

18+

ЯРОСЛАВ ЗЕЛЬЦЕР

BUSINESS THERAPY SPRINT №1

ДИАГНОСТИКА БИЗНЕС-ДНК:
КАК НАЙТИ КОД, КОТОРЫЙ ВАС
УБИВАЕТ



1



2



3



4

Ярослав Зельцер

**Business Therapy Sprint №1.
Диагностика бизнес-ДНК: как
найти код, который вас убивает**

«Издательские решения»

Зельцер Я.

Business Therapy Sprint №1. Диагностика бизнес-ДНК: как найти код, который вас убивает / Я. Зельцер — «Издательские решения»,

Выручка растёт, а прибыль тает. Команда имитирует работу, лучшие уходят. Вы не спите по ночам и не понимаете, где течёт. Этот спринт — не про «волшебные таблетки». Это хардкорная операция на ДНК вашего бизнеса. Аспирин не лечит рак. Забудьте про красивые презентации. Пройдёте четыре вскрытия: «Смысл», «Процессы», «Деньги», «Люди». Найдёте настоящую болезнь. Получите 5 решений и карту первых 30 дней реабилитации. 90 минут, которые вернут вам сон.

© Зельцер Я.

© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Вы не один	6
Часть 1.	8
Аспирин не лечит рак: Почему ваши «срочные меры» не работают	8
Ваш бизнес — это не таблица в Excel.	11
10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать	16
Часть 2. Операционная: 5 задач и 5 решений	20
Задача 1. Вскрытие «Смысла»: Почему ваша миссия —	20
Витрина и подвал: Почему ваши сотрудники не верят в то, что написано на сайте?	20
Хирургический стол: Проведите ДНК-тест вашего «Смысла»	20
Операция на живом примере:	22
Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас	23
Задача 2. Карта болезни «Процессов». Вскрытие покажет:	24
Нарисуйте главный процесс и найдите в нём тромб	
Витрина и подвал: Как компания «Хлеб-Да-Соль» теряла клиентов, сама не зная об этом	24
Хирургический стол: Нарисуйте главный процесс и найдите тромб	24
Операция на живом примере: Как «Хлеб-Да-Соль» нашла тромб и восстановила кровоток	25
Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас	26
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Business Therapy Sprint №1

Диагностика бизнес-ДНК: как найти код, который вас убивает

Ярослав Зельцер

© Ярослав Зельцер, 2026

ISBN 978-5-0070-5669-4

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Вы не один

Вы открыли эту книгу. Возможно — поздно вечером, когда все разошлись, и офис наконец замолчал. Возможно — в выходной, который вы снова провели не с семьёй, а с цифрами, отчётами и мыслями о том, что «где-то течёт». Возможно — в самолёте, возвращаясь с очередной бесполезной конференции, где все говорили про успех, а вы чувствовали, что ваш бизнес болен, и никто не может сказать, чем именно.

Я знаю это состояние. Я видел его десятки раз.

Видел у Андрея, собственника строительной компании «СтройРегион». Три года роста, двести человек в штате, выручка — двести сорок миллионов. А прибыли нет. Маржинальность упала с двадцати пяти процентов до десяти. Андрей не спал ночами, перебирал в голове: маркетинг? сотрудники? рынок? Он менял маркетологов, нанимал новых руководителей, пробовал разные стратегии. Ничего не помогало. Деньги утекали, как вода сквозь пальцы.

Видел у Елены, владелицы сервисной компании «Домашний уют». Она вложила в IT-решения больше миллиона рублей: CRM, чат-боты, «умные» сервисы. Думала — сейчас заживём. А получилось наоборот: клиенты жаловались на путаницу, менеджеры выгорали и увольнялись, текучка в отделе бронирования достигала сорока процентов в год. «Мы вложились в ИИ, а он работает против нас», — сказала она мне с отчаянием.

Видел у Виктора, владельца производственной компании «МеталлПрофиль». Он дважды нанимал дорогих консультантов. Они писали толстые отчёты с графиками, диаграммами и рекомендациями. Красивые папки в переплёте. Итог — ноль. Рост производства остановился, сроки срывались, цех работал в режиме аврала. «Я не хочу очередной отчёт, — сказал он мне. — Я хочу, чтобы кто-то просто помог».

Видел у Глеба, молодого руководителя отдела продаж. Двадцать четыре года. Первая управленческая должность. Старая гвардия крутила пальцем у виска: «Чему ты нас научишь?». Сам Глеб не спал, боялся ошибиться, боялся подвести собственника, боялся, что его решения только всё испортят. Через месяц хотел увольняться.

Видел и у себя. В собственном семейном бизнесе. Мы строили его годами, вкладывали душу, силы, время. И в какой-то момент я поймал себя на том же, что чувствовали Андрей, Елена, Виктор и Глеб: бизнес вроде работает, а ты не спишь. Выручка есть, а прибыли нет. Команда вроде слушается, а инициативы — ноль. Я перебирал причины: рынок? конкуренты? сотрудники? И не находил ответа. Пока не понял: проблема не снаружи. Проблема внутри. В том, как устроен сам бизнес. В его ДНК. Это понимание далось тяжело. Но именно из него родилась теория Трёх Переходов, книги «Бизнес-ДНК» и «Эпоха впечатлений», трилогия «Код Адаптации» и идея практикумов-спринтов, один из которых вы держите в руках. Я прошёл этот путь сам — от отрицания до операции. И теперь помогаю пройти его другим.

Все мы — разные люди из разных отраслей. Но всех нас объединяло одно: мы думали, что проблема снаружи. В рынке. В сотрудниках. В технологиях. В конкурентах. А проблема была внутри. В ДНК нашего бизнеса.

Эта книга — не про маркетинг. Не про мотивацию. Не про «пять шагов к успеху». Эта книга — про терапию. Про то, как провести вскрытие собственного бизнеса, увидеть его настоящую ДНК, найти, где она дала сбой, и начать лечение.

Мы пройдем этот путь вместе. Сначала — приёмный покой: вы поймёте, почему старые методы не работают и что именно «болит» в вашей компании. Потом — операционная: четыре хромосомы вашего бизнеса, каждая со своей задачей и своим решением. Затем — реабилитация: тридцать дней, чтобы новые привычки прижились. А в конце — бонус-треки: короткие, практические инструменты, которые останутся с вами надолго.

