

МАРИНА ВИШНЯКОВА



МИФЫ И ПРАВДА О КРІ



АРИВИСТ



Марина Вишнякова

Мифы и правда о КРІ

«Издательские решения»

Вишнякова М. В.

Мифы и правда о КРІ / М. В. Вишнякова — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-932111-4

Эта книга не является учебником, потому что содержит материал реальных проектов и учит читателя думать, а не искать готовые кальки ответов. Книга написана легко, образно и с удовольствием — а потому и читать ее не только полезно, но и приятно.

ISBN 978-5-44-932111-4

© Вишнякова М. В.
© Издательские решения

Содержание

Рецензии	6
Вместо введения	10
Введение	11
Глава 1. В поисках смысла	13
1.1. Откуда взялась мода на КРІ	14
1.2. Что такое «Зрелость бизнеса»	21
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Мифы и правда о КРІ

Марина Васильевна Вишнякова

Художник-иллюстратор Александра Васильева

© Марина Васильевна Вишнякова, 2018

ISBN 978-5-4493-2111-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Рецензии



Новая книга Марины Вишняковой претендует на то, чтобы стать очередным бестселлером на российском рынке. В ее основу положена крайне актуальная для многих сегодняшних российских предприятий проблематика внедрения КРІ. Причем книга – это не только настольный пошаговый самоучитель для умных руководителей, болеющих за свое дело. Это замечательное руководство для консультантов, сталкивающихся с проблемой внедрения КРІ в российских компаниях на практике. Причем руководство подробное, великолепно структурированное, опирающееся на многолетний практический опыт автора. Да еще и написанное доступным языком, с большим числом афоризмов, поговорок, историй, проверочных кейс-стади и упражнений.

Как известно, истина всегда конкретна. Это особенно очевидно применительно к рыночному бизнесу, который решает свои функциональные, продуктовые, нишевые задачи. Нет менеджмента вообще, как и нет КРІ вообще. И здесь автор идет дальше других, к слову, достаточно немногочисленных серьезных книг по теме. Марина Вишнякова специально рассматривает особенности внедрения и отлаживания системы КРІ и мотивирования применительно к функциональным на-правлениям деятельности компании: маркетинга, финансов, логистики, HR-а. Особо рассматривает КРІ для управления производством, IT, коммерции.

Автор справедливо пишет, что внедрение КРІ сегодня рассматривается многими руководителями и собственниками предприятий как панацея ото всех бед и одновременно как что-то несложное, не требующее от них усилий, способное работать самостоятельно, как идеальный и самодостаточный механизм для преодоления типичной для российского бизнеса непродуманности стратегии, структуры, системы мотивации и т. д. Причем в форме некой идеальной системы, куда можно просто подставлять те или иные параметры, чтобы получить задуманный результат. Понимания того, что успешному внедрению КРІ всегда предшествует большая работа, связанная с выстраиванием четкого целеполагания, стратегическим планированием на несколько лет, решением ряда непопулярных проблем, обусловленных нечетким разграничением круга обязанностей и ответственности, с одной стороны, и невятной системой мотивации, с другой, у значительного числа гендиректоров и собственников зачастую просто нет. Книга восполняет этот пробел знаний, показывая, что инструментарий КРІ не годится для внедрения «походя», что эффективное использование системы требует большой подготовительной работы, что ее надо проводить продуманно и последовательно. Но что в случае пра-

вильной разработки и внедрения система позволяет радикально повысить показатели эффективности работы.

Книга, несомненно, найдет свой широкий круг заинтересованных читателей: начиная от бизнесменов-практиков и заканчивая консультантами, коучами, преподавателями, учащимися программ МВА и ЕМВА бизнес-школ и университетов страны, восполняя существующий пробел в серьезной и одновременно написанной простым языком литературе по этой важной теме.

*Мясоедов Сергей Павлович,
проректор РАНХиГС при Президенте Российской Федерации, директор
ИБДА РАНХиГС, президент Российской ассоциации бизнес-образования,
заслуженный деятель образования, лауреат премии Правительства
Российской Федерации в области образования, доктор социологических наук,
профессор.*



Давно и с большим уважением слежу за работой, творчеством и проектами автора. Уникальность книги, которую вы держите сейчас в руках, заключается сразу в нескольких факторах.

- Это книга, напечатанная на бумаге, что уже становится почти раритетом.
- Этот раритет легко и с юмором написан и также непринужденно запоминается.
- Запоминается потому, что это высокая концентрация практического опыта и ярких кейсов от Профессионала, работающего здесь и сейчас.
- Опыт применим для большого количества компаний, работающих в разных секторах рынка в наше время, в нашей стране, в наших непростых условиях.
- Это логично, понятно, доступно и реализуемо на практике почти без учета вашего личного и профессионального опыта.
- Профессионализм последователей Книги повысится, а мечта акционеров и владельцев компаний об эффективном менеджменте и результативности станет достижимой.

*Олешек Марина Дмитриевна,
ст. вице-президент,
директор департамента по работе с персоналом
АКБ «Российский капитал» (ПАО).*



О тему КРІ в российском менеджменте поломано не только много копий, но и карьерных амбиций, и судеб управленцев.

Невнятные цели порождают не менее сложные КРІ, расчет которых трудоемкий, достижение сомнительно или не соответствует изменившимся потребностям бизнеса.

Книга Марины – это практичный и остроумный учебник о бизнесе, в котором представлено максимально подробное, структурированное изложение ее богатого управленческого опыта.

Процесс разработки КРІ показан как алгоритм стратегического процесса, пошаговый рассказ о ясном и осмысленном движении к цели бизнеса. Неизменное чувство юмора Марины придает легкости в изложении таких «эмоционально нагруженных» тем, как соответствие мотивации команды задачам собственников, создание бонусных схем и управление ожиданиями команды.

Работа автора на позиции топ-менеджера в крупных компаниях, где достижения оцениваются, переоцениваются и недооцениваются, а руководители вознаграждаются и караются порой в сложной зависимости от вклада участников команды, позволила четко обрисовать ситуации, когда вообще возможно говорить об управлении по КРІ.

Конечно, я не объективна, потому что Марина приятный собеседник и эффективный консультант, для меня ценно ее стремление к простоте и ясности при решении любой задачи, результаты ее работы я видела на практике. И я необъективно, но настоятельно рекомендую прочесть эту книгу всем, кто в бизнесе и о бизнесе мыслит на языке «результатов».

