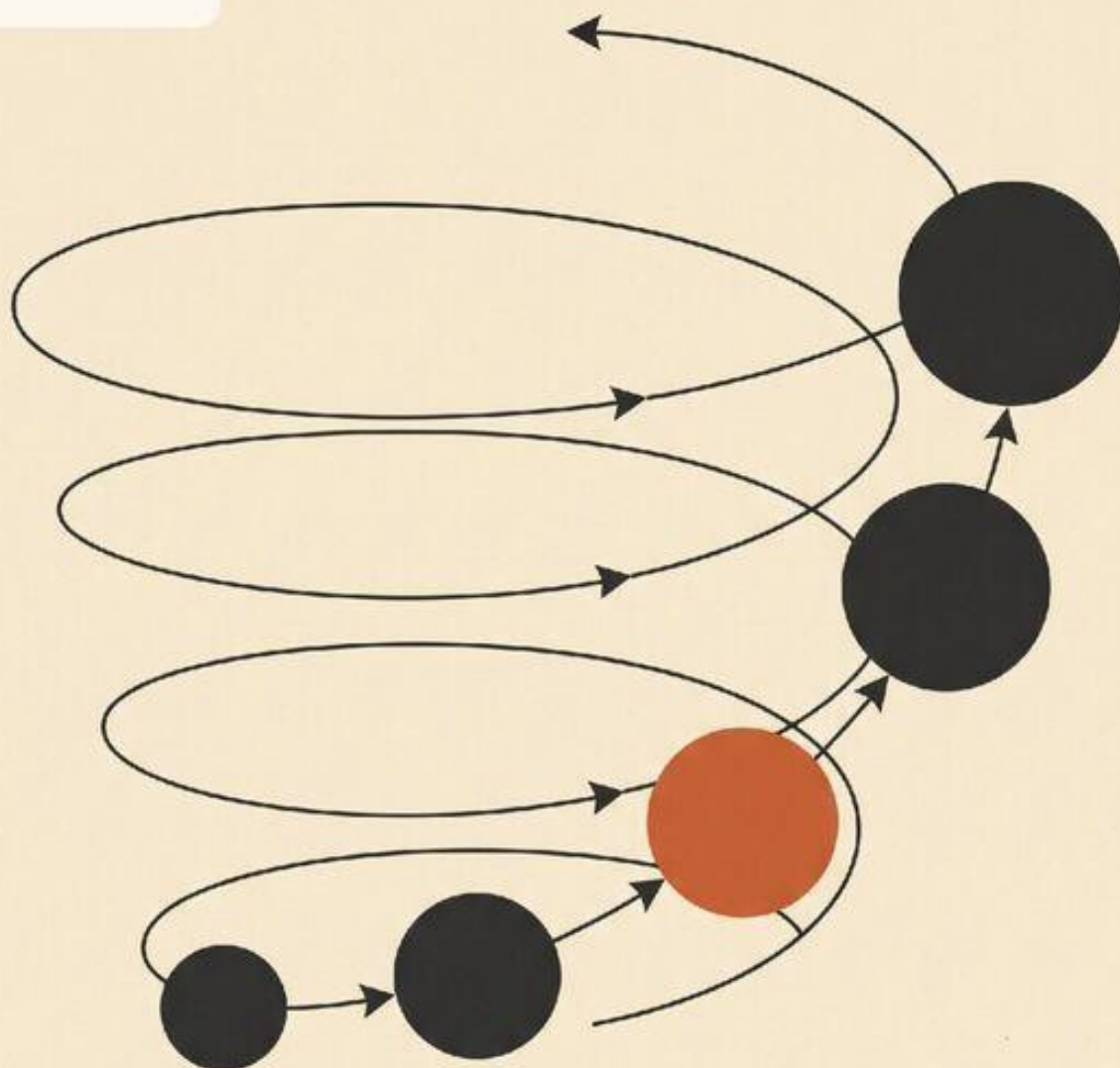


12+



5 СИСТЕМ ВАШЕГО БИЗНЕСА

ТОМ 2. ЯЩИК ИНСТРУМЕНТОВ МЕНЕДЖЕРА

Сергей Павленко

Сергей Павленко

**Пять систем вашего
бизнеса. Том 2. Ящик
инструментов менеджера**

«Издательские решения»

Павленко С.

