чуть ли не идеальные бизнес-процессы, выстроить хорошую маркетингово-сбытовую систему, систему управления проектами, персоналом и т.д.

Но если в итоге компания окажется убыточной (а если и окажется прибыльной, то будет требовать очень больших ресурсов для этого[11]) и/или будет генерировать отрицательный финансовый поток по основной деятельности[12], то вряд ли будет какой-то смысл заниматься таким бизнесом.

Поэтому мы сразу же стали в первую очередь ориентироваться на финансово-экономические показатели. Да, мы понимаем, что эти показатели являются следствием показателей нижнего (операционного) уровня (между ними есть четкая взаимосвязь). Мы, конечно же, построили эту взаимосвязанную модель показателей (когда разрабатывали бюджетную модель компании).

Таким образом, показатели верхнего уровня, содержащиеся в наших финансовых бюджетах, вытекают из показателей нижнего уровня, которые находятся в операционных бюджетах.

Поэтому для того чтобы получать желаемые значения сводных показателей нужно научиться воздействовать на операционные показатели, выполняя конкретные бизнес-процессы и проекты. В этом деле нам очень хорошо помогает система бюджетного управления компанией.

[11] то есть рентабельность активов (прибыль, деленая на среднее значение активов за период) будет очень маленькой

[12] суммарный финансовый поток может быть положительным, например, за счет того, что компания берет кредиты и/или распродает долгосрочные активы (основные средства и т.д.)

Экономика и риски

Система финансово-экономического управления особенно важна для издательства, потому что это один из самых рискованных видов бизнеса. Это связано с тем, что есть несколько факторов, которые негативно влияют на финансово-экономическое состояние издательства.

Основной фактор риска в работе издательства – выпущенная книга может оказаться невостребованной. Если издательство работает с новым автором, который пока еще не печатался, то в таком проекте риск получается максимальным.

Если книга окажется неудачной, то издательство может понести значительные затраты, которые, естественно, никто не компенсирует.

Еще одним немаловажным фактором риска является принятая схема работы с оптовиками и магазинами. Издательство должно заранее профинансировать все затраты по проекту, а деньги от оптовиков и магазинов за отгруженные книги, как правило, поступают с большой задержкой. У нас такая задержка составляет от 4-х до 9-ти месяцев (с момента отгрузки книг от оптовика в магазины), а иногда и больше.

Кроме того, зачастую объем произведенного тиража значительно превышает среднемесячные продажи. Это значит, что возврат вложенных средств может осуществлять в течение длительного периода (начиная с первого поступления денег от оптовика, то есть спустя пять месяцев после отгрузки первой партии книг оптовику).

Мало того, что продаваться (то есть отгружаться) книга может не один год, так еще и денежные средства за отгруженные книги поступают в издательство с большой задержкой (от нескольких месяцев до года). Поэтому зачастую реализация издательских проектов требует привлечения внешнего финансирования (кредиты банков), а это тоже дополнительные затраты.

Основные затраты издательского проекта (по этапам):

- затраты на редактирование и корректировку авторского текста (затраты на редакторов и корректоров);
- затраты на создание оригинал-макета (затраты на верстальщика);

- затраты на получение ISBN (уникальный номер, который присваивается Книжной палатой РФ каждой книге);
- затраты на выпуск книги (затраты на типографию – самая существенная статья затрат).

Основные затраты, конечно же, связаны с выпуском книги. Есть два основных способа производства книги: офсетный и цифровой. Цифровой позволяет выпускать очень небольшой тираж (даже и одну книгу), но себестоимость при этом получается очень высокой (цена для читателей, соответственно, тоже). Поэтому использовать данный способ невыгодно.

Наше издательство размещает заказы в типографии, которая производит книги с использованием офсетной печати. Но при этом мы вынуждены делать заказ минимум на 1000 экземпляров, т.к. при меньшем количестве производственная себестоимость одной книги опять-таки получается большой.

Помимо затрат по проекту издательству приходится нести и текущие (операционные) расходы, связанные с хранением и продажей книг.

Основные расходы, возникающие у издательства в процессе хранения и продаж книг:

- расходы на оплату труда менеджеров по продажам;
- расходы на оплату труда кладовщиков;
- расходы на аренду склада;
- расходы на доставку книг оптовику;
- расходы на доставку книг от оптовика (при возврате книг, если они не продаются в магазинах);
- проценты по кредиту (если для реализации издательского проекта будут привлекаться кредитные ресурсы).

Примечание: что касается последней позиции (проценты по кредиту), то, конечно же, кредит мы, как правило, берем не для реализации какого-то конкретного издательского проекта, а в целом для компании. Потребность в кредитных ресурсах у нас рассчитывается автоматически – в модели бюджета движения денежных средств (БДДС) настроены соответствующие формулы для расчета такой потребности. Там же рассчитывается возврат кредита и выплата процентов (с учетом минимального остатка денег). Проценты по кредиту, в свою очередь, попадают в бюджет доходов и расходов (БДР) и снижают нашу прибыль.

Финансовый цикл

С точки зрения финансов одна из основных проблем издательского бизнеса – длительный финансовый цикл. От оплаты поставщикам (в данном случае – это типографии) до получения денег от клиентов (в нашем случае – это крупная книготорговая организация) у нас проходит от 6-ти до 11-ти месяцев. Партнеры этой книготорговой организации (магазины и мелкие книжные оптовики) расплачиваются с ней по-разному, поэтому она и со своими партнерами рассчитывается через разные промежутки времени. Таким образом, развивать издательский бизнес без внешнего финансирования весьма проблематично.

Деньги от нашего основного торгового партнера поступают с 5-ти и 10-ти месячной задержкой (см. **Рис. 7.1**). Примерно половина от суммы отгрузки поступает через 5 месяцев и половина - через 10 месяцев с того момента, как мы отгружаем им книги.

Процесс продаж книг у нас осуществляется следующим образом. Издательство отгружает книги, затем примерно через месяц получает отчет об отгрузках оптовика своим клиентам, а затем часть от суммы отгрузки поступает через 4 месяца, а часть – через 9 месяцев. Поэтому и получается, что деньги от партнера поступают в издательство с 5-ти и 10-ти месячной задержкой.

На самом деле, на **рисунке 7.1** представлен минимально возможный финансовый цикл. Ведь реальный финансовый цикл получается еще больше, поскольку в этой схеме не учтены запасы книг, а они должны быть и на складе оптовика, и на складе издательства. Это необходимо для обеспечения непрерывности бизнес-процесса «Продажи».

Ведь издательство отгружает оптовику не сразу весь тираж, а только тот объем, который будет указан в заявке оптовика. Чтобы рассчитать полный финансовый цикл нужно учитывать сроки получения денег от последней партии книг, отгруженных оптовику. Понятно, что все книги продаются по-разному (какие-то быстрее, а какие-то – медленнее). Поэтому общий финансовый цикл рассчитывается с учетом финансовых циклов каждой книги.

В общем, с финансовой точки зрения издательство – далеко не самый лучший бизнес. Некоторые компании из других отраслей умудряются работать и с отрицательным финансовым циклом.

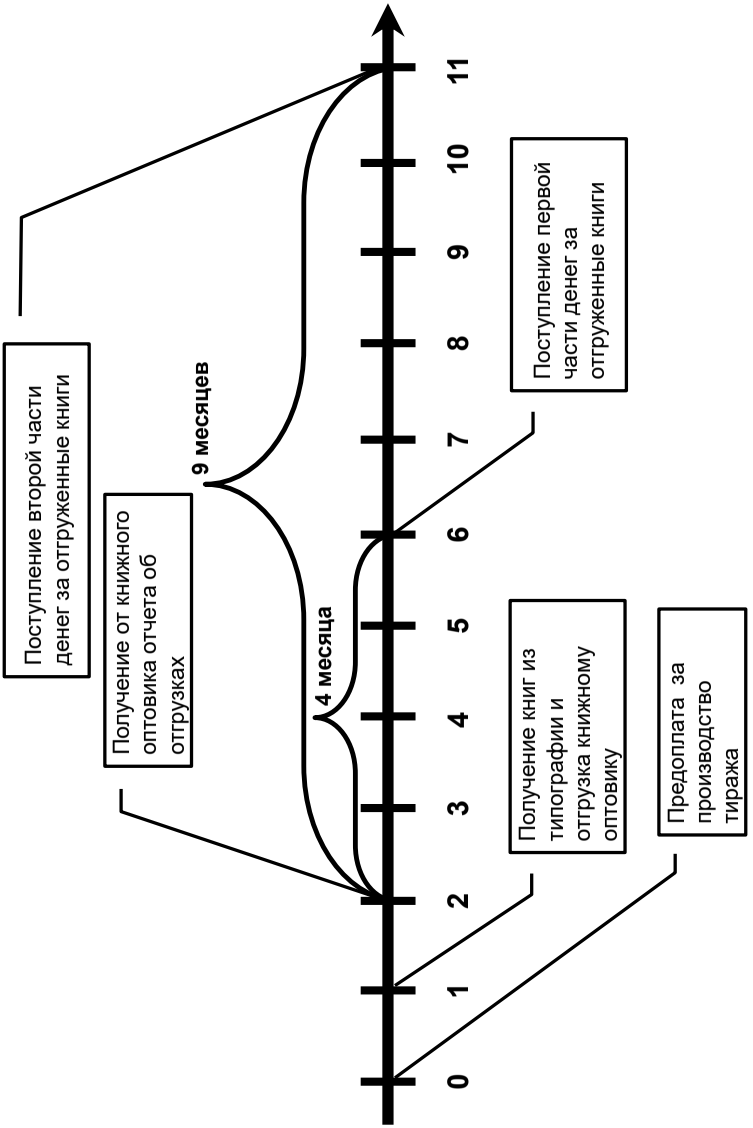
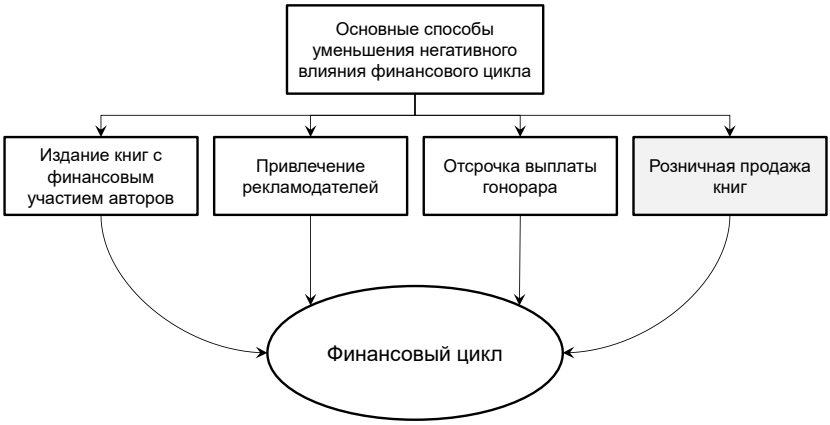


Рис. 7.1. Финансовый цикл издательства «Москва»

Как уже отмечалось в этой книге, у нас, в общем-то, нет поля для маневров, чтобы уменьшить финансовый цикл. Мы вынуждены соглашаться с условиями, которые нам диктует книжная сбытовая система. Кстати, сроки оплаты, указанные на **рисунке 7.1**, зачастую не соблюдаются (возникают задержки в оплате от оптовика). Так что на практике реальный финансовый цикл получается еще больше.

Поэтому нам остается только придумывать различные варианты действий, которые бы хоть как-то уменьшали отрицательное воздействие длительного финансового цикла (см. **Рис. 7.2**).

Рис. 7.2. Основные способы, позволяющие снижать негативное влияние длительного финансового цикла на финансово-экономическое состояние издательства «Москва»



Некоторые книги издаются с финансовым участием авторов (когда мы сотрудничаем с ними не по первой модели). Это позволяет нам снизить наши авансовые платежи в типографию.

При выпуске некоторых книг (в данном случае речь, в основном, идет о профессиональной, а не о художественной литературе) удается привлечь рекламодателей. Поступления от рекламодателей также позволяют уменьшить наши выплаты за производство книг.

С нашими авторами мы договариваемся об отсрочке выплаты гонорара (это один из обязательных пунктов базовых условий

сотрудничества, которые распространяются на всех авторов). Это позволяет нам снизить наши выплаты в тот период, пока мы от нашего торгового партнера не получили основную часть поступлений за отгруженные ему книги.