Здесь не будет красивых презентаций. Не будет «волшебных таблеток». Будет работа. Честная, иногда болезненная. Но именно она возвращает бизнесу здоровье. А собственнику — сон.

Вы не первый, кто проходит этот путь. Андрей из «СтройРегиона» через три месяца после нашей терапии сказал мне: «Я снова сплю по ночам. И главное — я наконец-то занимаюсь стратегией, а не тушением пожаров». Елена из «Домашнего уюта» позвонила через полгода и сказала: «Мои сотрудники перестали бояться ИИ и начали его приручать». Виктор из «МеталлПрофиля» через четыре месяца после погружения в цех сказал: «Мы впервые за пять лет выполнили план без аврала».

У них получилось. Получится и у вас.

Вдохните. Выдохните. Откройте следующую страницу.

Терапия начинается.

Часть 1.

Почему вы бежите, но стоите на месте

Аспирин не лечит рак: Почему ваши «срочные меры» не работают

История первая: Человек, который менял колеса на летящем самолете

Андрей К., собственник сети автосервисов «Колесо Фортуны», верил в действие. В быстрое, решительное, мужское действие. «Проблемы не ждут» — висело у него над столом, рядом с портретом отца-основателя. И когда в марте продажи трех точек из пяти рухнули на двадцать процентов, Андрей не стал медлить.

Он действовал.

В понедельник он уволил руководителя отдела продаж. «Старый, ленивый, не понимает новых реалий», — бросил он коммерческому директору. Во вторник запустил агрессивную рекламную кампанию со скидками: «Шиномонтаж — бесплатно, диагностика — в подарок». В среду перекроил мотивацию мастерам: сделанная оплата, чем больше клиентов, тем выше процент. В четверг лично обошел все три проблемные точки и устроил разнос администраторам за пыль на стойках и недостаточно приветливые улыбки. В пятницу собрал команду и объявил: «Мы входим в режим жесткой экономии. Никаких лишних трат до конца квартала».

Через месяц продажи не выросли. Они упали еще на десять процентов. Текучка среди мастеров подскочила вдвое. Два администратора написали заявления «по собственному». А самый опытный механик, дядя Толя, который держал на себе постоянных клиентов, ушел к конкурентам, тихо сказав на прощание: «Не в деньгах дело, Андрей. Просто надоело быть виноватым во всем, что не работает».

Андрей сидел в своем кабинете, смотрел на графики и не понимал. Он же все делал правильно. Он принимал решения. Он не сидел сложа руки. Почему же корабль, из которого он так энергично вычерпывал воду, шел ко дну все быстрее?

Ответ мы дадим чуть позже. А пока, история вторая.

История вторая: Женщина, которая покрасила стены, пока горела крыша

Ольга Р., владелица бутика дизайнерской одежды «Мансарда», была эстетом. Для нее бизнес был не просто способом зарабатывать деньги. Это был образ жизни, стиль, самовыражение. Ее магазин на Патриарших был местом силы для московских модниц. Здесь пахло не деньгами, а каким-то особым, ольгиным вкусом к жизни.

Но с начала года выручка начала проседать. Клиенты, которые раньше покупали три-четыре вещи за визит, теперь брали одну. Многие уходили вообще без покупок, просидев час

в примерочной. Реклама в запрещенной сети приносила в три раза меньше лидов, чем в прошлом сезоне. Ольга чувствовала, что что-то идет не так, но не могла ухватить, что именно.

И она сделала то, что умела лучше всего, — занялась витриной.

В буквальном смысле слова. Она затеяла ремонт в магазине. Новый дизайн, новое освещение, зеркала в полный рост с мягкой подсветкой. Она пересняла весь контент для соцсетей, наняла молодого модного фотографа и запустила серию атмосферных съемок. Она обновила упаковку: теперь каждое платье заворачивали в шелковистую бумагу ручной выделки и укладывали в коробку с атласной лентой. «Опыт клиента — это все», — повторяла она команде. «Впечатление начинается с порога».

Через два месяца ремонта, трех миллионов вложенных в обновление и месяца работы в новом формате выручка просела еще на пятнадцать процентов. Ольга сидела в своем безупречно красивом, пахнущем дорогим парфюмом магазине, смотрела на пустой зал и не могла понять: почему? Она сделала все, чтобы клиенту было хорошо. Почему же клиент не идет?

Это были симптомы. А теперь, диагноз.

История третья: Старик, который начал задавать вопросы

Евгений Борисович Г., собственник мебельной фабрики «Скиф», был старше Андрея и Ольги на двадцать лет. Он прошел 1998-й, 2008-й, 2014-й. Он видел кризисы. Он знал: когда падают продажи, нельзя дергаться. Нужно сесть и подумать.

В январе его фабрика недосчиталась трети заказов от корпоративных клиентов. Офисная мебель, основной хлеб «Скифа», вдруг перестала быть нужна в прежних объемах. Финансовый директор предложил резать издержки. Коммерческий — демпинговать. Начальник производства — уволить часть людей и перейти на четырехдневку.

Евгений Борисович никого не уволил. Он не запустил распродажу. Он взял паузу. И начал задавать вопросы. Не «как нам продать больше?» — этот вопрос был следствием. А «почему люди перестали покупать наши столы и кресла?».

Он поехал к заказчикам сам. Не к снабженцам, не к офис-менеджерам. К первым лицам. И слушал. Оказалось, что крупные компании массово переводили сотрудников на гибридный формат, и им больше не нужны были кабинеты на сто человек. Им нужны были мобильные, легкие, модульные системы, которые можно переконфигурировать за выходные, а не нанимать бригаду сборщиков на неделю. «Скиф» делал добротную, тяжелую, на века мебель. Это было их гордостью. Но рынок говорил: «Нам не нужно на века. Нам нужно быстро, гибко и под любой сценарий».

Евгений Борисович вернулся на фабрику и сказал конструкторам: «Мы больше не делаем кабинеты. Мы делаем конструктор для офиса, который собирается, как лего, без единого шурупа». Конструкторы покрутили пальцем у виска. Но через полгода прототип был готов. Еще через три месяца пришел первый заказ от крупного технопарка. А к концу года направление «модульных систем» дало фабрике тридцать процентов выручки.