Приятного прочтения!

*Трубникова Елена Александровна,
Генеральный директор
«ФинЭкспертиза-капитал».*



Книга будет полезна предпринимателям и управленцам (менеджерам), которые хотят развиваться и расти профессионально сами и развивать свою компанию. В книге вы найдете критичный взгляд автора – доктора в вопросах мотивации и мотивирования – на то, как российские предприниматели управляют своими компаниями и что надо сделать, чтобы это управление было эффективным и приводило к ожидаемому результату.

Если доктор правильно поставил пациенту диагноз, то это уже 50% решения задачи. Оставшиеся 50% пути вы должны пройти сами и обязательно с грамотным консультантом в вопросах разработки стратегии и системы мотивирования. Желаю читателям успешного прочтения книги и применения полученных знаний для повышения эффективности своих компаний.

*Слиняков Евгений Евгеньевич,
Генеральный директор ОАО «ПРОМИС».*

Вместо введения От автора

Дорогой читатель!

У вас в руках книга, не являющаяся ни учебником, ни откровением, ни истиной ни в какой инстанции. Более того – после ее прочтения вопросов у вас будет больше, чем ответов.

И это очень хорошо, потому что общая динамичность и непредсказуемость жизни предполагает особую живучесть тех, кто умеет вовремя поставить правильный вопрос.

Ответ – это схема, существующая в строго ограниченном временном контексте.

Вопрос – это поиск оптимального поведения в сложившихся и меняющихся обстоятельствах места и времени.

Если вы – человек ответов, не читайте эту книгу. Тем более, что вы и так уже давно все знаете.

Если же вы любите задавать вопросы и горите неиссякаемым любопытством к жизни во всех ее проявлениях – мы с вами единомышленники и сообщники.

Я благодарю клиентов и партнеров компании РМ ТЕАМ, спонсоров издания, читателей моего блога, уважаемых рецензентов, и многих хороших людей, чья роль в создании этой книги была слишком комплексной, чтобы ее как-то однозначно назвать. Книга не увидела бы свет без вашей поддержки, друзья!

Для удобства тех, кто не читает лонгриды, в конце каждого параграфа есть его «твит-смысл» – короткое изложение сути. Однако автор не несет ответственности за последствия внедрения твит-системы КРІ!

Автор также не несет ответственности за базовый образовательный уровень и управленческий опыт читателя, поэтому поясняет в тексте только те свои фантазии, которые ему самому кажутся неочевидными. В Приложении есть Глоссарий, чтобы обеспечить единство понимания разнообразных общеупотребительных терминов.

Зачеркнутый текст в книжке не является неверным. Более того – иногда именно в нем содержится основной смысл.

Материал книги (текст, рисунки, графики, и т.д.) является собственностью компании РМ ТЕАМ и не может быть использован без ссылки на компанию – даже если очень хочется.

Читать текст людям без чувства юмора запрещено профильными министерствами!

Введение

*– Я сейчас умру! – сказал Роман —
Газета называется «За передовую магию!» —
Найди мне там хоть одну букву «Кэ»!!
Стругацкие. Понедельник начинается в субботу.*

ИТАК, начнем задавать вопросы и искать ответы вместе! Честно предупредив о сугубой «неучебности» книги, автор оставляет за собой право на эклетику стиля глав и параграфов – при обязательстве сохранять смысл в любом случае.

Почему (по какой причине) возникла идея написать эту книгу? Причин пять.

- КРІ часто необоснованно воспринимаются как панацея от всех организационных бед.
- КРІ-ями принято называть любые показатели, из-за этого полный разброд и шатание в широких управленческих массах: нужно привести все к «общему знаменателю», чтобы можно было управлять всем этим богатством управленческой мысли.
- КРІ моден, но не понятен даже тем, у кого система КРІ, якобы, внедрена. Хотя сам инструмент прост – если придерживаться логики.
- В России не принято углубленно что-то изучать – поверхностная любовь заменяет системное знание. С целью уменьшения вреда хочется дать набор практических способов использования КРІ – вместо погружения в глубины теории BSC.
- Метод КРІ имеет свои ограничения – не всем полезно и показано его применять. Поэтому «посоветуйтесь с врачом»....

Зачем (с какой целью) возникла идея написать эту книгу? Целей тоже пять:

- Полезно прославить себя и спонсоров на рынке умных управленцев (рынок невелик, но очень качественный).
- Дать в руки умным людям хороший инструмент и обучить его грамотно использовать.
- Помочь адекватной настройкой инструмента рабовладельцам работодателям управиться с распределением работ и наград среди персонала.
- Пояснить взаимосвязь всего сущего в подсистемах управления: откуда взялись КРІ, зачем и когда они нужны, а когда вредны, что это такое, как использовать, в каких пропорциях, для каких целей, на какой фазе зрелости компании, с какой учетной системой и пр.
- Обеспечить наличие в доступе полезной и правильной деловой литературы для умеющих читать предпринимателей (нерешаемая задачка) – в противовес «консультинговому шаманству».

Как книга была написана?

- Головой и руками.
- Каждый параграф в главе (и даже заключение и каждое приложение), может быть использован как самостоятельный продукт – то есть, неважно, какую главу читатель открыл, можно читать с любого места (частое повторение основ в связи с этим – не недостаток, а преимущество книжки).
- Теории относительно немного, кейсов, примеров и афоризмов много.

- Даны разные варианты применения одного и того же инструмента в разных ситуациях (сверхзадача – научить читателя моделировать, прогнозировать разные варианты использования КРІ и собственно схем КРІ в зависимости от конкретной ситуации).
- Книжка содержит не только схемы и таблицы, но и картинки. Каждая картинка несет свой смысл – ищите его и найдете непременно!

С помощью чего писалась книга?

- С помощью использования стандартных инструментов MsOffice (~~но на MacBook~~)
- На основе практики проектов (сотни на эту тему).
- На основе текстов уже опубликованных статей (более 200 на эту тему – авторских).
- На основе «здорового смысла и жизненной опытности» людей, обладающих интеллектом, опытом работы в бизнесе и отличающихся чувством юмора.
- С постоянным обновлением материала и обсуждением текста в блоге автора на Facebook: <https://www.facebook.com/marina.vishnyakova> – при помощи добровольных рецензентов.