Пять систем вашего бизнеса. Том 2. Ящик инструментов менеджера
/ С. Павленко — «Издательские решения»,

Вы вывели бизнес из операционки, но поняли: машина едет, а вы не знаете — куда? Второй том «Пяти систем» — ящик инструментов для собственника. Вы научитесь расшивять узкие места, вести проекты развития, инвестировать в капиталы и выбирать стратегию через жесткий отказ от лишнего. Но главный инструмент здесь — работа с мышлением. Книга покажет, как «клонировать» ваши ментальные модели в команду. Вы создадите фирму, которая не просто работает без вас, но и думает как вы.

© Павленко С.

© Издательские решения

Содержание

Пять систем вашего бизнеса	6
Том 2. Ящик инструментов менеджера	7
Павленко Сергей	8
Оглавление	9
Где мы расстались	10
Победа, которая сбивает с толку	11
Сверхзадача: собрать второго себя	13
ЧАСТЬ I. ОПТИКА: БИЗНЕС КАК СИСТЕМА РАБОТЫ	15
Водораздел между двумя томами	17
Как проект становится процессом	18
Что у вас теперь есть	20
Глава 3. Система работы и пять систем	21
Глава 4. Продукт и обмен	27
Три типа продуктов	27
Куда это ведёт	29
Конец ознакомительного фрагмента.	30

Пять систем вашего бизнеса. Том 2

Ящик инструментов менеджера

Сергей Павленко

© Сергей Павленко, 2026

ISBN 978-5-0070-9593-8 (т. 2)

ISBN 978-5-0070-6298-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Пять систем вашего бизнеса

Том 2. Ящик инструментов менеджера

Павленко Сергей

Оглавление

Глава 1. Порядок держится сам — что дальше?

Пятница, шесть вечера. Вы выходите из офиса — и впервые за долгие годы выходите не последним. Телефон в кармане молчит. По дороге домой вы ловите себя на странном: рука сама тянется проверить, не горит ли где. Не горит. На производстве у клиента сегодня что-то вставало — но разобрались без вас, вы узнали об этом из короткого сообщения, уже постфактум, и мир не рухнул.

Суббота проходит без единого рабочего звонка. И воскресенье. В понедельник фирма работает ровно так же, как работала бы, если бы вы остались дома.

Казалось бы — вот оно, то самое, ради чего всё затевалось. Вы сделали то, на что у многих уходят годы: построили машину, которая едет без вас. Можно выдохнуть.

И вот вы выдыхаете — а внутри поднимается незнакомое, почти неловкое чувство. Машина едет. Но едет — куда? И что теперь делать вам, если у руля больше не нужно стоять каждую минуту?

Если это чувство вам знакомо — добро пожаловать во второй том. Вы пришли точно по адресу.

Где мы расстались

Если вы читаете эти строки, то, скорее всего, прошли первый том не глазами, а руками. Описали свой продукт, нарисовали карту процессов, завели первые регламенты и метрики, запустили цикл улучшений и — главное — начали выходить из операционки. Что-то важное первые поехало без вас.

Это была тяжёлая работа, и я вас поздравляю. Не дежурно, а всерьёз: большинство собственников так и остаются стоять у станка до самой пенсии или до выгорания, что обычно случается раньше. Вы — вышли. Фирма перестала быть тёмным чуланом, в котором вечно что-то теряется и горит. Она стала понятной, измеримой и в основном самостоятельной.