Евгений Борисович не менял колеса на летящем самолете. Он не красил стены, пока горела крыша. Он перестал лечить симптомы и задал себе вопрос: «В чем на самом деле болезнь?». И ответ оказался не в отделе продаж, не в рекламе и не в освещении магазина. Ответ был в ДНК его продукта. В том, как фабрика отвечала себе на вопрос «зачем мы это делаем и для кого». Оказалось, что «для кого» за последние три года полностью изменилось, а «Скиф» продолжал делать то же, что и всегда. Просто лучше. Просто быстрее. Но не то.

Андрей из «Колеса Фортуны» лечил симптомы. Падала выручка — резал издержки и увольнял людей. Люди уходили — закручивал гайки мотивации. Мотивация не работала — давил громче. Это классический замкнутый круг симптоматического лечения. Человек приходит к врачу с головной болью, а врач прописывает ему не МРТ, а аспирин. Голова на время проходит. А опухоль растет.

Ольга из «Мансарды» лечила не симптомы даже — она лечила ощущения. Ей казалось: если клиент не покупает, значит, ему некомфортно. Не хватает красоты, уюта, впечатления. Но клиент не покупал не потому, что ему было некрасиво. Он не покупал потому, что его реальные потребности изменились, а ассортимент и формат магазина остались прежними. Ольга улучшала витрину, пока продукт устаревал.

И только Евгений Борисович из «Скифа» сделал самое трудное: остановился. Перестал действовать. Начал думать. И нашел болезнь. Не в людях, не в рекламе, не в сервисе. В фундаменте. В том, как его компания отвечала на вопрос «что мы продаем и кому».

Вопрос, с которого начинается любая настоящая терапия бизнеса, звучит так: вы сейчас лечите симптом или ищите болезнь?

Аспирин — это увольнение менеджера. Аспирин — это новая рекламная кампания. Аспирин — это срочное снижение цен. МРТ — это честный, беспощадный вопрос: «Что в ДНК моей компании не соответствует реальности?».

Эта книга не про аспирин. Она про операцию на ДНК. И первый надрез мы сделаем прямо сейчас.

Ваш бизнес — это не таблица в Excel. Это живой организм с вредными привычками

История Семена, который думал, что знает свой бизнес.

Семен Б., владелец логистической компании «Транзит-Юг», пятнадцать лет строил бизнес на трех китах: свой автопарк, свои склады, свои люди. Он знал каждую машину по номерам, каждого начальника колонны — по имени-отчеству. Когда на совете директоров кто-то произносил слово «стратегия», Семен морщился. «Стратегия — это когда ты знаешь, что делать завтра, а не рисуешь красивые графики на пять лет вперед», — отрезал он.

В 2023 году «Транзит-Юг» впервые за десять лет показал убыток.

Семен действовал так, как привык: лично выехал в рейсы, проверил склады, перетряхнул отдел продаж. Но убыток не уходил. Он засел где-то глубоко, как заноза, которую не ухватить пальцами.

Однажды вечером Семен сидел с финансовым директором Галиной, и они в десятый раз пересчитывали маржинальность направлений. Галина, уставшая, с красными от монитора глазами, вдруг сказала: «Семен Ильич, проблема не в цифрах. Цифры — это просто термометр. А болеет у нас что-то другое».

И тогда Семен впервые за пятнадцать лет спросил не «что делать?» и не «кто виноват?», а «как устроен мой бизнес на самом деле?».

Ответ на этот вопрос заставил его пересмотреть все. Не цифры, не метрики, не отчеты, а глубинное, почти генетическое устройство компании.

Четыре хромосомы, которые управляют вашим телом

Любой бизнес — это живой организм. Он рождается с определенным кодом. Код этот записан не в ДНК в биологическом смысле, но в наборе принципов, решений, привычек и правил, которые когда-то привели к успеху, затвердели и стали «операционной системой» компании.

У этого кода есть четыре ключевых участка, четыре «хромосомы». Они определяют все. Как вы видите мир, как реагируете на угрозы, как дышите, как растете. Поломка в любой из них — это не локальная проблема. Это системный сбой, который рано или поздно проявится в деньгах, людях, клиентах.

Давайте посмотрим на каждую.

Хромосома первая: «Смысл». Зачем мы? Куда идем?

Это — сердце ДНК. Это ответ на вопрос, который каждый сотрудник задает себе, просыпаясь в понедельник утром: «Зачем я туда еду?».

Когда Семен Б. честно ответил себе на этот вопрос, выяснилась неприятная правда. «Транзит-Юг» был создан в 2009 году с ясной и мощной миссией: «Доставить груз туда, куда другие не берутся». И пятнадцать лет эта миссия работала как двигатель. Люди знали: мы — спецназ логистики, мы решаем нерешаемое.

Но за пятнадцать лет рынок изменился. То, что раньше было «нерешаемым», стало стандартной услугой. «Спецназ» стал просто армией. А миссия не изменилась. Компания продолжала гордиться тем, что уже не было уникальным. И люди перестали чувствовать гордость. Они приходили на работу не за смыслом, а за зарплатой.

Тихие поломки в хромосоме «Смысл»:

- Миссия есть на сайте, но ни один сотрудник не может ее воспроизвести.
- Решения принимаются не из стратегии, а из настроения первого лица.
- На вопрос «зачем мы это делаем?» команда отвечает: «Потому что так всегда делали».
- Собственник мечтает о выходе из бизнеса, но боится признаться в этом даже себе.

Если «Смысл» сломан, компания теряет энергию. Люди имитируют работу, но не живут ей. Это, как депрессия у человека: вроде жив, но ничего не хочется.

Хромосома вторая: «Процессы». Как мы делаем? Где затыки?

Это — скелет и мышцы бизнеса. Это то, как именно работа организована. Не на бумаге, не в регламентах, а в реальности.

Галина, финансовый директор «Транзит-Юга», раскопала удивительный факт. В компании существовал процесс согласования заказа на перевозку. По регламенту — три подписи. В реальности — семь. Потому что появлялись ситуации, когда регламент не работал, и тогда приходилось подключать начальника колонны, потом руководителя склада, потом главного инженера, потом самого Семена. Семь подписей. Среднее время согласования — двое суток.

Клиент, который хотел отправить груз из Краснодара в Волгоград, ждал ответа два дня. Конкуренты давали ответ за два часа. «Транзит-Юг» терял клиентов не потому, что был плох. А потому, что его собственный скелет не давал ему двигаться быстро.