Наконец, четвертый способ (розничные продажи книг) действительно уменьшает общий финансовый цикл издательства. Ведь в этом случае мы получаем деньги в момент отгрузки книг. Как уже ранее отмечалось, данный источник дохода (см. **Рис. 4.1**) мы пока еще активно не развивали. Поэтому розничные продажи сейчас составляют мизерную часть нашего общего дохода.

Итак, для нас система финансово-экономического управления является очень важной. Поэтому мы сразу же стали уделять большое внимание таким подсистемам, как управленческий учет и бюджетирование.

Управленческий учет и бюджетирование

Постановкой управленческого учета и бюджетирования наше издательство занялось буквально сразу после его создания.

На самом деле у нас изначально была разработана комплексная программа развития компании, которая включала в себя, в том числе, программу разработки и внедрения системы управления.

Таким образом, мы сразу решили для себя, что будем создавать и развивать наше издательство на основе четкой и проверенной технологии.

Итак, сначала мы занялись постановкой фактического управленческого учета. Причем часть работ мы выполняли параллельно с разработкой стратегического плана и внедрением системы стратегического управления.

Примечание от издательства «Москва»

Работа по разработке и внедрению системы управленческого учета (а потом и по автоматизации) проводилась нами с использованием технологии, подробно изложенной в книге «Постановка и автоматизация управленческого учета».

Теперь мы занимаемся переизданием данной книги и рекомендуем ее всем, кто хочет внедрить эффективную систему управленческого учета (т.к. уже сами на себе ее испытали).

В частности, мы начали прорабатывать управленческую учетную политику, которая определяет принципы признания и оценки всех хозяйственных операций, выполняемых в издательстве. Да, мы к ней потом вернулись и внесли некоторые коррективы, а также произвели необходимую детализацию, но основы мы стали закладывать буквально в самом начале.

Например, мы сразу стали продумывать управленческую учетную политику в части дебиторской задолженности и товарного запаса. Со стороны государства есть определенные ограничения в отношении того, когда можно списывать в убытки безнадежную дебиторку и неликвидный товар. Здесь сейчас не будут приводиться какие-то конкретные сроки, т.к. в будущем они могут поменяться. Причем нужно учитывать еще и такой интересный момент. Официальная позиция государства может быть одна, а реальная практика немного (или гораздо) хуже.

Скажем, в положениях о бухгалтерском учете (ПБУ) может быть написано одно, но при попытке этим воспользоваться могут возникнуть проблемы. В частности, может получится так, что в суде придется доказывать, почему компания, например, списала себестоимость товара, хранящегося на складе, в убытки через три месяца после его приобретения или производства, а не через год, два или даже три. И это несмотря на то, что в ПБУ могут быть и не указаны конкретные сроки.

На самом деле, не так уж и сложно определить, «пошла» книга или нет. То есть мы-то будем понимать, что этот запас книг, хранящийся на складе, ничего не стоит, и продать (именно продать, а не отгрузить) его практически невозможно.

Да, можно попытаться отгрузить эту книгу, тем самым просто поменяв один «актив» на другой (в данном случае товарный запас на дебиторскую задолженность), но никакого толку от этого не будет. Раньше был товар, который не являлся активом (с точки зрения управленческого учета), а теперь будет дебиторская задолженность, которая также не будет являться активом.

Зачем тогда в управленческой отчетности нашего издательства расценивать эти запасы как активы, если они таковыми уже не являются? В управленческом учете эти запасы мы будем списывать в расходы и уменьшать нашу управленческую прибыль. К сожалению, мы не сразу сможем это сделать в бухгалтерском

и налоговом учете, поэтому и налогооблагаемую прибыль не сможем уменьшить.

Аналогичная ситуация с дебиторской задолженностью. К сожалению, издательствам очень часто приходится работать без предоплаты, поэтому дебиторская задолженность – это обычное явление. Соответственно, могут возникать ситуации, когда клиенты (книжный оптовик или книжный магазин) просто не платят, и все. Причем формально они даже могут и не быть признаны банкротами.

Мы-то понимаем, что эту дебиторку выбить нереально, поэтому в управленческом учете списываем ее в убытки, но в бухгалтерском учете мы такого сделать не можем. Нужно подождать определенное время, которое должно пройти с момента возникновения дебиторки до ее списания.

Таким образом, величина активов и прибыли (а также рентабельности активов и собственного капитала) нашего издательства в управленческом учете может отличаться от аналогичных показателей в бухгалтерском учете. На самом деле, отличия управленческого учета от бухгалтерского могут заключаться не только в этом.

bud-tech.ru

Александр Карпов

Постановка и автоматизация управленческого учета

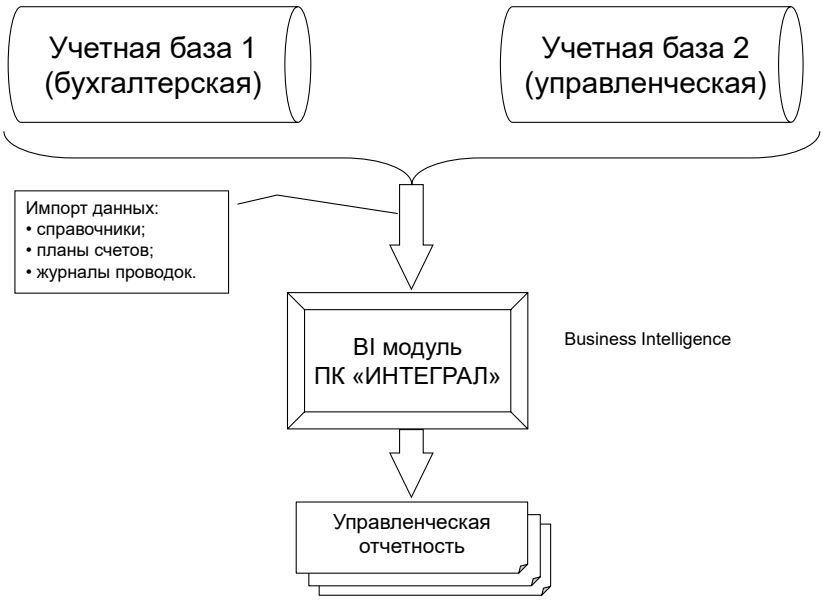
Помимо управленческой учетной политики мы буквально сразу же стали разрабатывать систему управленческой отчетности. Мы для себя определили перечень и состав управленческих отчетов, которые нам необходимы для контроля эффективности деятельности издательства. Затем была разработана методика управленческого учета для каждого отчета. Кроме того, был разработан регламент управленческого учета. После завершения проекта по постановке стратегического управления в систему управленческой отчетности и в регламент управленческого уче-

та, естественно, были внесены изменения, связанные с появлением такого объекта как проект развития.

Поскольку, как уже было отмечено, внутренняя (управленческая) учетная политика нашего издательства отличается от внешней, нам пришлось создать следующую архитектуру учетной системы (см. **Рис. 7.3**).

У нас есть две учетные базы. В первой базе ведется учет **ВСЕХ** хозяйственных операций. Причем осуществляется это в соответствии с внешней учетной политикой. Во второй базе ведется учет **ТОЛЬКО** тех хозяйственных операций, по которым управленческая учетная политика отличается от бухгалтерской.

Рис. 7.3. Концептуальная схема организации и автоматизации управленческого учета в издательстве «Москва»



При этом степень детализации плана счетов (а также настройки форм для ввода данных) в обоих базах соответствует потребностям управленческого учета (чтобы не возникало проблем при импорте данных из двух баз в базу BI-модуля). Только при проведении в первой базе операций, которые дублируются во вто-

рой базе, заполняются только те поля (аналитики), которые нужны для внешнего учета. Зачем делать лишнюю работу, если для управленческого учета эти операции все равно берутся из второй базы с нужной степенью детализации?

Вся внешняя отчетность готовится на основе первой базы. Управленческая отчетность формируется следующим образом.

Информация из обоих баз выгружается и преобразовывается определенным образом в базу BI-модуля, который мы используем для настройки и формирования управленческой отчетности.

В соответствии с настройками учетной модели часть информации берется из первой базы, а часть - из второй.

Из первой базы учитываются только те хозяйственные операции, по которым обе учетные политики (внутренняя и внешняя) совпадают. Во второй базе дублируются все остальные хозяйственные операции. Информация о них берется именно из второй базы при формировании управленческой отчетности.

Таким образом, процесс формирования управленческой отчетности у нас максимально технологизирован и автоматизирован. При формировании фактической управленческой отчетности не нужно вручную перелапачивать бухгалтерскую базу, чтобы получить нужную управленческую отчетность. У нас разработана четкая методика формирования управленческой отчетности, которая автоматизирована с помощью BI-модуля.



Мы это могли бы сделать прямо в учетной программе, но учетные программы транзакционного типа уступают программам аналитического типа по возможностям настройки моделей и формирования отчетности.

Все настройки модели у нас осуществляются без привлечения ИТ-специалистов и тем более программистов. В качестве BI-модуля мы используем программный комплекс «ИНТЕ-

ГРАЛ»[13]. В этом BI-модуле есть очень удобный мастер (конструктор) для настройки учетной и бюджетной модели.

Управленческая отчетность формируется в OLAP-КУБе, что очень удобно, особенно когда используется несколько аналитик у показателей отчетов.

Таким образом, у нас нет корпоративного «колдуна» (как во многих компаниях), который не понятно как формирует управленческие отчеты. И никто, кроме него, не знает, как он это делает, правильно ли он это делает и не допускает ли при этом ошибок. У нас все делается по четкой, автоматизированной технологии.

После того как мы более-менее отладили процедуру формирования фактической управленческой отчетности, мы перешли к внедрению системы планирования, чтобы в итоге завершить построение полноценной системы бюджетного управления.



Причем, несмотря на то, что к этому моменту времени наше издательство проработало меньше года, мы не стали делать поверхностную систему бюджетирования. Мы сразу нацеливались на нормальную, полноценную систему.

Да, мы учитывали пока еще небольшой масштаб компании, но, тем не менее, мы разработали интегрированную (целостную) финансовую модель бюджетирования, регламент бюджетирования, финансовую структуру компании и т.д.

Гораздо эффективнее сразу внедрять полноценную систему (пусть она пока будет не очень сложной), чтобы она развивалась вместе с бизнесом.

[13] ПК «ИНТЕГРАЛ» – разработка Компании РиК

Примечание от издательства «Москва»

Поначалу точность планирования у нас была очень низкая. Но мы сразу были готовы к тому, что нам предстоит проделать очень большую работу для того, чтобы улучшить качество планирования. Точнее говоря, нас к этому подготовил соавтор этой книги – Александр Карпов. Как уже отмечалось, консультантов Компании РиК мы привлекали не только для постановки управленческого учета и бюджетирования. Они нам помогали в создании и развитии бизнеса, а также в разработке и внедрении всей системы управления, а не только управленческого учета и бюджетирования. Кроме того, Александр Карпов консультировал нас и по вопросам создания и продвижения сайтов. Наверное поэтому бюджет продвижения сайта нашего издательства (этот бюджет является частью бюджета коммерческих затрат) сразу же получился весьма точным. Кроме того, он оказался очень скромным, но, несмотря на это, достаточно эффективным.

Мы используем следующие бюджеты (см. **Рис. 7.4**):

- функциональные бюджеты и графики:
  - бюджет продаж;
  - график поступлений;
  - бюджет коммерческих затрат;
  - бюджет издания и запасов книг;
  - график оплаты затрат на выпуск книг;
  - бюджет авторских гонораров;
  - график выплаты авторских гонораров;
  - бюджет административно-управленческих затрат (АУЗ);
  - бюджет оплаты труда;
  - график выплаты заработной платы;
  - бюджет налогов;
- инвестиционные бюджеты;
- бюджеты ЦФО (центры финансовой ответственности);
- финансовые бюджеты:
  - бюджет доходов и расходов (БДР);
  - бюджет движения денежных средств (БДДС);
  - бюджет по балансовому листу (ББЛ).

Рис. 7.4. Укрупненная блок-схема консолидации бюджетов издательства «Москва»

Итак, укрупненная блок-схема формирования бюджетов нашей компании представлена на **рисунке 7.4**.