И ровно здесь начинается новая история. Потому что наведённый порядок ставит перед вами вопрос, которого раньше просто не было. Пока вы тушили пожары, спрашивать «куда вести фирму» было некогда и незачем — фирму вело само течение дел. Теперь течение успокоилось, руки освободились, голова — тоже. И в эту освободившуюся голову приходят вопросы, на которые первый том отвечать не брался.

Андрей, которого вы уже знаете

Вы помните Андрея — владельца «Инфосистем в лёгкости», небольшой ИТ-фирмы, которая держит на плаву компьютеры и серверы у производителей кухонь. К концу первого тома Андрей навёл у себя порядок: увидел, что его фирма делает не одну «поддержку», а три разные работы; передал первичный аудит новых клиентов инженеру, сняв с себя онбординг; описал роль «незаменимого» Виктора, у которого вся серверная кухня была в голове, — и впервые за три года уехал в отпуск, не превратив телефон в пульт управления фирмой.

С тех пор у Андрея изменились три вещи.

Во-первых, он впервые вдохнул свободного времени. Не «выкроил вечерок», а получил в распоряжение целые часы, в которые от него ничего не горит и никто не ждёт его решения.

Во-вторых, он нанял личного помощника — Анну. Пока это не «правая рука» и не будущий операционный директор — просто человек, который снимает с Андрея мелкую рутину: календарь, переписку, счета, заказ билетов. Но именно эта разгрузка и высвободила тот ресурс, без которого невозможно думать вдолгую, — время и тишину в голове.

В-третьих, фирма выросла. Андрей привёл трёх новых клиентов. Это и хорошо, и тревожно одновременно: возможностей стало больше, но и нагрузка подросла, а команда осталась прежней.

И вот Андрей сидит над всем этим — со свободным временем, с подросшей фирмой, с непривычной тишиной телефона — и ловит ровно то чувство, с которого мы начали главу. Машина едет. Куда её вести? И что теперь его, Андрея, работа, если не стоять у руля каждую минуту?

Победа, которая сбивает с толку

Давайте назовём это чувство своим именем, потому что оно обманчиво.

Когда фирма впервые начинает обходиться без вас, освободившееся время легко воспринять как пустоту, которую надо чем-то заполнить. И самый частый способ её заполнить — вернуться. Найти себе дело в операционке: влезть в сложную заявку, перехватить переговоры с крупным клиентом, лично проконтролировать проект. Руки помнят эту работу, она привычна и приятна, она даёт быстрое чувство нужности. Через месяц-другой вы с удивлением обнаруживаете, что снова стоите у станка, — только теперь добровольно.

Это не ваша слабость. Это естественная тяга: пустоту хочется заполнить тем, что умеешь. Беда в том, что вы заполняете её не той работой.

Освободившееся время — это не дыра, которую надо заткнуть. Это место, которое расчищено под другую, более важную работу. Просто вы ещё не привыкли считать её работой.

Первый том был про то, чтобы фирма работала без вас. Второй — про то, чтобы она росла с вами. И это совсем разные занятия, которые требуют от вас разного места.

Ваше рабочее место снова переехало

Помните, в первом томе мы разбирали пять систем вашего бизнеса и говорили, что у собственника есть своё, настоящее рабочее место? Тогда мы переселяли вас с исполнительского этажа — от станка, из-за прилавка, с онбординга — на управленческий. В управляющую систему: цели, показатели, решения по отклонениям. Туда, где смотрят не на одну заявку, а на ряд цифр во времени; не «двенадцать незакрытых», а «было восемь, стало двенадцать, растёт».

Так вот, теперь вам предстоит переехать ещё раз. На этаж выше.

Потому что управляющая система — следить, чтобы дело шло по плану, — это уже не предел. Это работа смотрителя: важная, но по сути охранительная. Вы стережёте достигнутый порядок. А над ней есть система, которую в первом томе мы только обозначили и честно отложили на потом, — **изменяющая система**. Та, что строит и перестраивает бизнес. Та, что отвечает не на вопрос «идёт ли всё как надо», а на вопрос «а что нам вообще надо строить дальше».