Тихие поломки в хромосоме «Процессы»:

- Простой заказ проходит через пять инстанций, хотя достаточно двух.
- Сотрудники говорят «это не ко мне», и вы не можете найти крайнего.
- Есть регламенты, но все работают «по понятиям», потому что так быстрее.
- Проблемы решаются героизмом, а не системой: «если бы не Маша, которая вручную все перепроверила в три ночи, мы бы сорвали отгрузку».

Если «Процессы» сломаны, компания тратит энергию на внутреннее трение. Это, как артрит у человека: каждое движение дается с болью.

Хромосома третья: «Деньги». На чем зарабатываем? Где теряем?

Это — кровеносная система бизнеса. Не отчет о прибылях и убытках, а реальное понимание: откуда приходят деньги и куда они утекают.

Семен Б. был уверен, что главный заработок «Транзит-Юга» — это дальние перевозки. Это было его гордостью. Именно это направление он лично курировал, именно туда вкладывал ресурсы.

Галина показала ему цифры. Дальние перевозки давали сорок процентов оборота, но всего пять процентов чистой прибыли, и то не каждый месяц. А внутригородская доставка, которую Семен считал вспомогательным сервисом, давала восемь процентов оборота и тридцать пять процентов чистой прибыли.

— То есть я пятнадцать лет гордился тем, что нас кормит по остаточному принципу? — тихо спросил Семен.

— Да, — ответила Галина. — И все ресурсы мы вкладываем в то, что убыточно, а то, что нас реально кормит, живет на голодном пайке.

Тихие поломки в хромосоме «Деньги»:

— Собственник не знает маржинальность каждого продукта или направления.

— Деньги постоянно «в обороте», но на конец месяца их никогда нет.

— Главный заработок происходит не там, где вы думаете, а вы продолжаете инвестировать в убыточные направления по привычке.

— Скидки даются не потому, что это выгодно в долгую, а потому что «клиент попросил».

Если «Деньги» сломаны, компания истекает кровью, сама не замечая этого. Это — как скрытое внутреннее кровотечение: человек вроде жив, но слабеет с каждым часом.

Хромосома четвертая: «Люди». Кто делает? Почему выгорают?

Это — нервная система бизнеса. Это не просто «персонал», не «человеческий ресурс». Это люди, которые принимают решения, ошибаются, спасают проекты, терпят, когда трудно. И уходят, когда терпеть больше невозможно.

В «Транзит-Юге» был человек по имени Иван К., начальник автоколонны. Он проработал в компании двенадцать лет. Знал каждую машину, каждого водителя. Мог ночью поднять людей и организовать срочную доставку туда, куда другие не брались. Он был живым носителем той самой, старой, героической ДНК «Транзит-Юга».

За год до описываемых событий Иван уволился. Семен тогда не придавал этому значения: «Найдем другого». Но никто не пришел. Точнее, люди приходили, но через два-три месяца уходили с формулировкой «не мое». А старые водители, которые держались на уважении к Ивану, начали уходить вслед за ним.

Галина нашла Ивана через общих знакомых и позвонила ему. Разговор был коротким.

— Иван, почему ты ушел?

— Потому что я устал быть единственным, кому не все равно. Двенадцать лет я доказывал, что мы можем. А потом понял: никому, кроме меня, это не нужно. Семен Ильич хороший мужик, но он не слышит. И не хочет слышать.

Тихие поломки в хромосоме «Люди»:

— Лучшие уходят не из-за денег, а из-за бессилия что-то изменить.

— Оставшиеся имитируют лояльность, но внутри перегорели.

— Собственник говорит «у нас классная команда», но команда на грани выгорания и держится на последних двух-трех энтузиастах, которые вот-вот уйдут.

— Найм новых людей не решает проблему: они уходят быстрее, чем приходят.

Если «Люди» сломаны, компания теряет способность реагировать на внешние сигналы. Это — как нервный паралич: мозг посылает сигнал, но мышцы не отвечают.

Четыре хромосомы и одна ДНК

Вот что понял Семен Б. тем вечером, сидя с Галиной над цифрами. Его компания была больна. Не одной болезнью. Всеми сразу.

— Смысл умер, но его некролог висел на сайте.

— Процессы работали против него самого.

— Деньги текли в дыры, которые никто не искал.

— Люди уходили, унося последнюю энергию.

Но Семен не был дураком. Он просто пятнадцать лет смотрел не туда. Он смотрел на термометр, пока болезнь разъедала организм изнутри.

И когда он это понял, он сделал то, что мы с вами сделаем в следующей части этой книги. Он начал вскрытие. Системное, спокойное, без истерики. Хромосому за хромосомой.

Что дальше?

Сейчас вы находитесь в той же точке, что и Семен, Галина и их компания «Транзит-Юг». Вы прочитали про четыре хромосомы. Вы узнали симптомы поломок. Вы, возможно, уже мысленно примеряете их на свой бизнес.

Этого мало. Узнать симптомы — не значит поставить диагноз.

В следующей части мы перейдем от теории к самодиагностике. Я дам вам инструмент, с помощью которого вы сможете честно, без свидетелей, оценить состояние каждой хромосомы вашей бизнес-ДНК. Это будет не разговор о прекрасном будущем, а холодный, трезвый осмотр в зеркале.

Готовы? Тогда вперед.

10 вопросов, на которые вы боитесь отвечать

#

История одного отказа

Прежде чем мы начнем, я должен рассказать вам про Михаила.

Михаил З., собственник сети пекарен «Тесто и Страсть», был талантливым пекарем и харизматичным лидером. Когда он заходил в свою центральную пекарню на Таганке, подмастерья вытягивались в струнку, а старшие мастера расплывались в улыбке: «Михалыч пришел».

Однажды Михаил пришел ко мне на консультацию. Он был встревожен: сеть перестала расти, лучшие пекари уходили к конкурентам, а сам он чувствовал, что устал.

Я предложил ему начать с диагностического чек-апа. Дал список вопросов. Сказал: «Ответьте на них честно, не мне, себе. И возвращайтесь».

Он не вернулся. Через две недели я позвонил ему сам. Михаил мялся, а потом признался: «Я начал отвечать. Дошел до четвертого вопроса и понял, что не хочу знать правду. Если я это признаю, придется все менять. А я не готов. Пока».