В бюджете продаж планируется выручка по всем четырем источникам дохода (см. **Рис. 4.1**). Затем выручка консолидируется в БДРе. На основе бюджета продаж в графике поступлений планируются поступления денежных средств (для БДДС), а также дебиторская задолженность и авансы (для ББЛ).

Здесь нужно пояснить: дебиторская задолженность – от продаж книг через торговых партнеров, а авансы – от авторов, которые частично финансируют издание своих книг, а также от рекламодателей.

В бюджете коммерческих затрат планируются все затраты, связанные с продажами и продвижением. Часть коммерческих затрат напрямую зависит от бюджета продаж (например, переменная часть оплаты труда менеджера по продажам). Другая часть коммерческих затрат рассчитывается или на основе планов мероприятий, или оценивается экспертно.

Данные из бюджета коммерческих затрат консолидируются в БДР и в БДДС. Считается, что периоды начисления и списания этих затрат совпадают (кроме заработной платы, относящейся к коммерческим затратам), поэтому не возникает задолженностей (данные в ББЛ из этого бюджета не поступают). Также считается, что все коммерческие затраты будут признаны в качестве расходов (в периоде их возникновения), а не активов. То есть расходов будущих периодов возникать не будет, поэтому опять-таки в ББЛ ничего не поступит из данного бюджета.

На основе бюджета продаж планируется бюджет издания и запасов книг. В этом бюджете рассчитываются затраты на издание новых книг, а также на выпуск дополнительных тиражей ранее изданных книг. С учетом плановых данных о продажах (из бюджета продаж) здесь планируются и запасы книг. Данные из этого бюджета далее консолидируются в БДР (себестоимость книг, которые планируется продать), в БДДС (выплаты по издательским проектам – все, кроме выплат в типографию), а также в ББЛ (запасы книг).

Считается, что все затраты на издание книг (кроме затрат на выпуск) начисляются и выплачиваются в одном и том же периоде. Поскольку затраты на типографию приходится оплачивать

авансом, составляется отдельный график оплаты затрат на выпуск книг. Из этого графика данные поступают в БДДС (выплаты за производство книг) и в ББЛ (авансы выданные).

Поскольку издательский проект заканчивается производством книг (см. **Рис. 5.2**), затраты по авторским гонорарам планируются отдельно – в бюджете авторских гонораров. Данный бюджет составляется на основе бюджета продаж, поскольку авторские гонорары у нас привязываются к выручке. Плановые затраты по авторским гонорарам далее консолидируются в БДР.

На основе бюджета авторских гонораров составляется график их выплат. У нас есть небольшая сдвижка между периодом начисления гонораров и их оплатой. Данные из этого графика далее консолидируются в БДДС (выплата гонораров) и в ББЛ (кредиторская задолженность перед авторами).

Бюджет административно-управленческих затрат (АУЗ) в основном (кроме фиксированной части оплаты труда административно-управленческого персонала) планируется экспертно. Здесь нет какой-то четкой привязки к показателям коммерческой или производственной деятельности. Так же как и в случае с бюджетом коммерческих затрат, данные из этого бюджета поступают только в БДР и БДДС (в ББЛ из этого бюджета ничего не консолидируется).

В бюджете оплаты труда собирается вся заработная плата. Никаких задержек по выплате заработной платы мы не планируем, но поскольку возникает естественный сдвиг между периодом начисления и оплаты, мы составляем и график выплаты заработной платы. Заработная плата для всех подразделений рассчитывается по-разному, но выплачивается всем одновременно.

В БДР данные о планируемой начисленной заработной плате попадают из соответствующих функциональных бюджетов, а данные о планируемых выплатах (БДДС) и кредиторской задолженности (ББЛ) – из графика выплаты заработной платы.

Еще одним функциональным бюджетом является бюджет налогов (на **рисунке 7.4** не показаны взаимосвязи данного бюджета с другими бюджетами, поскольку их много). Показатели данного бюджета рассчитываются на основе тех правил, которые определило государство. Поэтому при разработке бюджета налогов мы просто аккуратно настроили соответствующие формулы (са-

ми мы здесь ничего не придумывали).

Если в периоде планирования предполагается реализация проектов развития, то по каждому из них составляется план и инвестиционный бюджет. Данные из этих бюджетов попадают в финансовые в соответствии с управленческой учетной политикой, которая определяется для каждого типа проекта развития. Данные из бюджетов некоторых проектов развития могут консолидироваться во все три финансовых бюджета (БДР, БДДС, ББЛ), а могут только в некоторые из них (зависит от того, где заканчивается проект развития). В рамках проекта развития прибыли может и не быть (тогда в БДР ничего не консолидируется).

Также у нас составляются бюджеты ЦФО, в которых рассчитываются фонды материального поощрения (ФМП), на основе разработанных для ЦФО схем мотивации.

На блок-схеме консолидации бюджетов (см. **Рис. 7.4**) показана двойная взаимосвязь между бюджетами ЦФО и функциональными бюджетами. Здесь нет никакой ошибки. Дело в том, что сначала показатели в бюджеты ЦФО попадают из функциональных бюджетов (по принципу – если ЦФО влияет на показатель, то он попадает в бюджет ЦФО). Причем некоторые показатели функциональных бюджетов могут попадать не в один бюджет ЦФО (если на значения данного показателя влияет больше, чем один ЦФО). Такое возможно, если при проведении план-фактного анализа исполнения бюджетов использовать принцип гибкого бюджетирования[14].

После того как в бюджетах ЦФО будет произведен расчет ФМП ЦФО (на основе схем мотивации ЦФО), данная информация попадает в соответствующие функциональные бюджеты (а также в бюджет оплаты труда), а затем уже в БДР (как уже выше было отмечено, данные по зарплате в БДДС и в ББЛ поступают из графика выплаты заработной платы).

Примечание Александра Карпова

Блок-схема консолидации бюджетов (см. **Рис. 7.4**) не отображает абсолютно все взаимосвязи между бюджетами, поскольку их очень много. Она показывает общую логику составления

[14] подробнее об этом можно прочитать в Книге 4 «Финансовая структура компании» (серия книг «100% практического бюджетирования»)

бюджетов в издательстве «Москва».
Нужно обратить внимание на то, что данные для всех финансовых бюджетов готовятся в функциональных бюджетах и графиках, а также в инвестиционных бюджетах. То есть практически вся информация в финансовые бюджеты поступает с нижнего (операционного уровня).
Не нужно делать неправильный вывод (глядя на блок-схему) о том, что ББЛ формируется на основе БДР и БДДС. Между самими финансовыми бюджетами есть всего лишь три взаимосвязи (именно они и показаны на блок-схеме).
Связь между БДДС и БДР означает, что данные о рассчитанных в БДДС процентах за кредит попадают в БДР и уменьшают чистую прибыль.
Связь между БДР и ББЛ означает, что из БДР в ББЛ попадает информация о нераспределенной прибыли.
Связь между БДДС и ББЛ означает, что планируемые остатки денежных средств из БДДС попадают в ББЛ.
Вот и все. Все остальные статьи финансовых бюджетов рассчитываются в соответствующих функциональных бюджетах и графиках, а также в инвестиционных бюджетах проектов развития.

Таким образом, у нас используется интегрированная (целостная) финансовая модель бюджетирования и соответствующий ей регламент бюджетирования.

Примечание от издательства «Москва»

При постановке системы бюджетного управления мы использовали методики и технологии, очень подробно изложенные в серии книг «100% практического бюджетирования».
Это – уникальные книги, не имеющие аналогов в Мире. Мы уже несколько раз переиздавали книги данной серии, и будем продолжать это делать и дальше.
Если вы хотите разработать и внедрить действительно полноценную и эффективную систему бюджетирования, рекомендуем применять эту серию книг. Более подробного и профессионального изложения данной темы вы вряд ли найдете.
Мы это утверждаем не потому, что издаем эти книги.

Нужно обратить внимание на то, что постановка управленческого учета и бюджетирования является достаточно сложной задачей, требующей сил и времени. Но теперь мы точно можем сказать, что оно того стоит.

Мы понимаем, что ту систему управленческого учета и бюджетирования, которую мы разработали и внедрили, придется поддерживать в актуальном состоянии (постоянно совершенствовать и улучшать), поскольку она должна всегда соответствовать масштабам бизнеса компании. Кстати, это замечание относится и к другим подсистемам управления.

Учетная политика доходов и дебиторской задолженности

Как уже было отмечено выше, в нашем издательстве управленческий учет отличается от бухгалтерского. Мы не считаем, что в данном вопросе мы одиноки. Наверняка во многих компаниях есть отличия управленческого учета от бухгалтерского.

В данном случае речь идет только об одном отличии, а именно об отличии в учетной политике, связанной с признанием и оценкой доходов, а также дебиторской задолженности.

В нашем издательстве помимо бухгалтерской есть и управленческая учетная политика. В ней подробно расписаны принципы признания и оценки всех хозяйственных операций и то, как они должны отражаться в управленческом учете.

Основная проблема (в части учетной политики), с которой мы столкнулись, была связана с учетной политикой доходов и дебиторской задолженности.

У нас несколько источников доходов (см. **Рис. 4.1**), но основной – это оптовая продажа книг. Именно с ним и возникла проблема, связанная с учетной политикой доходов и дебиторской задолженности.

Вообще-то, проблемы как таковой не было. Можно сказать, что мы сами для себя ее придумали.

Если следовать всем базовым канонам учета, то мы должны признавать доход и дебиторскую задолженность в момент отгрузки книг оптовику на сумму накладной. Но мы-то знаем, что в данном случае, по сути, просто происходит перемещение книг со

склада «А» (издательство) на склад «Б» (книжный оптовик). Если бы оборачиваемость у книг была большой, то можно было бы данным обстоятельством пренебречь, но, к сожалению, это не так. Есть книги, которые долго продаются (в некоторых случаях по вполне объективным причинам). Причем в процессе продаж часть этих книг может находиться на складе оптовика. Понятно, что оптовику не выгодно, так сказать, затоваривать свой склад, но в некоторых случаях им проще держать товар на складе, чем оформлять возврат. К тому же в этом нет особого смысла, поскольку обязательство по оплате у них возникает не в момент поступления книг к ним на склад, а в момент отгрузки с их склада своим партнерам. Поскольку такой отгрузки не происходит, то и волноваться им особо не о чем (пока книги не отгружены со склада оптовика, он ничего издательству не должен).

У нас уже не раз были такие случаи, когда оптовику от его партнеров поступали большие заказы на некоторые наши книги. Оптовик, в свою очередь, присылал заказы нам, причем на больший объем в расчете на то, что к нему будут поступать новые заказы (чтобы он смог без проблем быстро отгрузить эти книги).

После того как мы поставляли книги, партнеры оптовика свои заказы отзывали, поэтому книги оставались на складе у оптовика. Формально по бухгалтерскому учету у нас возникал доход по таким отгрузкам (в некоторых случаях книги были очень дорогие, соответственно, и доход возникал на немаленькие суммы), но, по сути, книги просто перемещались из одного места в другое.

Итак, книготорговая организация периодически присылает нам отчеты о продажах своим партнерам. Данный отчет содержит следующие аналитики: «Книги» и «Партнеры».

В наших расчетах с книжным оптовиком все привязывается именно к этим отчетам о продажах. По договору книжный оптовик должен производить расчет с нами в течение определенного времени, начиная с даты, указанной в отчетах.

Естественно, количество книг и суммы в отчетах, присылаемых книготорговой организацией, не совпадают с теми же параметрами, содержащимися в наших накладных. Понятно, что оптовик заказывает у нас книги с запасом.

В общем, мы озадачились двумя вопросами:

- в какой момент признавать доход (и дебиторскую задолженность) по продажам книг через оптовика?
- какой должна быть величина дохода и дебиторской задолженности?

При ответе на данные вопросы мы учитывали особенности каждого из двух подходов к учетной политике дохода и дебиторской задолженности (см. **Рис. 7.5**).

Рис. 7.5. Два варианта учетной политики доходов и дебиторской задолженности при продаже книг через оптовую компанию



В бухгалтерском учете, несомненно, моментом признания дохода (и дебиторки) является момент отгрузки книг оптовику. И конечно же, доход и дебиторская задолженность признаются на всю сумму отгрузки (определяется накладной).