Разница между этими двумя этажами простая, но решающая.

Управляющая система работает с тем, что уже есть: вот процесс, вот его показатели, держим их в норме. Изменяющая система работает с тем, чего ещё нет: нового продукта, нового рынка, выросшей вдвое команды, фирмы, которая через пять лет будет другой. Первая повторяет и удерживает. Вторая — создаёт.

И вот что я хочу, чтобы вы слышали ясно. **Развитие фирмы — это не то, чем вы займётесь, когда появится время. Это и есть ваша новая основная работа.** То самое, ради чего расчищалось место. В первом томе я мельком обещал: в зрелой фирме даже управление постепенно делегируется — рутинный мониторинг, типовые решения уходят вниз, а себе вы оставляете то, что не сделает никто. Стратегию. Ключевые решения. Развитие. Вот мы и дошли до этого «себе». Второй том — про то, что собственник оставляет себе, когда всё остальное уже умеет ехать без него.

И у этой работы есть одно главное умение, которое пройдёт через весь том красной нитью, — стоит назвать его сразу. **Работа собственника — это в первую очередь отделять важное от неважного.** Не «делать больше». Не «успевать всё». А каждый день, каждую неделю смотреть на груды возможностей, проблем и предложений и уметь сказать: **вот это важно, этим займусь; это — нет, отпускаю.** Причина простая и неприятная: возможностей всегда больше, чем ваших сил, и денег, и времени, и внимания. Всегда. Как бы вы ни выросли — их всё равно будет больше. Значит, единственный способ не утонуть — научиться отсекаать. Стратегия, ограничение фирмы, показатели, сигнал среди шума, приоритет вложений — все

крупные инструменты этого тома, если приглядеться, именно про это: **как отличить важное от неважного и опереться на первое, а не на второе**. Инструменты будут разными; задача под ними — одна.

Вопросы, которые приходят на освободившееся место

Самое надёжное доказательство, что вы переехали на верный этаж, — это вопросы, которые начинают приходить в голову. Они меняются. Раньше вы спрашивали себя: «как мне успеть закрыть эти заявки», «кто поедет к клиенту», «почему опять сорвали срок». Теперь — что-то совсем другого масштаба.

Вот о чём задумался Андрей, как только у него появилось время задумываться. Присмотритесь — почти наверняка узнаете и свои вопросы.

Куда вообще вести фирму? Растить вширь, брать любых клиентов подряд — или, наоборот, зарываться глубже в своих мебельщиков и стать для них незаменимым? Есть ли тут вообще стратегия, или это слишком громкое слово для фирмы на десять человек?

Как вовлечь команду, чтобы развитие не тащить одному? Андрей уже понял, что в одиночку даже думать обо всём этом тяжело, не то что делать.

Стоит ли брать партнёра — и если да, то на каких условиях, чтобы потом не разругаться вусмерть?

Куда вкладывать заработанное? Появилась прибыль и появился выбор: нанять ещё людей, вложиться в собственную инфраструктуру, отложить, раздать? Что из этого вернётся, а что просто утечёт?

И, наконец, самый длинный вопрос: что станет с фирмой через три года, через пять, через десять? Она будет такой же, только больше, — или должна стать качественно другой? И что с самим Андреем: он так и будет её владельцем-управленцем — или однажды отойдёт?

Пять вопросов. Запомните их — это, по сути, оглавление второго тома, только записанное человеческим языком, а не названиями глав. Каждый из них мы разберём подробно, с инструментами в руках.