Глава 1. В поисках смысла

Бог дал человеку разум, но этот дар настолько невыносим, что человек создает целые индустрии, чтобы снизить бремя этого дара.
#Мыслимудройлисы



Если человек отправляется от точки, в которой знания не помогают, он идет в направлении смысла.

Мераб Мамардашвили¹

Смысл – это красная нить, пронизывающая всю книгу. Вопросы «зачем?», «почему?», «как именно?» и «с помощью чего?» будут постоянно сопровождать повествование.

В поисках смысла нет специальной философии, это просто оптимизация ресурсов – автора и читателей.

Бессмысленное действие отнимает огромное количество энергии, но не приводит к результату (*разве что – к усталости, и что особенно удивительно, наиболее увлеченные бессмысленными действиями люди, работающие по найму, всерьез полагают, что работодатель обязан им оплатить эту самую усталость, поскольку воспринимают ее как самый осязаемый и доказуемый результат своих действий – но об этом см. Главу 3*).

Смысл Главы 1 в том, чтобы внимательно разобраться в модном инструменте (КРІ), поняв его основные сильные и слабые стороны.

¹ Мераб Константинович Мамардашвили – известнейший философ современности, автор концепции гуманистической «философии смысла», философии сознания.

1.1. Откуда взялась мода на КРІ

....Неожиданно для себя гг. Нортон и Каплан оказались страшно популярны на территории Российской Федерации....²

И вот после прочтения этой фразы часть читателей, привлеченная названием, задалась вопросом: «А при чем тут некие иностранные граждане и обещанный текст про КРІ?»

Поясним подробнее.

Что такое КРІ?³

Это Key Performance Indicator – показатель результативности и/или эффективности наших усилий по достижению цели или оптимальности процесса.

КРІ сам по себе представляет собой просто некое число и не несет отдельного смысла, сакрального знания, исцеления от управленческих бед и др.

Физический смысл КРІ⁴ целиком определяется тем, какую задачу хочет решить тот, кто КРІ разрабатывает.

Все тела взаимодействуют друг с другом с силой, прямо пропорциональной произведению масс этих тел и обратно пропорциональной квадрату расстояния между ними.

$$F = G \frac{m_1 m_2}{R^2}$$

Физический смысл гравитационной постоянной (G):

гравитационная постоянная численно равна модулю силы тяготения, действующей между двумя точечными телами массой по 1 кг каждое, находящимися на расстоянии 1 м друг от друга.

Что означает: то, что гравитационная постоянная G очень мала, показывает, что интенсивность гравитационного взаимодействия мала. Не напрягайтесь, это была разминка – сложней этой ссылки в книге ничего не будет.

Без понимания сути задачи все показатели становятся частью анекдота про пилота и штурмана:

– Штурман! Ветер!?!

– 18!

– Что – 18?...

– А что – ветер?...

КРІ принято делить на **целевые** (показывающие степень нашего приближения к цели), **процессные** (говорящие об эффективности процесса), **проектные** (помогающие понять эффективность и результативность проекта) ... И в последнее время в практике консалтинга принято использовать так называемые «внешние КРІ» или «показатели среды, показатели окружения» – это такие показатели, на которые деятельность отдельного предприятия не влияет напрямую, но должна учитывать в своей работе как некие условия или ограничения.

² Роберт Каплан и Дэвид Нортон – авторы концепции BSC (BalanceScoreCard), позволяющей увязать воедино стратегические цели предприятия с действиями персонала по их достижению. См. подробнее их книгу «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию», Москва, «Олимп-бизнес», 2003.

³ Мы постарались свести все используемые термины и слова, имеющие разные трактовки, в единый Глоссарий в Приложении к данной книге. И все же в управлении, в менеджменте оттенков смысла так много, а четких формулировок так мало, что придется постоянно пояснять то, что подразумевается в каждом примере, несмотря на явное занудство-повторение.

⁴ Физический смысл – это пояснение рассуждения или формулы на объектах и связях между ними. Помните, как в средней школе нас всех учили? Изучали закон всемирного тяготения, открытый Ньютоном в результате падения ему на голову яблока?

Например, **средняя рыночная цена на продукт** – предприятие (если оно не маркет-мейкер) влияет на этот показатель опосредованно, но обязательно должно учитывать текущую и прогнозную среднюю рыночную цену во внутренних показателях (скажем, при расчете допустимой себестоимости продукта или его отпускной цены).

Логика создания KPI может быть разной. В принципе, полюбившее само название – «кипийай» – российское бизнес-сообщество старые добрые коэффициенты трудового участия, нормы выработки и другие привычные показатели тоже стало называть KPI-ми⁵. От этого возникла напрасная иллюзия быстрого включения в передовой мировой управленческий опыт. Метод KPI стал восприниматься как современный вариант выловленной волшебной щуки: внедри у себя KPI на предприятии и спокойно поезжай на Багамы, потому что все начнет «работать само».

Эту иллюзию будем нещадно развенчивать на протяжении всей книги – поэтому особо впечатлительных фантазеров просим подготовиться.

KPI, основанные на BSC,⁶ имеют вполне нормальную единую логику, которую мы тут и разберем.

Итак, BSC (balance scorecard) или ССП (система сбалансированных показателей) – это метод стратегического управления, настраивающий всю компанию на достижение дальних целей.

Есть несколько общих правил создания иерархии целей:

1. Главная (стратегическая) цель компании раскладывается по четырем перспективам (от слова «perspective» – угол зрения): финансовой, клиентской, процессной и развития.

2. Четыре перспективы находятся в иерархической зависимости – проблемы, не решенные на более низком уровне иерархии, не позволяют решить задачи с более высокой «полки». Перспектива развития – самая нижняя (тут же обычно находятся все задачи по персоналу), далее – процессная (внутренняя деятельность компании, система управления со всеми подсистемами), потом – клиентская (все внешнее окружение компании – и клиенты, и государство и т.д.), и верхняя – финансовая (стоимость компании, рентабельность бизнеса, прибыльность и пр.).

В логике BSC, если, например, персонал низкого качества, а процессы не отлажены, то несмотря на возможности рынка и административные ресурсы, амбициозных финансовых целей устойчиво достичь не удастся. Или, если компания подобрала лучших людей, выстроила хорошие внутренние процессы, но не очень понимает свою клиентскую ЦА или пропустила какие-то особенности в отношениях с государством – финансовые цели также не будут достигнуты. И только если на трех предыдущих «полках» полный порядок, возникают реальные шансы достичь финансового успеха.