После долгих споров и сомнений мы все-таки решили, что в управленческом учете будем привязываться к отчетам книготорга. Таким образом, доход по отгрузкам книжному оптовику мы

признаем в момент получения отчетов о продажах. Величина дохода (и дебиторской задолженности) также берется из отчетов, а не из наших накладных.

Мы понимаем, что следуя такой логике, можно и до магазинов дойти, то есть признавать доход только в тот момент, когда книги будут проданы в магазине. К тому же, на самом деле, отчеты о продажах, которые мы получаем от книжного оптовика, по сути, являются отчетами об отгрузках. Ведь после таких отгрузок продажа конечным покупателям еще не состоялась.

Честно говоря, неизвестно, стали бы мы рассматривать такой вариант учетной политики по доходам и дебиторке (когда идет привязка к продажам магазинов, а не к отгрузкам книжного оптовика), если бы у нас была техническая возможность по его реализации (были бы отчеты о продажах в магазины).

Безусловно, такое отличие в учетной политике между управленческим и бухгалтерским учетом усложнило сам учетный процесс. Очевидно, что для формирования управленческих отчетов, содержащих показатели дохода и дебиторки, мы не можем брать данные из бухгалтерской базы (если использовать отличную от бухгалтерской учетную политику).

Как уже было отмечено в этом разделе, нам приходится вести еще одну базу (управленческую), в которой мы дублируем все операции, отражение которых отличается в управленческом и бухгалтерском учете (см. **Рис. 7.3**). Мы придерживаемся среднего варианта концепции управленческого учета.

Отгрузка книг оптовику в бухгалтерской базе отражается как продажа (возникает доход и дебиторка), а в управленческой базе – как перемещение книг с нашего склада на склад книготорговой организации.

В управленческой базе операции по отгрузке книг отражаются на основе отчетов о продажах, присылаемых книготоргом. Эти операции отражаются как продажа книг со склада оптовика.

Кстати, в этой учетной схеме есть один нюанс. Клиентом для нашего издательства в обеих базах является книжный оптовик, но на основе данных управленческой базы мы можем строить отчет о продажах не только в разрезе книг, но и в разрезе партнеров оптовика (магазины и региональные оптовики). Для этого нам, естественно, пришлось в плане счетов обеих баз (чтобы не

возникало проблем при консолидации управленческой отчетности в BI-модуле) добавить еще одну аналитику к соответствующему счету, используемому при отражении операций о продажах. Значение данной аналитики заполняется только во второй (управленческой) базе, поскольку для подготовки внешней отчетности (формируемой на основе первой базы) такая детализация не нужна.

Да, мы понимаем, что такой вариант учетной политики не соответствует базовым принципам, но все-таки мы решили, что будем использовать его. К тому же, зная реальную дебиторскую задолженность, нам легче планировать поступления при составлении бюджета движения денежных средств (БДДС).

Кроме того, система мотивации менеджеров по продажам у нас привязана к выручке. Это, кстати, послужило еще одним аргументом в пользу выбора того варианта учетной политики доходов и дебиторки, которого мы сейчас придерживаемся. Менеджеры по продажам не заинтересованы в том, чтобы были как можно большие отгрузки оптовику. Для них важно максимизировать отгрузки оптовика свои партнерам. Они знают, как на это можно повлиять (хотя бы частично).

Кстати, начисление переменной части зарплаты менеджерам по продажам происходит в момент признания дохода (по управленческой учетной политике), а выплата – в момент поступления денежных средств от оптовика. Это можно считать еще одним способам частичной компенсации отрицательного влияния длительного финансового цикла (его нет на **рисунке 7.2**).

Итак, система финансово-экономического управления в нашем издательстве представляет собой комплексную систему, интегрирующую данные из всех остальных подсистем управления и представляющую в систематизированном виде всю управленческую отчетность, необходимую для эффективной работы нашей компании.

Дополнения от Александра Карпова

Нужно ли владельцам, руководителям и сотрудникам компании разбираться в основах экономики и финансов

Для успешного функционирования компании ее владельцы, руководители и сотрудники должны обладать определенными базовыми знаниями. Одним из разделов таких базовых знаний являются основы экономики и финансов.

Традиционно считается, что в этих вопросах должны разбираться только руководители и специалисты финансово-экономических служб. Кроме того, считается, что только финансово-экономическая служба должна нести ответственность за финансово-экономическое состояние компании.

В этом и заключается одна из самых распространенных ошибок, приводящих к большому количеству проблем. Это могут быть и проблемы, которые, на первый взгляд, имеют отношение только к финансам.

Например, решение вопроса, связанного с привлечением кредитов (что является особенно актуальным в кризис), часто полностью ложится на плечи финансово-экономической службы. Да, в этом процессе есть ряд функций, которые выполняются именно финансово-экономической службой.

Но само определение размера кредита и того, в какой момент времени он нужен, не может быть эффективно выполнено локально в финансово-экономической службе. Достаточно часто при более глубоком анализе и изучении ситуации выясняется, что кредит компании либо вообще не нужен, либо нужен, но в меньших объемах, чем ранее предполагалось.

Дело в том, что на финансово-экономическое состояние влияют абсолютно ВСЕ подразделения, а не только финансово-экономическая служба. Например, если отдел снабжения закупит значительно больше сырья и материалов (или товаров в случае с торговой компанией), чем нужно для производства, да еще для этого потребуется 100%-ая предоплата, производственная служба выпустит гораздо больше готовой продукции, чем нужно клиентам, а отдел продаж, в свою очередь, продаст

продукцию с большой отсрочкой оплаты, то все это может создать большие проблемы, связанные, в частности, с нехваткой финансовых средств (для этого и могут потребоваться кредитные ресурсы).

Конечно же, за всем этим внимательно должна следить финансово-экономическая служба, и для этого у нее должны быть соответствующие полномочия. Но и все остальные подразделения должны понимать, что именно они влияют на финансово-экономическое состояние компании и должны нести за это ответственность. А это значит, что они должны разбираться хотя бы в основах экономики и финансов предприятия, в котором работают.

Кстати, знание основ экономики и финансов необходимо и в момент создания бизнеса с нуля, и при развитии уже действующей компании.

Многие начинающие компании развалились не потому, что у них были плохие продукты или услуги. Безусловно, не всегда, но очень часто, это происходит из-за безграмотности владельцев и руководителей именно в сфере экономики и финансов.

Да, в период бурного развития экономики такое случается реже, поэтому многие компании позволяют себе не изучать это направление, но в более жестких условиях (например, в кризис) такое отношение может привести к серьезным проблемам.

Есть много компаний, которые успешно пережили стадию создания, но развалились в процессе активного роста. Одна из причин (я не утверждаю, что единственная) – это финансово-экономическая безграмотность владельцев и топ-менеджеров компаний, а также отсутствие реальной ответственности за финансово-экономическое состояние компании.

За время работы консультантом (с 1995 года) я видел очень много компаний. Необходимо отметить, что у нас тотальная финансово-экономическая безграмотность. Очень редко встречаются руководители, которые разбираются хотя бы в основах экономики и финансов. Эти знания являются обязательными для современного руководителя, и неважно, в какой сфере работает его компания и какой функциональной областью в этой компании он управляет (вся компания, маркетинг и продажи, производство, снабжение, транспортировка, хранение и т.д.).

Приведу здесь показательный пример. Как-то раз на моем открытом семинаре «Финансы для нефинансистов» был директор одной компании. Ему порекомендовал принять участие в таком семинаре владелец этой компании.

Где-то в середине второго дня этот директор радостно воскликнул: «Я наконец-то понял, почему капитал находится в пассивах, а не в активах баланса компании!». Ну что ж, как говорится, лучше поздно, чем никогда.

Следует отметить, что многие руководители понимают необходимость в знаниях основ экономики и финансов, но они стесняются того, что пока у них этих знаний нет. На самом деле, в этом нет ничего страшного. Отсутствие знаний не является проблемой. А вот нежелание приобретать знания – это уже действительно проблема.

Кстати, для того, чтобы у владельцев, руководителей и других сотрудников не возникало такого чувства неловкости, я и провожу для них семинары по такой тематике. Все участники таких семинаров чувствуют себя достаточно комфортно потому, что находятся среди таких же, как они сами. Поэтому они не стесняются задавать самые, казалось бы, простые и очевидные вопросы.

Основы экономики и финансов предприятия можно сравнить с таблицей умножений. И в том и в другом случае это просто необходимо знать, и все. Как получить эти знания, каждый человек может определить для себя сам. Их можно получить из интернета, книг, а также пройдя обучение на семинаре-практикуме. Хотя лучше всего сочетать все возможные варианты.

Примечание от издательства «Москва»

Более подробно тема данной главы рассматривается на семинаре-практикуме **«Финансы для нефинансистов»**, который проводит Александр Карпов.

Нужно еще раз обратить внимание на то, что знание основ экономики и финансов особенно актуально в кризис. Ведь в кризис необходимо «каждую копейку считать», а для этого нужно знать и уметь это делать. Кстати, такие знания должны быть не только у владельцев и руководителей компании.

Они необходимы и остальным сотрудникам. Поэтому если компания в качестве одного из способов получения необходимых знаний будет рассматривать обучение, то в таком случае следует учесть, что семинары по данной тематике проходят не только в открытом, но и в корпоративном формате. Участие в корпоративном семинаре «Финансы для нефинансистов» может быть выгодным для компании, уже начиная с 5-6 участников. Опять-таки в условиях кризиса подобная существенная экономия может оказаться очень даже кстати.

Операционный, производственный и финансовый циклы

Для эффективного управления оборотными средствами предприятия очень важно отслеживать и уметь воздействовать на три важнейших параметра, влияющих на потребность в финансировании:

- производственный цикл;
- финансовый цикл;
- операционный цикл.

Производственный цикл

Производственный цикл начинается с момента поступления в компанию сырья и материалов (или товаров, в случае с торговой компанией) от поставщиков и завершается отгрузкой готовой продукции (товаров) клиентам.

Понятно, что данный термин не совсем подходит для торговых компаний, но тем не менее он уже считается общепринятым, поэтому применяется и для них.

Здесь можно привести аналогию с классификацией расходов. В отчете о прибылях и убытках есть производственные расходы. Несмотря на свое название, такая группа расходов может быть у любых компаний, в том числе и торговых.

Очевидно, что чем меньше производственный цикл предприятия, тем лучше.

Любые активы компании требуют финансирования. Поэтому чем дольше деньги компании находятся в товарно-материальных запасах, тем хуже, и наоборот.

На производственный цикл предприятия влияют:

- период оборота запасов сырья и материалов;
- период оборота незавершенного производства;
- периода оборота запасов готовой продукции (или товаров, в случае с торговой компанией).

Поэтому уменьшить производственный цикл можно за счет уменьшения периода оборота товарно-материальных запасов.

Финансовый цикл

Финансовый цикл начинается с момента оплаты поставщикам материалов (товаров) и заканчивается в момент получения денег от покупателей за отгруженную продукцию (товары).

Очевидно, что чем больше длительность финансового цикла, тем больше потребность в оборотных средствах. Поэтому нужно стараться различными способами снижать финансовый цикл.

На финансовый цикл компании влияют:

- период оборота кредиторской задолженности;
- период оборота дебиторской задолженности.

Необходимо обратить внимание на то, что в отличие от производственного финансовый цикл может быть и отрицательным. Предприятие не может отгрузить готовую продукцию (или товар) до тех пор, пока ее не произведет (или не закупит товар). Поэтому отгрузка готовой продукции (товара) не может быть раньше, чем закупка сырья и материалов (или товара).

Что касается движения денег, то оно может возникать в какое угодно время. Если компания расплачивается с поставщиком после получения денег от клиентов, то в таком случае финансовый цикл получается отрицательным (и это очень хорошо).

Операционный цикл

Операционный цикл – это промежуток времени, в течение которого текущие (оборотные) активы совершают полный оборот.

К оборотным активам компании относятся:

- денежные средства;
- дебиторская задолженность (в том числе предоплата поставщикам);
- сырье и материалы;
- незавершенное производство;

- готовая продукция (товары).

Очевидно, что операционный цикл не может быть меньше производственного. В большинстве случаев он его превышает.