Я не осуждаю Михаила. Я его понимаю. Правда — это всегда страшно. Особенно правда о собственном бизнесе, который ты строил годами. Но если вы не готовы к правде, эта книга вам не поможет. Закройте ее сейчас и поставьте на полку. Возможно, ваше время еще не пришло.

Если же вы готовы, если вы чувствуете, что пора, если внутри зреет смутное ощущение, что так больше нельзя и надо наконец разобраться, — тогда вперед.

Ниже — десять вопросов. Никаких таблиц. Просто читайте их по порядку. И отвечайте. Вслух. Себе. Честно. Лучше записать, так сказать зафиксировать ответ.

Вопрос первый: Кто на самом деле управляет вашей компанией?

Это не про должности. Это про реальность.

Алексей Аркадьевич из «ТехноГаранта» говорил всем, что у него профессиональная команда и делегирование. Но когда мы начали разбирать операционные решения, выяснилось: ни один контракт, ни одно кадровое назначение, ни один выбор поставщика не проходил без его личной визы. Не потому, что он не доверял. А потому, что не умел по-другому.

Кто управляет вашей компанией? Вы, даже в отпуске, даже в выходные, даже когда клялись себе не лезть? Или команда, которой вы доверили штурвал и которая действительно может вести корабль без вас?

Вопрос второй: Когда последний раз ваша прибыль росла быстрее рынка?

Не выручка. Прибыль. Чистая. Та, которую можно положить в карман или вложить в развитие.

Семен Б. из «Транзит-Юга» на этот вопрос сначала ответил: «В прошлом году». Галина поправила его: «Пять лет назад, Семен Ильич. Пять лет мы растем в оборотах, но маржа падает с каждым годом. Мы просто больше крутим денег, а зарабатываем меньше».

Вы знаете свою реальную цифру? Не приблизительно, не «вроде бы», а точно?

Вопрос третий: Ваши сотрудники приходят на работу «для» или «потому что»?

Есть два типа мотивации. «Для» — это когда человек идет на работу, чтобы создать что-то, решить задачу, победить. «Потому что» — это когда он идет, потому что ипотека, потому что до пенсии пять лет, потому что страшно менять, потому что «где я еще найду такую же зарплату».

Марина из «ТехноГаранта» ходила на работу «потому что». Иван К. из «Транзит-Юга» двенадцать лет ходил «для», а потом сломался и ушел.

Какой ответ вы слышите чаще всего в глазах своих людей? Не на корпоративе, не под рюмку, а в обычный вторник, в 10 утра, когда они думают, что никто не смотрит?

Вопрос четвертый: Что в вашем бизнесе нельзя автоматизировать, потому что оно держится на личности?

У каждого бизнеса есть такой «золотой костыль». Человек, без которого все встанет. Может, это вы сами. Может, это ваш главный технолог, как дядя Толя из «Колеса Фортуны», который знает все про всех клиентов. Может, это менеджер по продажам, который помнит наизусть триста контрагентов.

Пока этот человек жив и лоялен, бизнес живет. Но что будет завтра? Что будет, если он уйдет, заболеет, выгорит?

Назовите имя. Не вслух. Себе. Кто этот человек? И что вы делаете, чтобы бизнес перестал от него зависеть? Или не делаете?

Вопрос пятый: На чем вы зарабатываете на самом деле?

Не «на продажах». Не «на услугах». А конкретно.

Семен Б. пятнадцать лет думал, что зарабатывает на дальних перевозках. Ольга Р. из «Мансарды» думала, что на дизайнерской одежде. Оказалось — совсем на другом. Или не оказалось вовсе.

Вы знаете маржинальность каждого вашего продукта? Каждого направления? Каждого клиентского сегмента? Не в среднем по больнице, а по отдельности? Если нет — вы управляете с завязанными глазами.

Вопрос шестой: Когда вы последний раз отменяли свое же решение?

Не потому что обстоятельства изменились. А потому что признали: «Я был неправ». И сказали об этом команде.

Алексей Аркадьевич из «ТехноГаранта» на этот вопрос ответил честно: «Никогда. Потому что я никогда не ошибаюсь». Это была шутка. Но за шуткой пряталась правда, от которой ему самому стало не по себе.

Если вы не умеете отменять свои решения, вы не лидер. Вы диктатор. А диктаторы не строят компании, которые живут дольше их самих. Они строят памятники себе. Памятники не растут.

Вопрос седьмой: Что ваши клиенты говорят о вас, когда вас нет в комнате?

Не в отзывах на сайте. Не в анкетах обратной связи. А в реальных разговорах между собой. В чатах, на встречах, за обедом.

Евгений Борисович из «Скифа» когда-то узнал, что клиенты называют его мебель «неубиваемой». Десять лет назад это был комплимент. Сегодня это означало: «тяжелая, старая, несовременная». Смысл изменился, а продукт остался прежним.

Вы знаете, какое слово или фразу произносят ваши клиенты, когда говорят о вас? Спросите у них. Не бойтесь. Лучше знать правду, чем жить в иллюзии.

Вопрос восьмой: Ваша команда знает, куда идет компания?

Не «увеличить долю рынка на пять процентов». Это не цель. Это цифра. Цель — это про смысл.

Когда Семен Б. спросил у своих начальников колонн: «Куда мы идем?», — они ответили: «К вам на совещание». И это была не шутка. Они действительно не знали. Потому что им никто не говорил.

А теперь честно: ваша команда сможет ответить на этот вопрос? Без подготовки, без совещаний, просто — куда мы идем? Если нет, они идут на работу без карты. А без карты любой маршрут закончится в тупике.

Вопрос девятый: Что вы делаете, когда никто не смотрит?

Это вопрос не про привычки. Это про суть.

Когда никто не видит, когда нет отчетов и проверок, когда можно срезать угол и никто не узнает, — вы срезаете? Вы экономите на качестве? Вы обещаете клиенту одно, а делаете другое?

Андрей из «Колеса Фортуны» однажды поймал себя на том, что ставит клиенту бэушную деталь, потому что «все равно никто не полезет проверять». Поймал и ужаснулся. Потому что понял: с этого начинается гниение.

Ваш ответ на этот вопрос — это и есть ваша настоящая ДНК. Не та, что на сайте. Та, что в подвале.

Вопрос десятый: Зачем вы читаете эту книгу?

Это самый важный вопрос.