3. Цели должны быть раскрыты в логике «что надо делать, чтобы достичь цель более высокого уровня?» – по всем четырем перспективам, не пропуская ни одной.

4. К каждой цели привязываются показатели (KPI), достижение которых должно уверенно привести к достижению цели. Цели поддерживаются процессами или проектами⁷, име-

⁵ Не будем здесь подробно разбирать разные теории, а расскажем об одном из инструментов, породившем наиболее внятные (на наш взгляд) KPI.

⁶ Мы объясняем азы BSC в Главе 2, но тоже только в тех пределах, в которых это нужно для нетравматичного использования KPI в целях управления).

⁷ Вопрос: «Чем отличается процесс от проекта?» зачастую становится камнем преткновения в разных управленческих дискуссиях. Ответ же прост и понятен, если вспомнить, что процесс – это циклическая связанная последовательность работ с воспроизводимым результатом, а проект – это разовая связанная последовательность работ, приводящая к уникальному результату. Ограниченность во времени и ресурсах и необходимость результата присутствуют и в процессе, и в проекте. Отличие только в цикличности или уникальности результата. Создание в конструкторском бюро гордости отечественного автопрома – машины «Лада» – это проект. А производство созданного на конвейере – это процесс. Внутри процессов могут

ющими свои КРІ. Целей без поддержки деятельностью, или деятельности, не привязанной к целям, быть не должно.

Вот и все, собственно, из самого существенного, что следует учесть в данном контексте.



Чтобы понять, какой ветер попутный, надо понимать, куда хочешь попасть.

#Мыслимудройлисы

Сбалансированность (*balance*) целей (процессов, проектов) и показателей состоит в том, чтобы усилия каждого подразделения, а в предельном случае и менеджера компании, были направлены на достижение единой цели предприятия и не противоречили друг другу.

Зачем нужна эта самая сбалансированность? Именно потому, что в ходе ежедневной операционной заботы у управленцев замыливается взгляд, они перестают видеть дальние цели и всю картину бизнеса и работы предприятия целиком. В итоге приоритеты выстраиваются «по пожару», а задачи – по отдельным функционалам.

Пример: такое выстраивание приоритетов частенько приводит к ситуации, когда, скажем, на некоем ящикостроительном заводе цех по производству гвоздей план перевыполнил (и ждет заслуженной награды), а цех по производству досок план провалил – весь заводик ящики не создал, прибыли нет, на вознаграждение гвоздоделов весь завод не заработал. В результате – завод в убытке, гвоздоделы в обиде, ситуация напрягается.

Редко когда возникает проблема с определением показателей. Обычно менеджеры хорошо знают ту функциональную область, которой занимаются, и готовы сходу перечислить несколько десятков показателей, по которым можно оценить, насколько эффективно деятельность осуществляется.

Радость мозгового штурма по выбору показателей омрачает несколько серьезных ограничений.

1. Показатели должны считаться понятным, однозначным образом, не допускающим вариативности трактовок. Все КРІ в обязательном порядке должны быть СЧЕТНЫМИ. Показатель без методики расчета не является таковым – он превращается в некое желание, представление о прекрасном без параметров этого прекрасного. Задача «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю, что» не может быть решена с помощью метода КРІ! Степень «неопределимой неопределенности» высока и намеренно поддерживается таковой, что делает как процесс достижения цели, так и саму цель неизмеримыми⁸

Хороший показатель – это такой показатель, который четко дает ответ, насколько эффективен процесс/проект или насколько близок результат.

Примеры **хороших** показателей: количество новых клиентов за период, объем выручки за период, текучесть кадров за период, количество нового персонала, успешно прошедшего испытательный срок, доля собственных средств в денежных средствах предприятия, доля заемных средств, стоимость обслуживания кредитов и т. д.

Плохой показатель – это показатель с высокой долей субъективности и допущением неоднозначности трактовки.

Примеры **плохих** показателей – стоимость бренда компании (при невыставлении ее на продажу, где стоимость бренда определяется как разница между ликвидационной стоимостью компании и ее рыночной ценой), своевременность выполнения поручений, совершенство системы управления, объем счастья генерального директора (*а особенно — объем счастья жены генерального директора, которая рулит генеральным директором, который рулит предприятием, которое построил Джэж*), и т. д. Плохие показатели часто не являются показателями как таковыми, а представляют собой цели более низкого уровня, требующие нахождения измерителей.

Пример: часто используется показатель из серии «современная система управления» – и немедленно возникают вопросы: а что такое «современная» по мнению заказчика? А как именно измерить эту современность? Скорость обновления продуктов и процессов почти во всех отраслях сейчас настолько высока, что в любой момент времени можно сказать, что задача по «современности» не выполнена, ведь всегда найдется кто-то, у кого продукт, система, решение и др. гораздо новей...

Бывает ситуация, когда хороший по всем признакам показатель становится плохим в конкретной системе показателей. Сами показатели вполне объективны и счетны, но не отражают цель или процесс, к которым привязаны.

Пример: компания преследует цель иметь самые квалифицированные кадры на рынке труда в своей отрасли. А показатель, который установлен отделу по управлению персоналом – текучесть кадров. Без уточнения смысла (что это: текучесть только самых квалифицированных кадров? не увольнение за неэффективность работы, а сманивание кадров конкурентами, предложившими лучшие условия труда? и др.) показатель плохой. Задача у компании, желающей сосредоточить у себя лучшие кадры, скорей всего, не накормить всех голодных людей, имеющих профессиональные дипломы в отрасли, а получить высокий результат. И тогда показатель «выработка на сотрудника» будет гораздо более адекватен и информативен,

⁸ Ставивший эту задачку герою персонаж любой сказки (чаще всего – старый царь молодому сопернику) обычно хотел, чтобы герой на этой задаче себе шею сломал! Но общественное положение царя не позволяло сказать прямо – мол, убей себя об стену, народ бы не одобрил такой неприкрытой кровозжадности – поэтому изобреталась хитрая формулировка. Руководитель предприятия, который ставит подобную задачу, относится к категории самодуров, и дальнейшее развитие темы лежит далеко за пределами настоящей книги, поскольку служит объектом исследований в большой психиатрии.