Также ясно, что операционный цикл, как и производственный, нужно стремиться уменьшать, поскольку чем быстрее оборачиваются текущие активы, тем лучше для компании.

Взаимосвязь производственного, финансового и операционного циклов

Все эти три цикла взаимосвязаны между собой (см. **Рис. 7.6**). На самом деле, на этом рисунке представлен только один из возможных вариантов взаимосвязи.

Не все компании получают материальные ресурсы от поставщиков без предварительной оплаты и отгружают свою продукцию без получения предоплаты от клиентов.

Все возможные варианты взаимосвязи операционного, производственного и финансового циклов есть в **таблице 7.1**.

Восьмой вариант является самым лучшим для компании с точки зрения эффективности использования оборотных средств. Ведь в этом случае предприятие сначала получает предоплату от клиентов, затем получает материальные ресурсы от поставщиков, потом отгружает продукцию и только после этого выплачивает деньги поставщикам.

Самым худшим вариантом является седьмой, поскольку при этом компания сначала делает предоплату поставщикам, затем получает материальные ресурсы, после этого отгружает готовую продукцию и только потом получает деньги от покупателей.

Основные принципы повышения эффективности используемых оборотных средств

Данные принципы вытекают из вполне очевидной логики, связанной с самими понятиями операционного, производственного и финансового циклов.

Основной принцип эффективного использования оборотных средств – уменьшать операционный цикл за счет:

- уменьшения производственного цикла;
- уменьшения финансового цикла.

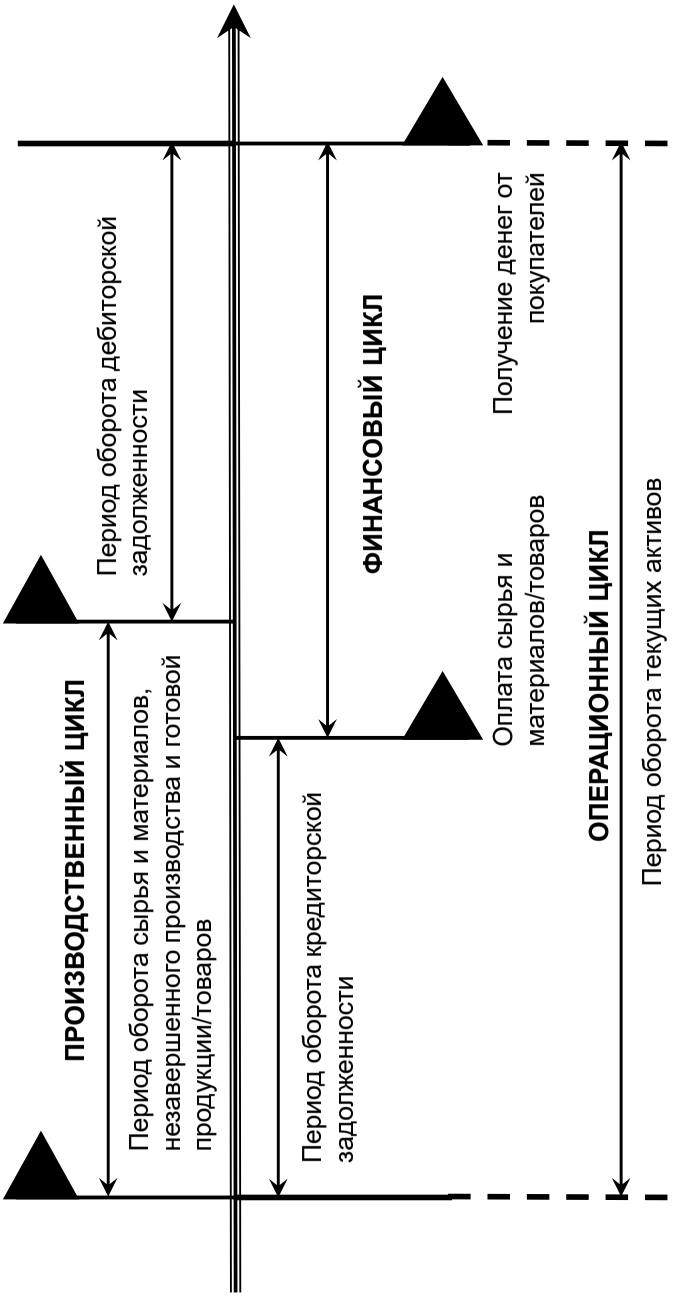


Рис. 7.6. Пример взаимосвязи производственного, финансового и операционного циклов

Таблица 7.1. Возможные варианты соотношения циклов компании

№	ТМЦ +	ТМЦ -	Деньги -	Деньги +	Комментарий
1	1	2	3	4	Компания сначала получает ТМЦ, затем их отгружает, потом выплачивает деньги, после получает деньги. Операционный цикл больше производственного и финансового вместе взятых.
2	1	2	4	3	Компания сначала получает ТМЦ, затем их отгружает, потом получает деньги, после выплачивает деньги. Операционный цикл больше производственного. Финансовый цикл отрицательный.
3	1	3	2	4	Компания сначала получает ТМЦ, затем выплачивает деньги, потом отгружает ТМЦ, после получает деньги. Операционный цикл равняется финансовому + период оборота кредиторской задолженности.
4	1	3	4	2	Компания сначала получает ТМЦ, затем получает деньги, потом отгружает ТМЦ, после выплачивает деньги. Операционный цикл больше производственного. Финансовый цикл отрицательный.
5	1	4	2	3	Компания сначала получает ТМЦ, затем выплачивает деньги, потом получает деньги, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл равен производственному и больше финансового.
6	1	4	3	2	Компания сначала получает ТМЦ, затем получает деньги, потом выплачивает деньги, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл равен производственному. Финансовый цикл отрицательный.

Таблица 7.1. Возможные варианты соотношения циклов компании (продолжение)

№	ТМЦ +	ТМЦ -	Деньги -	Деньги +	Комментарий
7	2	3	1	4	Компания сначала выплачивает деньги, затем получает ТМЦ, потом отгружает ТМЦ, после получает деньги. Операционный цикл равен финансовому и больше производственного.
8	2	3	4	1	Компания сначала получает деньги, затем получает ТМЦ, потом отгружает ТМЦ, после выплачивает деньги. Операционный цикл больше производственного. Финансовый цикл отрицательный.
9	2	4	1	3	Компания сначала выплачивает деньги, затем получает ТМЦ, потом получает деньги, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл больше и производственного, и финансового.
10	2	4	3	1	Компания сначала получает деньги, затем получает ТМЦ, потом выплачивает деньги, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл больше производственного. Финансовый цикл отрицательный.
11	3	4	1	2	Компания сначала выплачивает деньги, затем получает деньги, потом получает ТМЦ, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл больше производственного и финансового вместе взятых.
12	3	4	2	1	Компания сначала получает деньги, затем выплачивает деньги, потом получает ТЦМ, после отгружает ТМЦ. Операционный цикл больше производственного. Финансовый цикл отрицательный.

В свою очередь, необходимо стремиться к сокращению производственного цикла за счет:

- уменьшения периода оборота запасов сырья и материалов;
- уменьшения периода оборота незавершенного производства;
- уменьшения периода оборота готовой продукции (или товаров).

А сокращение финансового цикла должно происходить за счет:

- уменьшения периода оборота дебиторской задолженности;
- увеличения периода кредиторской задолженности.

Что касается производственного цикла, то, пожалуй, только одна из его составляющих может не поддаваться какому-то целенаправленному воздействию. Речь, конечно же, идет о периоде оборота незавершенного производства, то есть о сроках производства продукции.

Уменьшить данный параметр порой можно только за счет нарушения технологии производства продукции. Безусловно, этого лучше не делать, поскольку в результате можно получить некачественную продукцию, что в конечном счете скажется и на финансово-экономическом состоянии компании.

Хотя в некоторых случаях оптимизация производственных процессов позволяет снизить сроки производства продукции без нарушения технологии производства. Если же все резервы повышения эффективности работы в данном направлении уже вскрыты, то уменьшить время производства продукции можно только за счет использования более современного оборудования (и то не всегда).

Приобретение нового оборудование может привести к существенным инвестиционным затратам. То есть за счет такого решения компания может сократить потребность в оборотных средствах, но увеличить в инвестиционных.

Причем инвестиционные затраты могут быть значительно больше, чем экономия, которую получит компания за счет уменьшения потребности в оборотных средствах. В некоторых случаях компании придется отработать не один год, прежде чем суммарный эффект от экономии на оборотных средствах перекроет инвестиционные затраты.

В отношении остальных двух составляющих производственного

цикла можно утверждать, что там поле для маневров, как правило, больше.

Период оборота запасов сырья и материалов в значительной степени зависит от политики компании в области снабжения основными материальными ресурсами. Кроме того, на это могут влиять поставщики, в частности за счет того, насколько оперативно они могут поставлять свою продукцию.

Ведь компания может держать на складе большие запасы материалов именно потому, что поставщики не могут оперативно обеспечить компанию нужными ресурсами. В некоторых случаях удается найти других поставщиков, с которыми компании выгоднее работать по данному параметру.

На самом деле, конечно же, выбор поставщиков должен производиться на основе комплексного анализа, включающего оценку и других важных параметров, в частности сроков оплаты.

На период оборота готовой продукции (или товаров) компания также может влиять за счет улучшения качества планирования продаж, а также эффективности реализации самого процесса продаж.

Большие запасы готовой продукции (товаров) могут быть следствием низкого качества процесса планирования продаж. В таком случае компания подстраховывается и держит на складе значительные запасы.

Повышение эффективности процесса продаж также может положительно сказаться на уменьшении периода оборачиваемости готовой продукции. Чем быстрее компания может продавать свою продукцию, тем меньше период ее оборачиваемости.

В части сокращения финансового цикла компании основные усилия нужно направлять на максимально возможное сокращение периода оборота дебиторской задолженности и увеличение периода оборота кредиторской задолженности. Проще говоря, нужно стремиться к тому, чтобы деньги от клиентов поступали как можно раньше, а оплата поставщикам производилась как можно позже.

Возможно, для сокращения оборачиваемости дебиторской задолженности придется пойти на какие-то уступки клиентам. Например, за уменьшение сроков оплаты компания может предоставлять своим клиентам скидки.

И наоборот, для увеличения оборачиваемости кредиторской задолженности может возникнуть необходимость в том, чтобы закупать у поставщиков ресурсы по менее выгодным ценам, но зато с отсрочкой оплаты.

Итак, для повышения эффективности управления оборотными средствами предприятию необходимо четко следить за своим операционным, производственным и финансовым циклами. Нужно научиться находить возможности для уменьшения всех этих циклов. Тогда, кстати, и потребность в кредитных ресурсах может стать меньше.

«Классика» – бессмертна, или Страна непуганых идиотов

Если честно, то я уже устал писать на эту тему, но подобных ситуаций, к сожалению, не становится меньше. Я ни в коем случае не утверждаю, что постановка управленческого учета и бюджетирования прямо такая уж сложнейшая задача, что она под силу только избранным (как говорится, из серии mission impossible). Естественно, это не так, но все же внедрение бюджетирования и управленческого учета потребует значительных усилий со стороны руководства и сотрудников компании. Да, это сложная задача, но она решаема, если все делать по-нормальному.

Меня не перестает удивлять то, как многие наши компании сами себе усложняют жизнь, пытаясь внедрить управленческий учет и бюджетирование каким-то волшебным и очень легким способом. На страницах сайта **www.bud-tech.ru** я уже не раз писал о том, как не нужно внедрять управленческий учет и бюджетирование, а также о том, как это нужно правильно делать.

Почему-то до сих пор немало компаний выбирают неправильный способ, который приведет к большому количеству проблем, но при этом бюджетирование и управленческий учет так и не заработают.

Один из последних случаев. Ко мне обратился исполнительный директор одного регионального многопрофильного холдинга. Поначалу мне показалось, что у них, как говорится, серьезные намерения. Но в ходе общения по телефону стало ясно, что они хотят наступить на те же самые грабли, как и многие другие

компании. Я это понял после того, как речь вдруг зашла об автоматизации. Мне сказали, что они уже общались с программистами, поэтому полностью готовы к постановке бюджетирования и управленческого учета.