Вы читаете ее, потому что хотите заработать больше денег? Это нормально. Но недостаточно. Деньги — это топливо, а не цель. Если цель — только деньги, вы остановитесь, как только станет трудно.

Вы читаете ее, потому что устали? Потому что чувствуете: что-то идет не так, но не можете ухватить? Потому что хотите понять, что сломалось, и починить? Это уже ближе.

Вы читаете ее, потому что хотите построить бизнес, который переживет вас? Потому что хотите оставить после себя не просто деньги, а дело, систему, смысл? Тогда мы с вами по адресу.

Запишите свой ответ. Не в голове. На бумаге. Одной фразой. «Я читаю эту книгу, чтобы...»

Вы ответили на десять вопросов. Возможно, не на все. Возможно, на некоторые отвечать было больно. Это нормально. Боль — признак жизни. И первый сигнал к тому, что терапия началась.

Теперь у вас есть не просто ощущение «что-то не так». У вас есть первичная диагностическая карта. Вы знаете, в какой хромосоме болит сильнее всего. Вы готовы идти дальше.

В следующей части мы перейдем к операции. Мы начнем вскрывать хромосому за хромосомой. Первая на очереди — «Смысл». И начнем мы с того самого вопроса, который заставил Алексея Аркадьевича из «ТехноГаранта» выругаться матом в пустом офисе: зачем на самом деле существует ваша компания?

Готовы? Тогда открывайте следующую страницу.

Часть 2. Операционная: 5 задач и 5 решений

Задача 1. Вскрытие «Смысла»: Почему ваша миссия — это ложь, и как найти настоящую

Витрина и подвал: Почему ваши сотрудники не верят в то, что написано на сайте?

Вот знакомая картина. Вы заходите на сайт компании «ТехноГарант». Крупный шрифт, стоковая фотография улыбающихся людей в касках. Золотом по синему: «Наша миссия — создавать будущее, предоставляя клиентам инновационные инженерные решения высочайшего качества. Мы — команда единомышленников, для которых нет невозможного».

Красиво. Гладко. Бессмысленно.

А теперь спустимся в «подвал». Не в цокольный этаж, а в операционный подвал «ТехноГаранта» — туда, где сидят менеджеры, инженеры, снабженцы. Если спросить их тихо, на ухо, в курилке: «Слушай, а зачем вы вообще это делаете? Зачем приходите сюда каждый день?», — какой ответ мы услышим?

Они не скажут про «инновационные решения». Они скажут правду. Марина, ведущий инженер, затаится сигаретой и бросит: «Чтобы бабки заплатили, шеф. И чтобы Аркадьич не орал». Снабженец Виктор добавит: «До пенсии восемь лет. Других вариантов в этом городе нет. Терпим».

Это и есть разрыв. Главная, фундаментальная трещина в ДНК «ТехноГаранта». На витрине — красивая сказка для клиентов и совета директоров. В подвале — цинизм, усталость и отсутствие ответа на вопрос «Зачем?».

Миссия, в которую не верит команда, — это не просто бесполезный текст. Это активный яд. Он разъедает доверие, энергию и способность компании к адаптации быстрее, чем любой кризис.

Хирургический стол: Проведите ДНК-тест вашего «Смысла»

Мы не будем писать новую миссию. Сейчас мы проведем холодную, бесстрастную диагностику того, что уже есть. Ваша задача — вскрыть разрыв между «витриной» и «подвалом». Не в таблице. В голове, в разговоре с собой.

Устройтесь поудобнее. Возьмите ручку. И честно, вслух или на бумаге, ответьте на пять вопросов. Именно так, как это делал собственник «ТехноГаранта» Алексей Аркадьевич поздним вечером в пустом офисе, глядя на погасший телефон и стопку неоплаченных счетов.

Вопрос первый: Зачем мы существуем?

Что написано на сайте? «Мы помогаем клиентам расти». Что говорит вам внутренний голос в три часа ночи, когда вы не можете уснуть? «Я хочу продать эту чертову компанию через три года и уехать на Бали. А пока — кручусь, как белка в колесе». Запишите второе. Честно.

Вопрос второй: Кто наш главный «клиент»?

На планерке вы говорите команде: «Клиент — в центре нашей вселенной». Но на прошлой неделе вы лично отменили три встречи с заказчиками, потому что прилетела срочная идея, и вы хотели, чтобы все немедленно бросили дела и занялись ей. Главный клиент — это внешний заказчик? Или ваше собственное настроение и желание контролировать? Назовите вещи своими именами.

Вопрос третий: Что мы считаем «победой»?

В годовом отчете вы пишете: «Рост доли рынка на 5%». А что на самом деле празднует команда в баре в пятницу вечером? Марина и Виктор поднимают рюмки не за долю рынка. Они празднуют закрытие месяца без скандала. Победа — это когда «Аркадьич ушел домой довольный, и никого не уволили». А ваш настоящий внутренний критерий победы — это «я всех переиграл и доказал, что я прав»? Или «команда сработала как единый организм, и клиент прислал благодарственное письмо»? Что из этого правда?

Вопрос четвертый: Почему люди должны работать у нас, а не у других?

Рекрутерам вы диктуете: «У нас уникальная культура и возможности для роста». Но спросите себя: Марина, которая тянет самые сложные проекты, могла бы уйти к конкурентам завтра же. Почему она пока здесь? Потому что верит в вашу «уникальную культуру»? Или потому что ипотека, больная мама и страх, что в сорок пять ее никуда не возьмут? Что на самом деле держит ваших лучших людей — смысл или страх?

Вопрос пятый, самый важный: Какое решение на прошлой неделе приняли лично вы, исходя из истинного смысла?

Не из финансовой модели. Не из страха перед конкурентами. Из того самого «Зачем?», которое вы для себя определили. Вспомните конкретный момент. Вы сказали «нет» выгодному, но мутному контракту, потому что это противоречит вашему пониманию порядочности? Или вы сказали «да», потому что «деньги не пахнут»? Вот это и есть ваш реальный, действующий смысл. Не на бумаге. В жизни.

Алексей Аркадьевич из «ТехноГаранта» проделал это упражнение и записал свои ответы в блокнот. Перечитал. И выругался матом. Потому что понял: его компания — это два разных организма, живущих под одним юридическим лицом. Витрина обещает инновации. Подвал мечтает, чтобы шеф не орал. Разрыв — пропасть.