чем показатель текучести. И тогда компании, обращающей внимание на текучесть кадров, надо вкладываться не в программы вовлеченности всех, кто в ней кормится, а развивать и удерживать только тех сотрудников, чей производственный результат существенно выше среднего по отрасли.

2. Показатели должны быть достоверными. Информация, лежащая в основе расчета показателей, должна получаться понятным образом и заноситься в некую общую систему объективно.

В практике многих предприятий, к сожалению, до сих пор присутствует большая зависимость от конкретного исполнителя. Эта зависимость понятна и уважаема, если исполнитель является экспертом в данной отрасли и выполняет функции высочайшего класса. Его знания могут быть практически неотторжимы (хотя обычно он озадачен тем, чтобы постоянно растить учеников). Однако гораздо чаще предприятие зависит от уровня вменяемости мелких исполнителей класса: «одна девочка не внесла вовремя эту информацию..., один мальчик, только что вышедший в компанию, невежливо и неверно проинформировал по телефону постоянного крупного клиента..., расстроенный сотрудник намеренно перепутал цифры в итоговом отчете, чтобы насолить работодателю...» и т. д.

Система КРІ будет работать только в том случае, когда данные для расчета показателей собираются понятным образом и хранятся в доступном для пользователя месте. При этом по поводу одних и тех же показателей, относящихся к одному и тому же периоду (например, количества новых клиентов, или объема выручки, или уровня текучести), нет разных мнений, а есть четкие численные значения. Погрешность методики расчета влияет на достоверность.

Пример: *в ходе неких маркетинговых исследований, проводимых популярным у маркетологов способом опроса потребителей, два менеджера, опрашивая людей, выходящих из метро по поводу новой зубной пасты, получили ответы, отличающиеся друг от друга на 50%. Среднюю величину определить нельзя – 50% отклонение обнулит усреднение. А чья информация оказалась более достоверна? Ответ неочевиден, так как методика опроса контекстна и зависит от расположения станции метро, от времени опроса, от массы случайностей, связанных с тем, какая именно аудитория ответила на вопрос и т. д. Поэтому, если опрос не может быть проведен по генеральной совокупности (то есть, 100% целевой аудитории не было опрошено), его информативность в приведенном примере весьма сомнительна. Репрезентативность выборки аудитории для опроса, времени опроса, корректность самих вопросов и пр. – это отдельная недешевая работа специально обученных людей. Именно поэтому в большинстве случаев компании, экономя бюджет и проводя такие мероприятия силами внутренних небольших менеджеров, получают ответ из серии «я и три моих друга думаем так, поэтому это истина». А дальше успешность или неуспешность действий, основанных на такой «достоверности», напоминает подбрасывание монетки, где выпадение «орла» или «решки» равновероятно. Знатки утверждают, что, подбрасывая монетку, ты уже знаешь ответ на заданный вопрос;), потому что хочешь, чтобы выпало что-то одно... Вот и управленцы, увлекающиеся самодеятельными опросами, на самом деле ищут (и находят) подтверждение своим желаниям (ошибочно принимаемым за интуицию), а не хотят получить объективные данные, которые зачастую будут противоречить их «внутреннему голосу»...*

3. Информация для расчета показателей должна быть своевременной. Если вы хотите считать КРІ раз в квартал, то данные для расчета тоже должны считаться не реже, чем

раз в квартал – и собираться до того момента, как вы приступите к расчету. Вдобавок важна история сбора данных, статистическая корректность.

Пример: *если предположить, что какая-то компания никогда не считала количество новых клиентов, а потом вдруг озаботилась этими данными, то первичный гордый рапорт менеджеров по продажам, что за истекий квартал появилось десять новых клиентов, никакой полезной информацией сразу не обеспечит. Неизвестно, сколько было новых клиентов за период, когда эти данные не собирались. Пять? Один? Тридцать четыре? ... Для управления собираемыми данными и обеспечения возможности их использовать для расчета КРІ надо, чтобы прошло определенное время. Обычно это несколько товарно-производственных циклов, включающих в себя сезонные и локальные колебания рынка. Чаще всего берут данные за последние 2—3 года.*

Если каких-то данных пока в системе нет, но показатели, в которых они используются, крайне важны, нужно, с одной стороны, обеспечить возможность сбора нужных данных (расширить модуль информационной системы, дать конкретную задачу по сбору данных кому-то из сотрудников, провести анализ подобной информации в открытых источниках и пр.), а с другой, посмотреть, может быть на время накопления необходимой информации есть возможность замены в методике расчета КРІ данных, которые пока не собраны в нужных количествах, на данные, которые уже есть?

Пример: *компания установила коммерческому отделу КРІ «доля рынка», но пока не имеет нужных данных, так как сбором этой информации не занималась. Тогда, поставив задачу по анализу доли рынка, можно – на период накопления достоверной статистики – опереться на данные по объему продаж. Если компания на рынке не первый день и примерно представляет его емкость, то оценить свою долю, опираясь на денежное выражение объема продаж достаточно легко. Рынок консалтинга в области аудита оценен компаниями, работающими в этой области, в 20—25 млрд.рублей. Компания, которая имеет оборот в 5 млрд рублей, может полагать, что ее доля (на момент расчета) составляет порядка 20% (округляя в меньшую сторону). А далее эти данные можно уточнять, опираясь на обновление информации.*

Поэтому разработанные КРІ надо подвергнуть, как минимум, **двум верификациям:**

- по возможности посчитать, исходя из имеющейся на предприятии информации;
- по непротиворечивости

Про критерии доступности, своевременности и точности информации мы уже сообщили выше.

Теперь про непротиворечивость:

Зачастую увлеченные «кипийтворчеством» менеджеры создают красивые картины для каждого владельца процесса и для предприятия в целом, складывая все КРІ в единую вертикальную картину мира. При этом забывают о необходимости сверить получившееся по горизонтали – не противоречат ли они друг другу? Не получится ли, что выполнение показателей одной частью менеджеров, сделает невозможным выполнение показателей другой частью менеджеров?

Пример: *предприятие работает на рынке высокотехнологичной продукции – и, естественно, для того, чтобы на этом рынке удержаться*

и преуспеть, должно постоянно обновлять свою продуктовую линейку и сокращать время вывода новых продуктов к потребителю. То есть, качество продукта должно превосходить отраслевые нормативы, и при этом продукты должны очень быстро добираться до потребителя. Но также обычно стоит задача, чтобы этот самый быстрый, качественный и новый продукт был недорогим, чтобы рентабельность процесса приводила к прибыли, а не убыткам.