А по дороге к ним всплывут ещё три, которые Андрей пока не умеет даже толком сформулировать, но скоро упрётся в них носом. Где предел роста — почему фирма, дойдя до какого-то размера, вдруг начинает буксовать, сколько людей ни нанимай. Как доводить начатое до конца — потому что развитие состоит из проектов, а проекты имеют дурную привычкуглохнуть на полпути. И самый глубокий: чем, собственно, всё это думается — как принимать решения там, где никто не знает наверняка, чем дело кончится.

Восемь вопросов. Восемь инструментов в ящик. Отсюда и название этого тома.

Сверхзадача: собрать второго себя

Но прежде чем браться за инструменты, я хочу дать вам одну мысль, которая пройдёт через весь том красной нитью. Без неё инструменты — просто железки.

Вернёмся к тому неловкому чувству у руля. «Машина едет без меня — а куда её вести?» В этом вопросе спрятана ловушка. Он предполагает, что вести должны вы — лично, постоянно, своей рукой. Но если так, то никакого выхода из операционки и не случилось: вы просто пересели с одного руля на другой, повыше.

Настоящая цель — другая, и она поначалу звучит почти фантастически. Сделать так, чтобы фирма принимала решения **«как я сам»** — без вас. Чтобы инженер, столкнувшись с нестандартной заявкой, рассудил примерно так, как рассудили бы вы. Чтобы менеджер, выбирая между двумя клиентами, взвесил их по тем же меркам, что и вы. Чтобы команда, начиная новый проект, держала в голове те же «нельзя» и «обязательно», которые у вас в крови.

Это и есть высшая форма того, что в первом томе мы называли делегированием. Там вы делегировали действия: «делай вот это вот так». Здесь предстоит делегировать кое-что несравнимо более тонкое — **суждение**. Способ думать. То, что отличает хорошего хозяина от наёмного исполнителя и что обычно считают непередаваемым: «ну это же надо чувствовать».

Я утверждаю, что передаётся и это. Не приказом, не регламентом — но передаётся. Своего рода клонированием: не себя целиком, конечно, а своего способа смотреть на дело и принимать решения. Размножить в фирме не свои руки — их можно просто нанять, — а свою голову.

Звучит почти мистически, но за этим стоит вполне земной механизм. Идеи умеют копировать себя — перескакивать из головы в голову и закрепляться, если они ясные и полезные. Биолог Ричард Докинз заметил это про идеи вообще; нам это пригодится про вполне конкретные идеи — ваши рабочие принципы и стандарты. Как именно «клонировать» своё суждение через живых людей, мы разберём в главе про вовлечённость. А чем это суждение вообще является и как сделать его видимым, чтобы было что копировать, — в самой последней главе, про мышление. Пока просто держите это в уме как сверхзадачу всего тома: вы строите не фирму, которая работает без вас. Вы строите фирму, которая **думает как вы** — и потому может расти, не упираясь в вас.

Честно о том, во что вы ввязываетесь

И последнее — в том же духе, в каком я начинал первый том. Я обещал вам тогда не врать и не продавать чуда; держу слово и здесь.

Этот том тяжелее первого. Заметно тяжелее. В первом я сознательно держался по-крупному, обходил теорию стороной и давал ровно тот минимум, без которого не сделать упражнения. Здесь так не получится. Чтобы всерьёз говорить о развитии, нам понадобятся вещи поплотнее: теория ограничений и узкие места, проектное управление, стратегические матрицы, жизненный цикл фирмы, виды капитала, дисциплина собственного мышления. Я по-прежнему буду проверять всё это на Андрее и его «Инфосистемах» — но облегчённой версии не обещаю. Кое-где придётся думать.

И сразу — уговор про слова. Все эти учёные термины я буду давать вам честно, своими именами, а не прятать за «понятными» пересказами. Но каждый раз тут же переведу на человеческий язык, чтобы за словом стояло дело, а не туман. Зачем вам вообще чужой словарь? Затем, что развитие фирмы вы будете вести не в одиночку: появятся подрядчики, консультанты, эксперты, и каждый придёт со своей терминологией. Знаете слова — говорите с ними на равных, отличаете дело от пустого звона и вас труднее обвести вокруг пальца. Не знаете — платите за туман. Так что термины здесь не для важности, а для вашей же защиты.