А теперь вы. Посмотрите на свои ответы. Если между первой и второй колонкой — пропасть, не пугайтесь. Это и есть точка начала терапии. Мы пришли сюда не за красивой картинкой. Мы пришли за правдой.

Операция на живом примере: Как «ТехноГарант» перестал врать себе

Итак, Алексей Аркадьевич, собственник компании «ТехноГарант», сидит в пустом офисе. Перед ним блокнот с пятью честными ответами. Он зол, растерян и подавлен. Витрина его компании обещает «инновационные решения». Подвал хочет только одного: пережить очередной месяц без скандала и получить зарплату.

Что делать с этой пропастью?

Первое, что мы сделали на нашей сессии, — запретили ему переписывать миссию на сайте. «Если вы сейчас побежите править текст на главной странице, — сказал я ему, — вы просто переклеите старые обои на новые. Но стены останутся гнилыми. Давайте сначала уберем гниль».

Мы начали не со слов. Мы начали с решений.

В «ТехноГаранте» существовало негласное правило: любой контракт свыше пяти миллионов рублей требовал личного утверждения Алексея Аркадьевича. Не потому, что менеджеры были некомпетентны. А потому, что настоящая ДНК компании была закодирована на обслуживание эго первого лица. Все знали: главное — угадать настроение шефа. Если шеф в духе — контракт пройдет. Если нет — хоть золотые горы принеси, он найдет, к чему придраться.

Это была точка разрыва. Компания декларировала клиентоориентированность, но главным клиентом был сам Аркадьич. И команда работала не на заказчика, а на его одобрение.

Мы ввели простое, но жесткое правило «Клиентский час». Раз в неделю, на операционном совещании, запрещалось говорить о внутренних проблемах. Никаких «почему упали отгрузки», «почему сорвали сроки» и «кто виноват». Только одно: один конкретный клиент. Живой человек или компания, с которой мы работаем прямо сейчас.

Первый «Клиентский час» был мучительным. Алексей Аркадьевич по привычке начал: «Значит так, по клиенту «СтройИнвест», почему мы до сих пор не...». Я остановил его. «Нет. Не «почему мы». А «что нужно клиенту, и что мы можем сделать». И главное — решение принимает не вы. Решение принимает Марина, ведущий инженер. Она ведет этот проект. Вы здесь — не судья. Вы — ресурс. Ваша задача — спросить: «Марина, что тебе нужно от меня, чтобы решить проблему клиента?»».

Повисла пауза. Марина смотрела на Аркадьича с ужасом. Аркадьич смотрел на меня с плохо скрываемой яростью. Но он сказал эту фразу. И Марина, запинаясь, ответила: «Мне нужно, чтобы вы не звонили заказчику напрямую, минуя меня. Потому что когда вы звоните ему и обещаете одно, а я потом вынуждена объяснять другое, это подрывает мой авторитет и усложняет работу в десять раз».

И Аркадьич, скрипя зубами, кивнул. Это был первый надрез на теле старой ДНК.

Через три месяца «Клиентский час» стал главным ритуалом компании. Марина научилась спорить с шефом, аргументируя интересами заказчика, а не субординацией. Аркадьич

научился слушать и задавать вопрос «Чем я могу помочь?» вместо «Почему вы не справились?». Снабженец Виктор впервые за пять лет предложил сменить поставщика, потому что старый подводил по срокам, и клиенты страдали. Его услышали. Не уволили. Поблагодарили на общем собрании.

И только после этого, через полгода, они сели и переписали манифест на сайте. Снизу вверх. Теперь там нет золотых слов про «инновационные решения будущего». Теперь там написано: «Мы делаем сложные инженерные проекты простыми и предсказуемыми для наших клиентов. И мы не боимся говорить друг другу правду, если это идет на пользу делу. Даже если эта правда — начальству».

Грубовато. Зато честно. И в это верят. Потому что это не лозунг. Это описание того, что реально происходит в «подвале» каждый день.

Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас

Вы провели вскрытие. Увидели разрыв. Что с этим делать, кроме как ужаснуться? Вот одна мысль-правило, которую вы должны внедрить в операционную систему компании с сегодняшнего дня.

Правило бизнес-ДНК №1:

Смысл — это не плакат на стене. Смысл — это то, какой выбор делают ваши люди, когда за ними никто не следит.

Не пишите новую миссию. Начните с малого. Завтра утром, на ближайшей планерке, не спрашивайте про KPI и просроченные счета. Задайте один вопрос: «Какое решение на этой неделе мы приняли, исходя из нашего реального смысла? Не из страха передо мной, не из привычки, а потому что это правильно для клиента и для нашего общего дела?»

И слушайте. Скорее всего, повиснет тишина. Не пугайтесь ее. Эта тишина — не пустота. Это — точка начала настоящей терапии. Первый надрез сделан. Идем дальше. К хромосоме «Процессы».

Задача 2. Карта болезни «Процессов». Вскрытие покажет: Нарисуйте главный процесс и найдите в нём тромб

Витрина и подвал: Как компания «Хлеб-Да-Соль» теряла клиентов, сама не зная об этом

Галина Р., исполнительный директор сетевой пекарни-кондитерской «Хлеб-Да-Соль», столкнулась с загадочной проблемой. Горячая выпечка, которую они запустили с такой помощью, продавалась хорошо, но повторных заказов от корпоративных клиентов почти не было.

Офис-менеджеры, которые заказывали круассаны и слойки на завтраки для своих компаний, делали заказ один раз. Второй — почти никогда. При этом отзывы на сайте были прекрасные: «Вкусно, свежо, красивая упаковка». Но что-то отталкивало людей, и Галина не могла понять, что именно.

Она грешила на цену. Потом — на недостаточный ассортимент. Потом — на конкурентов, которые демпингуют. Она повышала качество упаковки, добавляла бесплатные пробники к заказам, рассылала письма с благодарностью. Ничего не помогало.

Пока в один из вечеров она не села и не сделала то, чего не делала ни разу за пять лет управления компанией. Она нарисовала на листе бумаги весь путь клиента от первого звонка до получения заказа. И ахнула.

Хирургический стол: Нарисуйте главный процесс и найдите тромб

Процессы — это скелет вашего бизнеса. Пока скелет здоров, вы не замечаете его. Вы просто ходите, дышите, живете. Но если где-то трещина или перелом, каждое движение отдает болью. Вы лечите мышцы, мажете мазью суставы, глотаете обезболивающее, а причина — в кости.