Что это означает? То, что настроенная таким образом система (если средства на разработку нового продукта относят к затратам, а не к инвестициям!) приведет нас к нерешаемой задаче одновременной оптимизации по трем параметрам: цене, качеству и времени. Есть всего три варианта решения этой задачи: качественно и быстро, НО недешево; недорого и с приемлемым качеством, НО не особо быстро; быстро и недорого, НО, увы, не особо качественно...

При решении задачи быстрого вывода на рынок нового высокотехнологичного продукта одновременное соблюдение условия «но чтобы недорого!» является невыполнимым (при списании затрат на его разработку и вывод на срок разработки и вывода, а не на расходы будущих периодов).

То есть, этот замечательный проект надо разбивать на две части (каждая со своим набором KPI): собственно *инвестиционная деятельность* по разработке, созданию и выводу на рынок нового продукта, а уже потом – окупаемость инвестиций в т.ч. за счет наращивания серийного производства новинки в экономичном варианте.

Это наверняка печалит многих управленцев, привыкших формулировать исполнителям задачу в стиле: «Максимальная прибыль при минимальных затратах немедленно!», поскольку отсутствие результатов теперь придется связывать не с неумением исполнителя, а с некорректностью задачи...

Но лучше поздно, чем никогда!⁹

Твит-смысл параграфа 1.1: *не все показатели в бизнесе – KPI. Но если это KPI, то вы не обойдетесь без их корректного подсчета, чтобы точно сказать, достигли вы цели или нет.*

⁹ Тех же, кто не понял суть проблемы и готов аргументировать позицию, что оптимизировать проект по трем параметрам можно и нужно, и исполнителя настроить на решение задачки по увеличению прибыли при **одновременном** сокращении расходов тоже можно, просим не увлекаться чтением сказок. Так как задача оптимизации по трем параметрам одновременно – это сказка про волшебную палочку: моментальное бесконечное качество даром (в предельном случае задачи оптимизации время и стоимость стремятся к нулю, качество к бесконечности).

1.2. Что такое «Зрелость бизнеса» и почему это важно в теме КРІ

Страна вечнозеленых помидоров...
М. М. Жванецкий

Фазы развития бизнеса¹⁰

Долгий опыт работы в консалтинге и наблюдение за разными представлениями об управленческом счастье со стороны клиента привели к выводу, что принцип соответствия качества решения запросу – главный. То есть: клиент будет счастлив тогда, когда предлагаемое решение вписывается в его систему мер и весов, соответствует ценностям его организации и может быть осуществлено в компании без героических усилий.

Это означает, как минимум, два следствия:

1. Уровень решения проблемы должен быть перевариваем объектом, эту проблему ощущающим (то есть, качество предлагаемого решения не должно быть ни отстающим, ни избыточным).

2. Одна и та же задача (проблема) может возникать периодически – не потому, что ее неверно решили ранее, а потому, что жизнь не стоит на месте, и каждый новый виток спирали может снова ставить привычную задачу, но требовать уже совсем другого решения – в полном соответствии с п.1.

И можем добавить сюда третье следствие, авторство которого принадлежит Альберту Эйнштейну, но в связи с совсем другими теориями:

3. Глобальную проблему нельзя решить на том же уровне, на котором она возникла. Надо выйти за ее рамки...

Любая бизнес система возникает как отклик на рыночный запрос – имеющийся и осознанный (на продукты питания, например) или не осознанный, который бизнес идея помогает сформировать (например, перейти от стационарной телефонной связи к мобильной).

Бизнес при этом можно сравнить с поспевающим плодом – «проблемы» на стадии цветения и завязи одни, а на стадии роста и созревания – другие.

В отличие от плода, пребывание на каждой стадии регулируется не только временем и количеством тепла и света, но и большим набором разных случайностей, роль которых настолько велика, что развитие бизнес систем больше похоже на чудо, чем на опыт.

То есть, каждая бизнес система, скорей, уникальна, чем воспроизводима, повторяема. **Создание бизнеса – это проект с характерной для результата уникальностью.**

Отсюда понятна бессмысленность попыток сделать свой бизнес на основе бенчмаркинг-овых откровений «Как я добился успеха!» от разных бизнес-гуру. Все, что написано – это про прошлое, про то, что уже было, и нет никакой гарантии, что в будущем прошлому чуду захочется повториться.

¹⁰ Теория фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) была создана в компании Бизнес Консалтинг Групп в начале 2000-х и с тех пор получила большое продолжения в работах Д. Хлебникова, А. Яцыны, Т. Кадыева и других известных бизнес-консультантов, увлекшихся ее положениями. Авторство теории сложно приписать кому-то одному (да простят меня те, кто считает себя ее создателями), потому что творилась она в формате мозговых штурмов на основе идущих проектов, а потом уже приводилась в логическую стройную красоту в теоретических работах. Развитие теории мы все продолжаем и сейчас в своих работах, поэтому ни одна из публикаций на данную тему не может пока считаться окончательной версией.



Если конкурентные преимущества вашего бизнеса – это персона собственника, то у вас не бизнес, а монархия, и не система управления, а свита придворных...

#Мыслимудройлисы

Однако любой бизнес нуждается в системе управления, для того, чтобы лежащая в его основе идея превратилась в конкурентоспособный продукт – и радовала владельцев экономическими, финансовыми и прочими показателями.

Чем больше в системе управления бизнесом процессов – циклических, воспроизводимых действий – тем лучше управляем бизнес, тем спокойней владелец, у которого появляется время для развития своей бизнес идеи, а не просто для безотрывного управления *hands on* (или *ad hoc* – модный в 2015—16 году термин для оправдания управления в моменте, а по сути – «по тревоге»).

Сравнивая бизнес с плодом, стоит помнить, что у плода бывают разные степени зрелости – когда его уже можно использовать в пищу, но готовить нужно по-разному. Те же помидоры, взятые в эпиграф главы, можно есть зелеными (*соленые зелененькие да с вареной картошечкой, а?*), можно маринованными молочной спелости (*белые, сочные – сок брызжет*), можно дождаться розовой спелости – и потушить, можно съесть зрелыми красными (*прямо с грядки, пахнущими солнцем и еще каким-то неповторимо приятным запахом собственной же ботвы*), а все перезревшие и, увы, подкисшие отлично годятся в борщ или в кетчуп. Наверное, даже найдутся любители, которые скромный бело-желтый цветочек помидорный засушат на память о неповторимом лете у бабушки...