Поэтому одна честная просьба. Не беритесь за этот том, если порядок из первого ещё не стал у вас привычкой. Инструменты развития хороши в руках того, кто уже умеет наводить порядок, и бесполезны — а то и опасны — для того, кто ищет всё ту же волшебную кнопку, только посложнее на вид. Сначала пусть фирма научится ехать без вас. Потом будем думать, куда её вести.

Если же порядок у вас держится сам, время появилось, а в голову лезут те самые пять вопросов — значит, всё в порядке. Вы готовы. Освободившееся место расчищено не зря.

Дорога в тысячу ли продолжается. Первую тысячу шагов вы уже прошли. Идём дальше.

ЧАСТЬ I. ОПТИКА: БИЗНЕС КАК СИСТЕМА РАБОТЫ

Три линзы, через которые смотрит весь Том 2: два типа работы, единая система работы, обмен через продукт.

Глава 2. Два типа работы: процесс и проект

Понаблюдайте за своей фирмой неделю, и вы заметите странную вещь. Какая-то работа идёт у вас как по маслу — ровно, предсказуемо, почти сама собой. А другая каждый раз даётся с кровью: заново, на ощупь, через пень-колоду, со срывами сроков и нервами. И что обиднее всего — делают эту работу одни и те же люди, в одной и той же фирме, с одной и той же головой на плечах.

У Андрея это видно как на ладони. Поддержка — приём заявки, диагностика, решение, закрытие — крутится как часы. Сотни заявок в месяц, и почти каждая проходит по накатанной, без участия Андрея. А вот когда он затеял перевести крупного клиента на новый сервер — началось мучение. Сроки поплыли, что-то забыли, что-то всплыло уже «в бою», Андрею пришлось влезать лично. Те же инженеры, что щёлкают заявки как орехи, на этом переезде буксовали неделями.

Соблазнительно объяснить это людьми: «на рутине справляются, а на серьёзном деле плывут». Но объяснение неверное. Дело не в людях. Дело в том, что это два **разных типа работы**, и они подчиняются разным законам. Пока вы не научитесь их различать, вы будете требовать от проекта того, что умеет только процесс, и удивляться, почему не выходит.

Этим различием мы и займёмся. Оно — фундамент всего второго тома.

Процесс: работа, которую вы делаете в сотый раз

Начнём со знакомого. Процесс — это **работа, повторяемая сотни раз**.

Заявка в поддержку «Инфосистем» — процесс. Она приходит снова и снова, всегда примерно одинаковая по форме, и проходит один и тот же путь: приняли, разобрались, починили, проверили, закрыли. Завтра придёт следующая, и пойдёт тем же маршрутом. Послезавтра — ещё.

Весь первый том, по сути, был про процессы. Мы рисовали карту процесса, описывали роли, заводили регламенты и метрики. И всё это работало именно потому, что процесс **повторяется**. Регламент имеет смысл там, где есть что регламентировать, — повторяющийся сценарий. Метрика имеет смысл там, где есть ряд однотипных событий, которые можно посчитать. Улучшение через цикл PDSA имеет смысл там, где есть повтор: изменил — прогнал сто раз — увидел, лучше стало или нет.

Повторяемость — не побочное свойство процесса, а его суть и его сила. Каждый повтор шлифует работу: то, что в первый раз было мучением, на сотый становится привычкой, на тысячный — почти рефлексом. Процесс потому и идёт «как по маслу», что по этому маслу уже прокатились сотни раз.

Отсюда главное про процессы: их **налаживают**. Один раз с усилием описывают и отлаживают — а дальше они едут сами, под присмотром управляющей системы. Это и было содержанием первого тома: навести порядок — значит наладить процессы так, чтобы они держались без вас.