Сначала я подумал, что речь идет о программистах из их собственного ИТ-отдела. Но потом оказалось, что речь идет о разработчиках одного очень известного программного продукта, предназначенного для «автоматизации бюджетирования и управленческого учета».

Когда я узнал о названии, мне все стало ясно. Я понимаю, что нет идеальных программ. У любого программного продукта есть плюсы и минусы. Поэтому можно найти и положительные, и отрицательные отзывы о многих программных продуктах. Но об этой программе я пока слышал только отрицательные отзывы от тех компаний, в которых я выполнял консалтинговые проекты, и от тех, кто проходил обучение на моих семинарах-практикумах.

На самом деле, здесь дело даже не в программе, а в подходе, который разработчики софта предлагают использовать для постановки управленческого учета и бюджетирования.

Эта компания (разработчик данного софта) известна тем, что она очень хорошо научилась продавать, но продукт у них так себе. Технологиями и методиками постановки бюджетирования и управленческого учета они вообще не владеют. В общем, это ИТишники с очень хорошим отделом продаж.

Как-то раз, когда мы выполняли консалтинговый проект в одной компании, нам чуть ли не в качестве основного аргумента в пользу этой компании назвали именно то, что у них большие продажи. Причем в этой компания до нашего прихода проект прошел по все той же классической схеме – поставили телегу впереди лошади.

Вместо того чтобы сначала проработать все организационно-методические вопросы, связанные с бюджетированием и управленческим учетом, они начали с приобретения софта и его внедрения. Формально проект завершился удачно – софт установлен, но его отчетами никто не пользуется, т.к. они дают неверные результаты (их перепроверяли вручную).

В общем, потратили кучу денег и времени, а толку никакого. В данном случае речь идет только о фактических отчетах. До пла-

нов они не дошли (хотя я не очень понимаю, как вообще с помощью этой программы можно составить финансовую модель бюджетирования).

Я стараюсь, как могу, помогать всем, кто хочет внедрить и использовать действительно эффективную систему бюджетирования и управленческого учета.

Взять хотя бы сайт **www.bud-tech.ru**. На нем размещено очень много полезной информации по данной тематике. Все это находится в свободном доступе, поэтому всем этим можно пользоваться. Но почему-то по-прежнему многие компании выбирают, так сказать, классический путь, который практически гарантирует провал.

Если вернуться к примеру, о котором я упомянул выше, то сначала мне показалось, что вроде как получилось поставить эту компанию на путь истинный (на это ушло несколько телефонных разговоров).

Мы договорились о том, что я направлю им небольшую анкету, которая позволит сориентироваться в компании и определить основные параметры проекта по постановке управленческого учета и бюджетирования.

В общем, все, на что их хватило – это заполнить анкету, да и то не полностью. В частности, я так и не понял, есть у них сейчас хоть какое-то планирование или нет.

Точно было ясно, что никаких регламентов у них нет, и они хотят, чтобы у них заработал, причем сразу в автоматизированном виде, такой сложный регламент, как регламент бюджетирования.

Мне сразу же вспомнилась фраза, которую я впервые услышал в фильме «Гений» («Ленфильм», 1991 г.) – «страна непуганых идиотов». Действительно, очень точно подмечено.

И этим пользуются многочисленные мошенники, представляющиеся консультантами, ИТ-специалистами и т.д., хотя чаще - консультантами по управлению, поскольку в этом случае можно с клиентов больше денег содрать. Они якобы не просто софт поставляют, они еще и консалтинг наносят.

Я знаю как минимум две такие компании, которые создали большие машины по зарабатыванию денег на наших наивных компаниях, которым втюхивают идею о том, что внедрить и автоматизировать бюджетирование с управленческим учетом

можно всего-то за каких-то пару-тройку месяцев. Надеюсь, что все-таки со временем компаний, желающих наступить на известные грабли, будет становиться все меньше и меньше.

Отсутствие управленческого учета – типичная ситуация для многих компаний

Я занимаюсь управленческим консалтингом с 1995 года. За это время я видел очень много компаний, так сказать, изнутри, когда выполнял консалтинговые проекты. Еще больше компаний участвовали в моих семинарах-практикумах. С ними я, естественно, детально не знакомился, но общался с их представителями на семинарах.

Не помню ни одной компании, у которой не было бы существенных проблем с управленческим учетом. Речь идет именно о значительных проблемах. Какие-то мелкие недостатки здесь даже и не рассматриваются, поскольку они есть у всех.

Когда мы проводим комплексную диагностику компании (при выполнении консалтинговых проектов), то в отчете у нас обязательным пунктом есть проблемы с управленческим учетом. Еще ни разу не было такого, чтобы в компании было все более-менее хорошо с управленческим учетом и управленческой отчетностью.

Да, у каждой компании, безусловно, есть своя специфика и свои уникальные проблемы, но в большинстве случаев у многих из этих проблем есть три основные проблемы-первопричины:

- отсутствие понимания того, что управленческий учет тоже требует ресурсов;
- отсутствие четкой постановки задачи при внедрении управленческого учета;
- отсутствие понимания того, как должен быть организован управленческий учет и насколько сложным он может быть.

Таким образом, все эти три проблемы напрямую связаны с руководством компании. Зачастую руководители не понимают того, насколько сложным может быть управленческий учет. Причем, как это не странно может показаться на первый взгляд, но управленческий учет в малом и среднем бизнесе может быть намного сложнее, чем в крупном.

Многие руководители вообще не хотят во все это вникать. Кто-то из них пытается загрузить этой функцией бухгалтерию, кто-то – экономистов (если они есть). Но при том подходе, который ими используется, вряд ли может выйти что-то толковое.

Тем не менее нужно отметить явно положительные изменения в данном направлении, которые происходят в последние годы. Я об этом сужу и по консалтинговым проектам, и по семинарам-практикумам.

Раньше руководители компаний не принимали активного участия в проектах по постановке управленческого учета. Мало кто из них принимал участие и в семинарах.

Теперь же при выполнении консалтинговых проектов они входят в состав рабочих групп и четко контролируют все результаты (от промежуточных до конечных). Постепенно у руководителей компаний появляется понимание того, что система управленческого учета создается, прежде всего, для них, поэтому без их участия данный проект не может быть реализован эффективно.

Если перед тем как заказать консалтинговый проект, руководитель компании сначала принимает участие в наших семинарах, то он получает отчетливое представление о каждом шаге, который должен быть выполнен при постановке управленческого учета. Теперь ему уже понятен масштаб той работы, которая должна быть проведена при разработке и внедрении управленческого учета.

Кроме того, теперь у руководителя компании есть четкое представление о том, какую работу нужно будет проводить на регулярной основе (после завершения проекта), чтобы все необходимые управленческие отчеты появлялись в требуемые сроки. Причем это должен быть четкий и отлаженный механизм, а не какая-то героическая работа, которую зачастую приходится проделывать бухгалтерам/экономистам в тех компаниях, в которых нет нормальной системы управленческого учета.

Кстати, к нам на семинары стали приезжать директора вместе с бухгалтерами (или экономистами, или финансовыми директорами). Это позволяет многократно увеличить пользу от участия в семинарах.

Следует отметить, что для постановки управленческого учета вовсе не обязательно привлекать консультантов. На наших се-

минарах все так подробно излагается, что многие компании могут выполнить данную работу самостоятельно. К тому же мы бесплатно поддерживаем всех участников наших семинаров-практикумов (есть разные форматы проведения семинаров).

Нужны ли директору управленческий учет и бюджетирование

Есть две* принципиально разных ситуации:

- генеральный директор, он же - владелец компании;
- генеральный директор – наемный менеджер.

* на самом деле, есть еще и промежуточный вариант, когда генеральный директор является одним из совладельцев компании.

По логике, в первом случае директор должен быть заинтересован в том, чтобы в его компании функционировала эффективная система управленческого учета и бюджетирования. Но как не странно это может показаться, есть очень большое количество директоров-владельцев, которым не нужно ни бюджетирование, ни управленческий учет. Точнее говоря, они считают, что им это все не нужно.

Некоторые директора-владельцы отказываются от постановки управленческого учета и бюджетирования, поскольку понимают, что это достаточно сложный проект, требующий много их личного времени.

Кроме того, после того как управленческий учет и бюджетирование будут внедрены, генеральному директору по-прежнему придется принимать самое активное участие в данных процессах. Подробнее об этом можно прочитать в *Книге 6 «Роль генерального директора в бюджетировании» (серия книг «100% практического бюджетирования»).*

В общем, если генеральный директор является единственным владельцем компании и он считает, что бюджетирование и управленческий учет ему не нужны, то эти системы точно работать не будут, даже если финансово-экономическая служба будет пытаться по собственной инициативе заняться постановкой управленческого учета и бюджетирования. В лучшем случае получится внедрить элементы управленческого учета, но бюджет-

ного управления в компании точно не будет. Сейчас речь идет о реальном отношении директора к бюджетированию и управленческому учету, а не о декларируемом. Нередко бывает так, что генеральные директора вроде как требуют от тех же финансовых директоров внедрения бюджетирования и управленческого учета, но при этом, мягко говоря, не способствуют успешной реализации данного проекта.

Некоторые из них просто искренне не понимают, что без активного участия директора никакого управленческого учета, и тем более бюджетирования, в компании не будет.

Что касается второй ситуации, то с еще большей вероятностью директор, являющийся наемным менеджером, не будет проявлять какой-то активности в плане внедрения и использования управленческого учета и бюджетирования.

При определенных условиях он будет даже заинтересован в том, чтобы работать в «мутной воде», а не в «прозрачном аквариуме», где все понятно (что нужно было сделать, почему не сделали, а также, как и кому за это нужно будет отвечать).

Следует отметить, что зачастую причиной отсутствия бюджетирования и управленческого учета в компании, управляемой наемным директором, опять-таки является владелец. Если он не требует, то директор вряд ли будет проявлять инициативу.

На самом деле, владелец может и не заставлять директора заниматься постановкой управленческого учета и бюджетирования, но тем не менее наемный директор может сам инициировать данный проект.

Правда, для того чтобы это произошло, должны быть одновременны выполнены как минимум следующие условия:

- заранее определены четкие «правила игры» между владельцем и директором;
- разработана и утверждена стратегия компании;
- определена система мотивации для директора компании (причем мотивация должна быть согласована со стратегией).

При таких условиях наемный директор (конечно же, при определенном уровне его развития) понимает, что управленческий учет и бюджетирование действительно помогут ему эффективно управлять компанией, чтобы выполнять поставленные собственником задачи и при этом самому больше зарабатывать.

К сожалению, даже часть условий из данного списка редко когда выполняется. И наоборот, известно много случаев, когда не выполняются вообще все эти условия. В такой ситуации собственнику можно и не надеяться на эффективную работу предприятия, управляемого наемным директором.

Для наглядности рассмотрим здесь пару примеров из практики.

Однажды наша команда консультантов выполняла консалтинговый проект для одной региональной строительной компании. Примерно за полгода до обращения к нам владелец компании отошел от оперативного управления, т.к. переехал в другой город, а вместо себя поставил наемного директора.

Нужно сказать, что стиль управления у владельца был своеобразным. Никакой управленческой отчетности в компании не было, никаких планов – тоже. Было какое-то интуитивно-ситуационное управление. Поскольку рыночная ситуация была очень благоприятная, такой стиль управления не создавал больших проблем.

Но после ухудшения рыночной конъюнктуры сразу же возникли проблемы. Владелец, естественно, во всем винил наемного директора. Хотя изначально не были четко обговорены все «правила игры».

В частности, не было ясно, какими полномочиями обладает директор при решении кадровых вопросов. Когда он попытался уволить тех, кто, по его мнению, работал неэффективно, то вдруг выяснилось, что в компании есть «заслуженные» работники, которых трогать нельзя.

Кроме того, не было четкого стратегического плана развития компании, поэтому наемный директор действовал так, как ему казалось правильно с его точки зрения. Оказалось, что эта точка зрения не совпадает с мнением владельца.

Для наемного директора, по сути, не была разработана какая-то вменяемая и конкретная система мотивации. Был оклад плюс премия, принципы формирования которой не были понятны ни директору, ни самому владельцу (как это ни странно может показаться на первый взгляд).