В любом случае, главное, что отличает наши «помидорные» действия – это осознанность. Мы понимаем, зачем и почему собираем урожай именно в этот момент – и что с ним далее будем делать.

Осознанность в управлении не имеет ничего общего с перебором разных популярных, «гарантированно успешных» управленческих схем внутри конкретного бизнеса. Более того, понимание степени зрелости компании позволяет избежать как преждевременных трат на модные управленческие инструменты, хорошо работающие на последующих ступенях развития, так и запаздывающих трат – на действия, эффективность которых уже давно исчерпана на предыдущих стадиях.

Теория фазовых трансформаций бизнеса (ТФТБ) в самых общих чертах говорит о том, что бизнес проходит несколько фаз своего развития.

Переход из каждой фазы в следующую прежде всего качественный – не связанный напрямую с временем существования компании или ее масштабом, но влияющий на изменение параметров бизнеса и общую зрелость предприятия, включая особенности системы управления.

Отличие от известной теории Ицхака Адизеса¹¹ (жизненного цикла компании) в том, что всю свою жизнь – от рождения до угасания – компания может провести внутри 1—2 фаз, быть при этом успешной, но не двигаться дальше, поскольку нет необходимости. А единственная необходимость, толкающая компанию идти дальше по ступеням фазовой зрелости – это обостряющаяся конкурентная борьба. Поэтому чем на более конкурентном рынке существует компания, тем больше у нее стимулов переходить из фазы в фазу. И наоборот – чем более стабильна среда, тем меньше необходимость что-либо качественно менять.

Отсюда прикладной вывод: глобальное изменение системы управления (т.н. реинжиниринг) целесообразно проводить тогда, когда существенно изменились рыночные условия и/или компания переходит в следующую фазу развития. Внутри одной фазы более эффективны оптимизационные решения, но не резкие изменения.

Что такое фаза?

Это – конфигурация бизнес системы, отражающая особенности рынка, на котором работает компания, ее систему управления и зрелость используемых инструментов.

Мы опишем пять¹²наиболее распространенных фаз развития бизнес системы.

Первая фаза

Первую фазу проходят все компании независимо от рынка, на котором они начинают действовать. Известно (по статистике), что 90% вновь образованных компаний не переживает свое трехлетие. Поэтому первая фаза отличается высокой «смертностью» бизнеса. Не из-за опасностей самой фазы, а просто потому, что таковы особенности проектов превращения бизнес-идеи в бизнес (стартапов) – выживают сильнейшие.

Первая фаза, это, по большому счету, даже не бизнес пока... Компания первой фазы не имеет рыночной стоимости в силу высокой зависимости от своего создателя и владельца. Основатель зачастую и швец, и жнец, и на дуде игрец – организующий все продажи, производство, продвижение и административные ресурсы своей компании. Если владелец охладеет к бизнесу или по иным причинам перестанет им заниматься, компания покинет рынок очень быстро. Большая часть стартапов гибнет именно по этой причине – людям предпринимательского склада становится скучно реализовывать собственную бизнес идею, а система управления настолько субъективная и незрелая, что больше никто не может эту реализацию (при отсутствии основателя) осуществить.

Собственники компаний первой фазы редко могут позволить себе полноценный отдых (не рискуя потерять все) и всегда являются «играющими тренерами» – т.е. не только владеют

¹¹ Ицхак Адизес является ведущим мировым экспертом в области повышения эффективности работы компаний. Его работа «Corporate Lifecycles» в 1988 году повлияла на значимый рост популярности идеи «необходимости управления жизненным циклом организации». Ицхак считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии жизненного цикла организации и последовательно решать возникающие проблемы, вызванные ростом бизнеса, изменением конкуренции, технологий и окружающей среды.

¹² ТФТБ все еще находится в стадии разработки, поэтому в статьях на эту тему можно найти и большее количество фаз. Однако для задач данной книги количество фаз не важно, важен смысл их наличия.

компанией, но и управляют ею в той или иной, но всегда определяющей, роли. Они могут ощущать себя главными маркетологами, главными стратегами или главными финансистами, редко – генеральными директорами (часто фактический генеральный директор и юридический генеральный директор в компаниях первой фазы не совпадают), однако важно одно: без их ежедневных усилий бизнес быстро перестанет существовать. Это вначале очень увлекает и наполняет владельца ощущением собственной значимости, но спустя несколько лет, если компания не переходит к построению следующей фазы, начинает восприниматься как существенное обременение.

Собственник всем и каждому говорит о том, что ему все надоело, что он готов все «отдать в управление» или даже «продать» (если у компании есть хоть что-то из ценных активов – например, недвижимость). Не делает этого он обычно по двум причинам: во-первых, как мы отмечали выше, продавать, кроме самого собственника, особо нечего, разве что – по ликвидационной цене материальных активов, а это зачастую коммерчески не выгодно; во-вторых, передавать в управление тоже нечего, ибо система управления строится по принципу «а ну – навались!», и весь бизнес способен функционировать только в режиме реального времени.

Роль субъективности в решениях, продажах, добыче и распределении финансовых средств невероятно высока – и опять-таки замкнута на собственника (или собственников). Поэтому приглашаемые в качестве наемных работников профессиональные топ-менеджеры вряд ли будут долго задерживаться на предприятии, а собственник будет уныло утверждаться в своем ощущении, что этот крест – его индивидуальный...

С одной стороны, такая субъективная система управления позволяет все решения принимать очень быстро. С другой – ее ограничения являются прямым следствием ограничений головы собственника. Ни одна, даже самая гениальная голова, не может вместить в себя все рыночные возможности, а, следовательно, что-то будет неизбежно упущено в пользу конкурентов. Компания быстро выйдет на предел своей эффективности – и будет работать в этом состоянии до ухода с рынка или до перехода в следующую фазу.

Ключевое слово первой фазы – деньги (собственные денежные средства, если были привлеченные инвестиции или просто денежные средства, если это нулевой старт-ап).

Основное, чем занят собственник (а в его лице весь бизнес) на первой фазе – определением продукта и сути предложения рынку и попыткой накопления денежной массы, достаточной для реализации этого предложения.