Сейчас мы проведем операцию на одном, самом важном процессе вашей компании. Не на всех сразу — это путь к хаосу. На одном. Том, который приносит вам больше всего боли.

Как Галина из «Хлеб-Да-Соль» — она выбрала процесс под названием «Корпоративный заказ». От первого касания до доставки. И то, что она нашла, изменило всё.

Ваше задание на ближайшие тридцать минут:

Шаг первый. Выберите один процесс. Не «продажи вообще», а конкретный, с началом и концом. «Путь клиента от заявки до оплаты». «Путь продукта от склада до покупателя». «Путь нового сотрудника от собеседования до первой самостоятельной задачи». Что болит сильнее всего? Что обсуждают на планерках снова и снова? Что вызывает у вас чувство «там что-то не так, но никто не может объяснить, что именно»? Берите это.

Шаг второй. Возьмите лист бумаги. Не компьютер. Не планшет. Бумагу и ручку. Есть в этом что-то обезоруживающе простое, правда? Компьютер соблазняет вас красивыми схемами, стрелочками, глянцевыми блок-схемами. Не сейчас. Сейчас — ручка и лист А4.

Шаг третий. Нарисуйте путь. Не так, как написано в регламенте. Не так, как должно быть. А так, как происходит на самом деле. Каждый шаг. Каждое касание. Каждую точку, где один человек передает что-то другому. Если в регламенте три шага, а в реальности их семь — рисуйте семь. Если в регламенте решение принимает менеджер, а в реальности все бегут к вам — рисуйте стрелку к вам.

Шаг четвертый, самый важный. На каждом шаге задавайте себе один вопрос: «Где здесь клиент злится, ждет, не понимает или теряет веру?». Отмечайте эти точки красным. Это и есть ваши тромбы.

Галина нарисовала путь корпоративного заказа и нашла пять красных точек. Но одна из них убивала бизнес быстрее всех остальных. Та, о которой она даже не подозревала.

Операция на живом примере: Как «Хлеб-Да-Соль» нашла тромб и восстановила кровоток

Итак, Галина Р. сидит в своем кабинете. Перед ней — лист А4, исчерченный вдоль и поперек. Путь корпоративного клиента выглядит так.

Шаг 1. Офис-менеджер компании-заказчика заходит на сайт «Хлеб-Да-Соль». Видит кнопку «Корпоративные заказы». Нажимает.

Шаг 2. Открывается форма. Нужно заполнить: название компании, контактное лицо, телефон, email, желаемую дату доставки, количество порций, выбрать позиции из каталога. Каталог — PDF-файл на пятнадцать страниц. Форма строгая: если не заполнил поле «количество порций» с точностью до штуки — не отправляется. Мини-тромб, но не главный.

Шаг 3. Заявка уходит в отдел продаж. Менеджер Павел получает ее на почту. Павел хороший парень, но загружен. Он обрабатывает заявки в порядке очереди. Среднее время ответа — четыре часа. Четыре часа офис-менеджер ждет. Клиент нервничает. Уже тромб.

Шаг 4. Павел звонит клиенту. Уточняет детали. Если клиент не отвечает — Павел оставляет голосовое сообщение и ждет обратного звонка. Иногда клиент перезванивает на следующий день. Иногда — не перезванивает никогда. Тромб растет.

Шаг 5. Детали уточнены. Павел формирует заказ и передает его в производственный цех. Но в цеху своя система. Они не видят заказ в CRM, им Павел должен прислать его в WhatsApp, иначе «мы не гарантируем, что успеем». Павел присылает. Иногда забывает. Иногда цех не видит сообщение вовремя. Тромб номер пять.

Шаг 6. Цех печет заказ. Все хорошо, кроме случаев, когда наступает шаг седьмой.

Шаг 7. Доставка. Курьер приезжает в офис к заказчику. Но пропускная система в бизнес-центре требует, чтобы курьер был заранее внесен в список. Кто вносит? Никто. Курьер

звонит заказчику, ждет, пока тот спустится. Заказчик злится: «Почему я должен отрываться от работы?». Тромб.

Шаг 8. Заказ доставлен. Клиент получает коробку с выпечкой. Внутри — слойки, круасаны, все свежее. Но на коробке нет маркировки: где что? Где с яблоком, где с вишней? Офис-менеджер должна вскрывать каждую слойку и угадывать начинку. Тромб.

Галина смотрела на этот лист и молчала. Пять лет она думала, что проблема в цене. Оказалось, что цена — десятое дело. Клиент не делал повторный заказ не потому, что дорого. А потому, что каждый шаг этого пути кричал: «Мы не уважаем твое время. Мы не думали о тебе. Ты для нас — очередная заявка в очереди».

Главный тромб нашелся на шаге два и четыре. Клиент заполнял сложную форму, а потом ждал звонка неизвестно сколько. Конкуренты Галины, мелкие пекарни, отвечали на заявку за пятнадцать минут в мессенджере. И это убивало «Хлеб-Да-Соль» быстрее любой цены.

Галина сделала три вещи.

Второе. Время ответа сократили до пятнадцати минут. Павел больше не обрабатывал заявки «в порядке очереди». Он получал уведомление в телефон и отвечал немедленно, даже если для этого надо было прервать другую задачу. Клиент не ждал.

Третье. Она договорилась с тремя крупными бизнес-центрами о том, что курьеры «Хлеб-Да-Соль» вносятся в постоянный список доступа. Больше никаких звонков «спуститесь за заказом».

Через месяц повторные заказы выросли на сорок процентов. Галина не меняла продукт. Она не меняла цену. Она не нанимала новых продавцов. Она просто убрала тромб в процессе. Но это «просто» потребовало от нее честно посмотреть на лист бумаги и увидеть то, что она отказывалась видеть годами.

Новая прошивка: Что «вшить» в ДНК компании прямо сейчас

Вы нарисовали процесс. Вы нашли красные точки. Вы увидели тромб. Что с ним делать? Вот правило, которое должно стать частью вашей операционной системы с сегодняшнего дня.

Правило бизнес-ДНК №2:

Процесс — это не регламент. Процесс — это путь клиента. И каждый шаг, на котором клиент ждет, злится или не понимает, — это не его проблема, а ваша операция.

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.