И наконец, сам директор не видел особого смысла в повышении управляемости и эффективности работы компании. В частности, он уволил большую часть административно-управленческого

персонала (и ему позволили это сделать), который занимался производственно-техническим планированием. Рассуждал он примерно так: «Мы – строительная компания, поэтому должны строить, а все, кто не участвуют в строительстве, нам не нужны». Поэтому в этой компании не могли даже нормально себестоимость по строительным объектам посчитать (ни плановую, ни фактическую).

Таким образом, в этой ситуации не выполнялись все те минимальные условия, о которых шла речь выше. Понятно, что никакое бюджетирование и управленческий учет в компании не работали.

Кстати, наше знакомство с этой компанией началось с того, что сначала к нам на открытый семинар по бюджетированию приехал финансовый директор. Поэтому и проект у нас начался с постановки бюджетирования и управленческого учета.

Но после выполнения первого этапа проекта (постановка задачи, включающая комплексное обследование) мы честно рассказали собственнику о том, что сейчас еще рано заниматься управленческим учетом и тем более бюджетированием. Сначала нужно провести проект по реструктуризации компании, а для этого нужно разработать стратегию, поскольку структура должна соответствовать стратегии.

Кроме того, нужно определить четкие «правила игры» для директора компании и разработать для него систему мотивации, соответствующую утвержденной стратегии.

При таких условиях он сам будет заинтересован в постановке управленческого учета и бюджетирования, что в итоге и было сделано.

В другом примере часть из списка необходимых условий была выполнена, но поскольку этого недостаточно, то управленческого учета и бюджетирования в компании также не было.

Как-то раз ко мне на открытый семинар по бюджетированию приехал главный экономист одного регионального производственного предприятия. Управляющая компания холдинга находится в Москве, а это предприятие, по сути, является производственным цехом.

Его задача – произвести то, что нужно, в определенных объемах. Сюда бы хорошо еще добавить «и уложиться в бюджет», но

поскольку нормальных бюджетов не было, то главное – это произвести.

Таким образом, в этом случае правила игры для наемного директора были определены, задача более-менее четко поставлена, но не было эффективной системы мотивации.

Премия была завязана на выполнение производственного плана в натуральных единицах. Причем как именно считался % выполнения плана, я так и не понял.

На мой вопрос о том, был ли хоть один случай, когда директору компании не выплатили премию, я получил отрицательный ответ. Кстати, все остальные сотрудники предприятия тоже были привязаны к выполнению производственного плана, и они тоже всегда получали премию.

То есть, по сути, это премия была второй частью оклада, которая начислялась чуть ли не автоматом. Даже если в какие-то месяцы признавалось, что план не выполнен, всегда находились «объективные» причины такой ситуации, поэтому премия все равно выплачивалась.

Итак, для директора главное – выполнить план производства (или придумать «отмазку» в случае его невыполнения), а какие при этом будут затраты, и могли ли они быть меньше, совершено неважно.

Безусловно, в такой ситуации директору не нужен ни управленческий учет, ни бюджетирование. Поэтому сколько не бился главный экономист над внедрением, у него ничего не получалось.

Таким образом, бюджетирование и управленческий учет могут быть действительно эффективными инструментами управления, но без активного участия директора они работать не будут.

Для того чтобы наемный директор занимался проектом по постановке управленческого учета и бюджетирования, а затем и на регулярной основе участвовал в данных процессах, должны быть выполнены условия, рассмотренные в данной главе.

Что касается директора-владельца, то понятно, что его никто не может заставить этим заниматься. Поэтому если он сам не придет к пониманию необходимости внедрения и использования управленческого учета и бюджетирования, то, как говорится, дело с мертвой точки не сдвинется.

Обращение к владельцам и руководителям компаний

Уважаемые владельцы и руководители компаний!

В этой книге мы постарались, с одной стороны, достаточно кратко, а с другой стороны, полностью раскрыть почти все практические аспекты создания и развития по-настоящему эффективной бизнес-машины.

Тем не менее, если какие-то вопросы были рассмотрены не достаточно подробно, или у вас есть какие-то конкретные вопросы или проблемы, связанные с создание эффективной бизнес-машины, то предлагаю поступить следующим образом.

Направьте, пожалуйста, по адресу **5046320@mail.ru** ваши вопросы (и/или описание ваших проблем), касающиеся создания и развития эффективной бизнес-машины.

После получения от вас этой информации, я в самое ближайшее время направлю вам подробное письмо с ответом на все ваши вопросы.

В любом случае по всем вопросам, связанным с тематикой данной книги, вы можете обращаться ко мне удобным для вас способом.

С наилучшими пожеланиями,

Александр Карпов
5046320@mail.ru
р.т. (495) 504-63-20
м.т. (916) 493-04-50

Приложение №1. Сотрудничество издательства «Москва» и Компании РиК

Проектное сотрудничество Компании РиК с издательством «Москва» длилось несколько лет. Затем началось ***процессное*** сотрудничество на постоянной основе. Между издательством «Москва» и Компанией РиК заключен договор на постоянную консалтинговую поддержку, а Александр Карпов (директор и ведущий консультант Компании РиК) теперь является внештатным советником генерального директора издательства «Москва».

Сотрудничество началось с того, что будущие владельцы издательства «Москва» обратились в Компанию РиК с просьбой помочь спроектировать и создать с нуля новый бизнес.

Направление деятельности уже было выбрано. Нужно было грамотно и эффективно реализовать проект по созданию и развитию бизнеса.

Консультанты Компании РиК предложили реализовать этот проект на системной основе, используя эффективную и проверенную технологию. Кстати, теперь эта технология очень подробно описана в книге *«Создание и развитие эффективного бизнеса с нуля».*

Применение данной технологии позволило создать новое издательство и сделать его очень эффективным, несмотря на различные негативные факторы, в т.ч. кризис, падение рынка бумажной литературы, наличие сильных конкурентов, длительный финансовый цикл в издательстве и т.д.

Безусловно, технология создания и развития бизнеса, которая применялась при проектировании, запуске и развитии издательства «Москва», не может на 100% гарантировать успех любому стартапу, но все-таки если ей четко следовать, то вероятность достижения положительных результатов значительно повышается по сравнению с тем вариантом, когда все делается наспех, без какой-то продуманной стратегии и четкого плана действий.

Немаловажным фактором, способствующим успеху, является и то, что в соответствии с данной технологией создания бизнеса нужно практически с самого начала уделять большое внимание системе управления. На практике мало кто из предпринимателей так делает. Зачастую это приводит к тому, что даже успеш-

ные (в самом начале) стартапы разваливаются через несколько лет (или даже месяцев).

Издательство «Москва» не пыталось как можно быстрее достичь какого-то ощутимого результата. Вместо этого была выбрана стратегия постепенного и гармоничного развития с упором на построение по-настоящему эффективной компании.

Следует отметить, что в последнее время опять проявляется тенденция очень торопливого выполнения проектов, что было очень распространено в девяностых годах прошлого столетия. Казалось бы, сейчас такого уже не должно быть, но тем не менее консультанты Компании РиК все чаще стали сталкиваться с клиентами, которым нужно все и вчера.

В случае с издательством «Москва» ничего подобного не было. Всегда ставились задачи, на решение которых отводилось адекватное время. Кстати, это еще один из факторов успешности создания и эффективного развития издательства «Москва».

Консультанты Компании РиК не имеют права разглашать конфиденциальную информацию о своих клиентах. Поэтому можно лишь отметить следующее. Работая с различными компаниями, начиная с 1995 года, консультанты Компании РиК имели дело с большим количеством предприятий. Среди всех этих компаний пока еще не было ни одной, которая работала бы с такой высокой эффективностью, как издательство «Москва» (если сравнивать по относительным, а не по абсолютным показателям).

Один из факторов, повлиявших на такую эффективность, заключается в том, что все с самого начала делалось по-правильному. Как известно, на практике порой сложнее что-то переделывать, чем сделать с нуля. К тому же зачастую к консультантам обращаются немаленькие компании, которые, как говорится, уже довели себя до ручки. В крупных компаниях гораздо сложнее проводить какие-то изменения, чем в небольших организациях. А если ситуация уже сильно запущена, то это только усложняет работу. В таких случаях очень трудно быстро улучшить ситуацию (причем значительно улучшить, как этого хотят многие владельцы компаний). Да, это можно сделать, но придется приложить очень много усилий. Причем это нужно будет делать не только привлекаемым консультантам, но и самой компании. Не многие организации к этому готовы.

Итак, упомянутая здесь технология создания и развития бизнеса предполагает реализацию следующих этапов (см. **Рис. П1.1**).

- Этап 1. Выбор направления (или направлений) деятельности для бизнеса.
- Этап 2. Разработка стратегического плана компании.
- Этап 3. Разработка маркетинговой стратегии компании.
- Этап 4. Проектирование организационно-функциональной структуры компании.
- Этап 5. Разработка бизнес-плана стартапа.
- Этап 6. Запуск бизнеса (начало реализации бизнес-плана стартапа).
- Этап 7. Разработка программы развития компании.

Консультанты Компании РиК не принимали участия в выполнении только первого этапа, поскольку выбор направления деятельности уже был сделан. Все остальные этапы выполнялись совместно.

Честно говоря, при выполнении практически всех этих этапов мы сталкивались с различными трудностями и проблемами, но все-таки совместными усилиями нам удалось эффективно решить поставленные задачи.

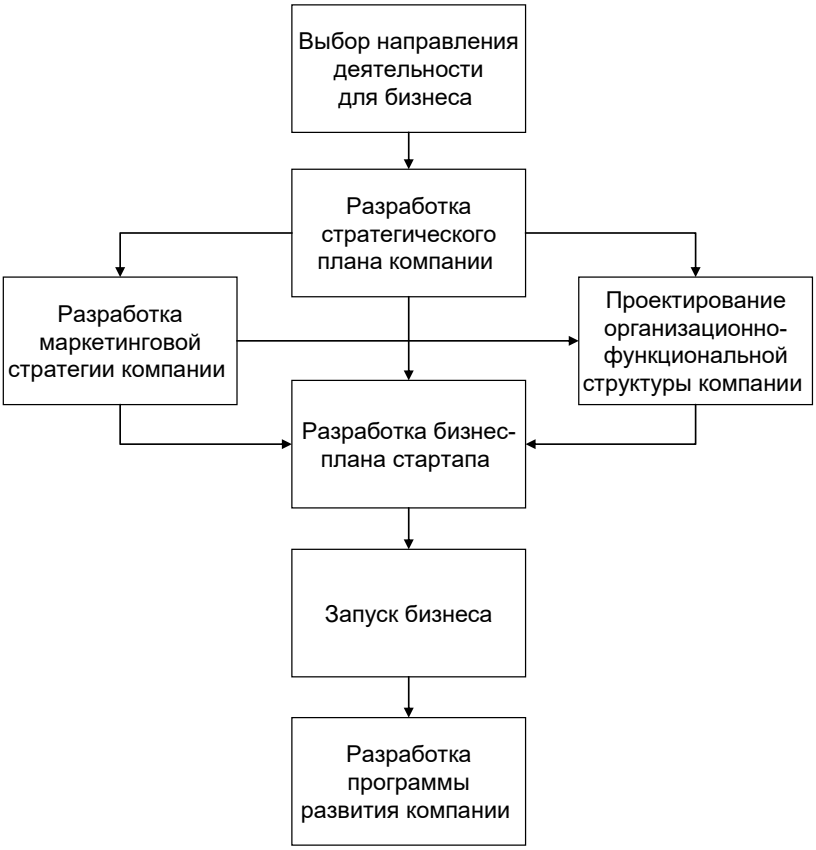
Как уже отмечалось выше, вопросам создания и развития эффективной системы управления начали уделять внимания в самом начале.

Еще при проектировании компании была разработана первая версия стратегического плана компании, маркетинговой стратегии компании, организационно-функциональной структуры (и ее динамики по мере развития бизнеса), а также бизнес-плана создания и развития издательства «Москва».

Понятно, что наличие всех этих планов не является критерием того, что в компании уже внедрена система управления. Можно сказать, что это были только первые шаги, которые были сделаны в рамках соответствующих этапов технологии создания и развития эффективного бизнеса.

В дальнейшем мы приступили к разработке и внедрению системы стратегического управления. Кто-то может сказать, что внедрять стратегический менеджмент в стартапе, мягко говоря, преждевременно.