Для этого необходимы ответы на два вопроса, в сумме определяющие конкурентные преимущества компании:

1. Почему этот продукт будут покупать (или иначе: что именно мы производим? на каком рынке и для кого работаем?)?
2. Почему продукт будут покупать именно у нас (или иначе: что мешает ближайшему конкуренту сесть в соседней комнате и делать то же самое? почему наша целевая группа клиентов будет выбирать именно нас)?

До тех пор, пока ответ на второй вопрос будет упираться в персону собственника, компания будет пребывать на первой фазе.

В этом нет ничего необычного. Многие виды бизнесов – в шоу индустрии, в ресторанном деле, в туризме, в ювелирной промышленности, в различных видах сервисных услуг – так и остаются на первой фазе всю свою жизнь, не вырастая за пределы семейных бизнесов, но вполне уютно себя в такой ипостаси чувствуя. Небольшая, но устойчивая доля рынка, ограниченные, но надежные поставщики и клиенты, тоже передаваемые «по наследству».. Так порой передаются частные адвокатские или врачебные практики во многих странах –

хороший гарантированный прокорм, не легкий, но стабильный. Малый бизнес обычно находится на первой фазе и не перерастает ее в силу ограниченности возможностей – ресурсов, масштаба, амбиций владельца, высокой конкурентности среды и др.

Из-за субъективности подхода к управлению формализованной системы на этой фазе практически нет, управленческий учет отсутствует. Данные опираются на интуитивные представления владельца и его приближенных, а не на достоверную информацию. Это не дает возможности собственнику точно знать, сколько «весит» его бизнес, что порой приводит к ожесточенным спорам, если бизнес хотят разделить между несколькими собственниками (а это бывает нередко). Функционалы не разделены, перекрываются, дублируются; управление персоналом, как таковое, отсутствует – потому что все «свои». Тип корпоративной культуры «семейный», атмосфера обычно довольно теплая и дружественная. Иногда в дальнейшем – при росте и переходе в следующие фазы – сотрудники, несмотря на то, что начинают существенно больше зарабатывать, вспоминают со вздохом, какое раньше было «человеческое отношение» в противовес к нынешнему «формальному».

В следующую фазу компанию могут вывести два условия, возникающие вместе или порознь:

1. Обострение конкурентной борьбы
2. Амбиции собственника, желание масштабировать бизнес

Собственник ощущает необходимость упорядочивания деятельности, потому что устал жить в режиме «работаешь, работаешь, а выработки нет» – нужны правила, по которым можно договориться о слаженной работе всех; нужны алгоритмы действий – по повторяющимся операциям производственного цикла, нужен конвейер, нужен масштаб!

Бизнес идея, осуществляемая как кустарное производство на первой фазе, и подтвердившая свою успешность ростом продаж, дает основание для трансформации ремесленной мастерской в завод.

От посылы рынку «мы будем лучшими» компания может перейти к более конкретному посланию «мы лучше всех делаем такой-то продукт».

Подытоживаем: ответ на вопрос «Зачем вы работаете?» для первой фазы прост: **чтобы превратить бизнес идею в продукт – и заработать на этом денег.**

Поэтому все собственники и топ-менеджеры, отвечающие на вопрос о главной цели своего бизнеса: «Да денег заработать!» – это люди первой фазы, по своей управленческой зрелости, независимо от масштаба организаций, в которых трудятся.

Переход к следующей фазе возможен только в том случае, если компания определилась с конкурентными преимуществами производимого продукта, которые не находятся в неразрывной связи с личностью владельца.

КРІ на первой фазе почти не работают, потому что нет достоверных данных в системе учета, а все управление выстроено субъективно и вокруг персоны собственника. Показатель успешности работы, таким образом, всего один – счастье собственника. Вот только объективных измерителей чаще всего не существует – а потому и управлять этим показателем нельзя.

Вторая фаза

Переход компании с одной фазы на другую не моментален. Присутствует разная степени выраженности постепенность, переходность. Признаки одной фазы начинают ослабевать, а другой – нарастать, пока не закрепятся окончательно.

Переход ко второй фазе начинается тогда, когда компания испытывает необходимость достроить свою функциональность в связи с тем, что прежних ресурсов начинает резко не хватать для обработки всех заказов клиентов.

То есть, в жизни компании одновременно происходят две важные вещи: централизация функций и построение их в полноте.

Если на первой фазе «все делали все» – и почти невозможно было определить, кто является ответственным за маркетинговые решения или за финансовые, так как любые вопросы – от стратегических до ежедневно-операционных – решались неким обсуждением и общими усилиями, то вторая фаза требует закрепления ответственности за ограниченный набор функций за конкретными исполнителями.

Рост бизнеса (если он происходил) заставляет более рационально и сфокусированно использовать ресурс компании. Уже нет ни времени, ни возможности проводить дни напролет в обсуждениях или заниматься затыканием дыр по принципу «угадайте, что я задумал – не угадали, я уже передумал». Рост числа клиентов, общего объема продаж требует более четкой работы производства и увеличения его масштаба. Это, в свою очередь, вызывает необходимость отдельной планомерной работы с поставщиками, с логистикой, всеми обслуживающими функционалами и т. д. – по всему бизнес процессу предприятия.

Ключевое слово второй фазы – планомерность.

Надо сразу отметить, что даже управляемая вменяемым и грамотным собственником компания не может перейти ко второй фазе сразу, минуя первую, потому что для реструктурирования процессов, введения формализации действий нужно, чтобы эти действия были осознанно совершены, и не одному разу.

Требуется время, чтобы понять, почувствовать на себе сезонность своего продукта, особенности рынка, на котором компания позиционируется, возможности созданной бизнес системы, ресурс имеющегося персонала, позитивный и негативный опыт нескольких производственных циклов.

Для масштабирования деятельности и ее правильной регламентации нужно ощущать весь производственный процесс «на кончиках пальцев», иметь накопленную статистику как побед, так и поражений, понимать, какие производственные ситуации уникальны, а какие воспроизводимы.

Даже если компания является дочерним предприятием крупного сложившегося бизнеса, она тоже проходит первую фазу (просто быстрее, чем нулевые стартапы), потому что нет иной возможности понять особенности и преимущества своего бизнеса, кроме опыта.

Первая фаза – понимание уникальности. Вторая фаза – формализация и масштабирование уникальности

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.