Рис. П1.1. Основные этапы проекта по созданию издательства «Москва»



Безусловно, при разработке системы управления (и, в частности, стратегического менеджмента) мы учитывали масштаб бизнеса. Поэтому мы не создавали каких-то ненужных, навороченных подсистем. Но если бы мы совсем этого не делали, то вряд ли бы издательство «Москва» смогло добиться такой эффективности в своей работе.

Механизм стратегического управления имеет очень большое значение и для крупной компании, и для совсем небольшой. Просто масштаб у него будет разным, но важно, чтобы он заработал как можно быстрее.

При внедрении системы стратегического управления мы придерживались определенной логики постановки стратегического менеджмента. В соответствии с данной логикой сначала прорабатывается качественный стратегический план, а затем уже разрабатывается количественная модель, на основе которой составляется количественный стратегический план, который, кстати, был взят за основу при разработке бизнес-плана.

Постановку управленческого учета мы начали параллельно с внедрением системы стратегического управления. Так можно делать, хотя в дальнейшем (после постановки стратегического менеджмента) приходится вносить изменения в систему управленческого учета.

После завершения проекта по внедрению стратегического управления мы начали реализацию сразу нескольких проектов развития системы управления:

- постановка организационного проектирования;
- внедрение системы управления проектами (данный проект начался еще до завершения постановки стратегического управления);
- постановка маркетинга;
- внедрение системы управления персоналом.

Система организационного проектирования позволяет так выстраивать компанию, чтобы она максимально соответствовала ее стратегии. Это, в свою очередь, позволяет эффективно добиваться всех стратегических целей компании.

Система управления проектами для издательства «Москва» имеет очень важное значение, поскольку используется и для управления развитием (в системе стратегического управления), и для управления текущей деятельностью, в частности, издательскими проектами (поскольку основная деятельность издательства является проектно-процессной).

Система маркетинга также очень важна для издательства «Москва». Она была особенно актуальной на начальной стадии развития, поскольку на этом этапе очень важно наладить эффективную работу маркетингово-сбытовых функций. Причем система маркетинга издательства «Москва» способствует не только продвижению продукции (то есть книг), но также поиску и привлечению новых авторов (что, в свою очередь, приводит к

появлению новых книг, а значит, и к увеличению продаж за счет новинок).

Параллельно с постановкой системы организационного проектирования мы занимались разработкой и внедрением системы управления персоналом. Данная подсистема управления также имеет важное значение для издательства «Москва», поскольку она способствует эффективному и качественному выполнению всех функций.

В ходе реализации всей программы разработки и внедрения системы управления мы занимались постановкой системы бюджетного управления. Данная подсистема управления (вместе с управленческим учетом), можно сказать, является интегрирующей, поскольку она учитывает многие элементы всех остальных подсистем управления.

Бюджетирование для издательства «Москва» имеет важнейшее значение, поскольку позволяет эффективно управлять всеми ключевыми показателями с учетом особенностей деятельности издательства (в частности длительного финансового цикла).

Итак, при постановке системы управления было проработано несколько очень важных для издательства «Москва» подсистем управления (см. **Рис. П1.2**).

Примечание: на **рисунке П1.2** не показаны все взаимосвязи между подсистемами управления издательства «Москва».

Безусловно, предстоит еще многое сделать для дальнейшего эффективного развития и бизнеса, и системы управления издательства «Москва». Программа развития на ближайшие годы предполагает реализацию очень важных проектов развития. Кстати, одним их таких проектов развития будет издание серии книг, в которых будет описан опыт построения и развития эффективных компаний.

Таким образом, после завершения проектной стадии сотрудничества издательства «Москва» и Компании РиК было принято решении о запуске издательского проекта по выпуску серии книг «Эффективная бизнес-машина». Причем первую книгу было решено написать о самом издательстве «Москва».

Кстати, все желающие приглашаются к участию в издательском проекте по выпуску серии книг «Эффективная бизнес-машина».

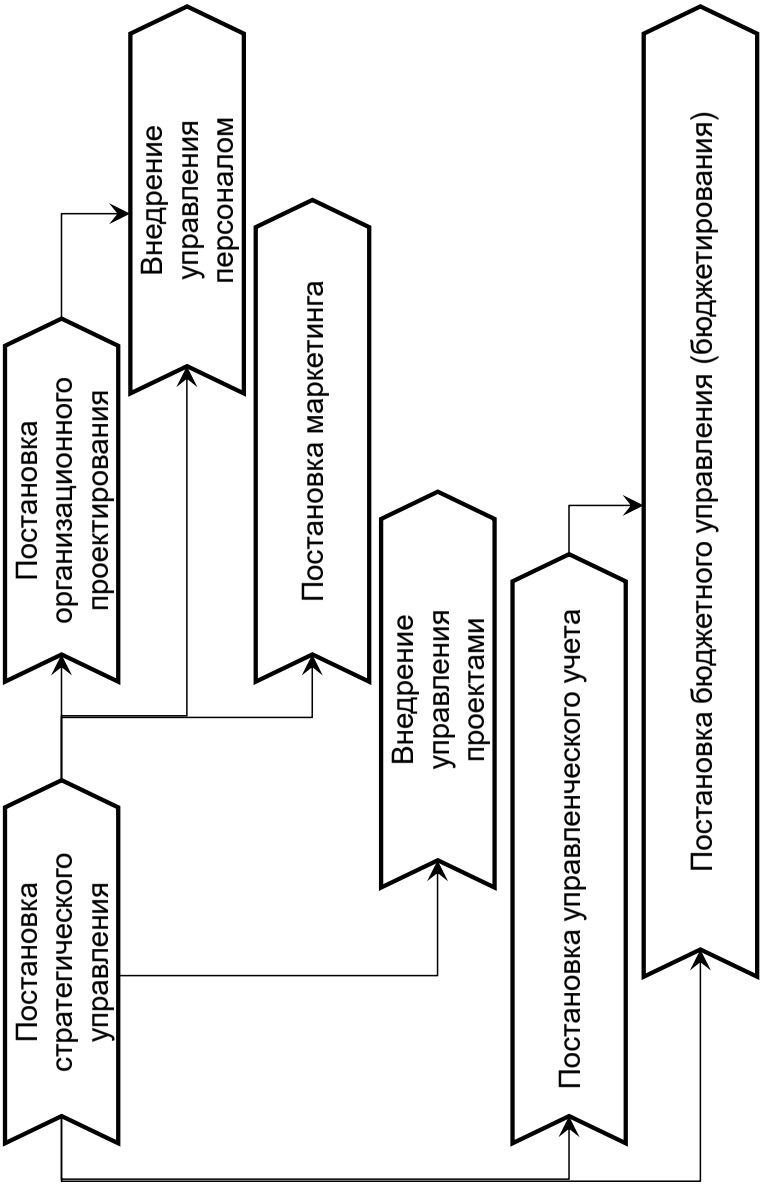


Рис. П1.2. Постановка эффективной системы управления в издательстве «Москва»

Приложение №2. Как создавалась первая книга из серии «Эффективная бизнес-машина»

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

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 (см. *Главу «Создание и продвижение сайта»* в *Раздел 4 «Маркетинг и продажи»*). 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 *«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 хва-

тает 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 придерживаться технологии, которая описана в упомянутой в этом приложении 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.

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 дополни-

тельные 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.**

Приложение №3. Литература и методики для создания и развития эффективной бизнес-машины

Для создания и/или развития действительно эффективной компании нужно очень многое сделать, в том числе внедрить современную систему управления.

В этом приложении приведен список и описание литературы, а также различных методик, которые тем или иным образом будут способствовать тому, чтобы компания превратилась в по-настоящему эффективную бизнес-машину.

Литература

Итак, кроме этой, также рекомендуется использовать следующие книги Александра Карпова:

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

- «Как написать книгу и заработать на этом деньги»*.

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

Создание и развитие эффективного бизнеса



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

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

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

Эффективная бизнес-машина

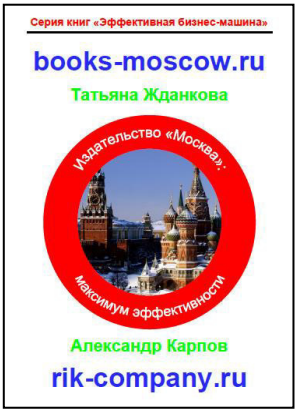


Книга является вводной к серии книг «Эффективная бизнес-машина». В книге приводится обоснование того, что эффективность является ключевым фактором успеха в бизнесе. В книге рассмотрены основные принципы повышения эффективности и создания современной, успешной компании. Эти принципы могут применяться для любого бизнеса на разных стадиях развития.

В остальных книгах серии рассказывается о применении этих принципов для создания эффективных бизнес-машин из конкретных компаний.

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

Издательство «Москва»: максимум эффективности



Книга выпускается в рамках серии *«Эффективная бизнес-машина»*. Целью этой серии является обобщение успешного опыта создания и развития эффективных компаний. Книги позволят и другим компаниям стать эффективной бизнес-машиной.

Это первая (не считая вводной) книга из 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 создается 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

Данная книга создана для устранения финансово-экономической безграмотности владельцев бизнеса, руководите-

лей 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», которую 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.
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 очень часто сильно запутан (особенно в компаниях малого и среднего бизнеса). Процесс подготовки управленческой отчетности больше напоминает фокусы иллюзионистов, чем четкую технологию. Кстати, в стартапах эта проблема проявляется особенно остро.

Отсутствие нормальной системы управленческого учета представляет большую проблему для любой компании, а для только что созданного бизнеса тем более.

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

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

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

Серия книг «100% практического бюджетирования»



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

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

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

Серия состоит из восьми книг:

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

Создание и продвижение сайтов. НЕпрофессионал для НЕпрофессионалов*

Сейчас практически у всех компаний есть сайты. Поэтому, создавая бизнес, скорее всего, придется создать и сайт, а затем заниматься его продвижением.

Некоторые предприниматели могут считать, что затраты на продвижение сайта (и тем более на его создание) являются не такими уж и большими, чтобы им уделять какое-то повышенное внимание. Во-первых, это не совсем так. Есть компании, которые тратят на продвижение очень приличные деньги. Во-вторых, дело ведь не только в сумме, но и в том, насколько эффективно она расходуется.



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

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

Как написать книгу и заработать на этом деньги*



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

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

Методики менеджмента

Вместе с книгами рекомендуется использовать следующие методики в электронном формате:

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

Методика «Стратегическое управление предприятием»

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

Методика "Стратегическое управление предприятием" может использоваться в компаниях при внедрении стратегического менеджмента. 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 данную методику, 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 выпол-

нения 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, описан-

ной 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 подробно описана в данной методике.

Подробное описание методики "Как написать книгу"



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



- книги для создания эффективной бизнес-машины;
- методики для создания эффективной бизнес-машины.

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

books-moscow.ru

Издательство «Москва»

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

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

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



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 «Издательство «Москва»: максимум эффективности», 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/moscow.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/moscow.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[15]:

- 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

[15] 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

Жданкова Татьяна Евгеньевна
Карпов Александр Евгеньевич

Серия книг
«Эффективная бизнес-машина»

Издательство «Москва»: максимум эффективности

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

Тираж 1000 экз.

г. Москва
2018 г.

Серия книг содержит описание ***уникальных*** примеров создания эффективных компаний разных масштабов бизнеса, занимающихся различными направлениями деятельности, работающих в разных регионах нашей страны. Здесь простым и понятным языком рассказывается о том, как можно сделать из компании по-настоящему эффективную бизнес-машину. Основное внимание в книгах этой серии уделяется не отраслевому опыту, а технологиям, которые могут успешно применять ***любые компании***.

Используя технологию, описанную в данных книгах, можно создать эффективную бизнес-машину практически при любых неблагоприятных условиях.

В этой книге описан пример создания и развития издательства «Москва». Эта компания создавалась в один из кризисов на постоянно падающем рынке (рынок бумажной литературы уменьшается уже много лет), где есть очень жесткая конкуренция. Кроме того, у издательского бизнеса большой финансовый цикл, что требует привлечения финансирования в значительных объемах.

Несмотря на все это, издательство «Москва» является очень эффективной компанией и продолжает успешно развиваться.

ISBN 978-5-9500272-5-3

9 785950 027253

Издательство «Москва»

www.books-moscow.ru

m-books@bk.ru