Проект: работа, которую вы делаете в первый раз

А теперь — противоположность. Проект — это **работа, которая делается в первый раз**.

Перевод клиента на новый сервер, запуск нового продукта, открытие филиала, найм и обучение незнакомой раньше роли, внедрение новой системы учёта. У всего этого есть три приметы, которые отличают проект от процесса.

Первая — **единичность результата**. Проект делается ради одного конкретного результата, которого раньше не было: вот этот клиент переехал на вот этот сервер. Сделали — и эта работа закончилась. Не «закончилась до следующей заявки», а закончилась совсем.

Вторая — **начало и конец**. Процесс течёт непрерывно, как река. Проект — это отрезок: вот здесь он стартовал, вот здесь финиширует. У него есть граница во времени, а не только в пространстве.

Третья, и самая коварная, — **новизна, а значит, неопределённость**. Раз работа делается впервые, накатанного сценария нет. Никто не прошёл этот путь сто раз и не отшлифовал его. Поэтому проект всегда идёт частично на ощупь: что-то выясняется только по ходу, что-то всплывает в последний момент, оценки сроков врут. Это не разгильдяйство исполнителей — это природа работы, которую делают в первый раз.

Вот почему переезд на сервер мучил Андрея, а заявки — нет. Заявку инженеры проходили в сотый раз. Переезд — в первый. И требовать от первого раза гладкости сотового — всё равно что злиться на ребёнка, что он, делая первые шаги, не бежит марафон.

Процесс налаживают и повторяют. Проект проживают однажды и закрывают. Перепутаете их природу — и будете либо душить живое дело регламентом, которого ещё неоткуда взяться, либо превращать каждую рутинную заявку в подвиг.

Водораздел между двумя томами

Теперь — зачем я вообще это развожу так подробно. Потому что здесь проходит граница между первым томом и вторым.

Процессами занимается управляющая система — та, что удерживает накатанное в норме. Это работа первого тома: наладить и удерживать.

Проектами занимается **изменяющая система** — та, что строит и перестраивает бизнес. И вот это уже работа второго тома. Потому что развитие фирмы всегда идёт проектами. Любой шаг вперёд — новый продукт, новый рынок, выросшая команда, другая структура — это работа, которую вы делаете впервые. То есть проект. Развивать фирму — значит вести один проект за другим, в зоне, где нет накатанной колеи.

Отсюда — две типовые ошибки собственника, и обе дорого стоят.

Первая: пытаться вести проект как процесс. «Почему у нас нет инструкции по запуску нового продукта?» Да потому что вы запускаете его впервые — неоткуда взяться инструкции, её можно написать только потом, по следам. Требовать регламент от того, что ещё ни разу не случилось, — значит застрять в ожидании сценария, которого нет.

Вторая, зеркальная: вести процесс как проект. Когда каждая рядовая заявка решается героическим наскоком, заново, с привлечением владельца, — это значит, что работа, которую давно пора было наладить как процесс, так и осталась чередой маленьких «проектов». Ровно из этого болота вытаскивал вас первый том.

Хороший управленец первым делом спрашивает себя: что передо мной — процесс или проект? И дальше обращается с ним по его законам.

Как проект становится процессом

Есть и красивая связь между ними, о которой стоит сказать сразу, — она ещё пригодится.

Вы её уже видели в первом томе, просто мы не называли её так. Помните, как у «Инфосистем» родился онбординг? Сначала аудит нового клиента был разовой вознёй: каждый новый клиент — отдельная история, делали на ощупь, по-разному, то есть, по сути, маленьким проектом. А потом таких клиентов стало много, работа начала повторяться — и из неё выкристаллизовался **процесс**: один сценарий, чек-лист, срок, ответственный.

Это общий закон. **Проект, если он удался и его результат нужен снова и снова, со временем превращается в процесс.** То, что вы впервые сделали как уникальный подвиг, на третий-четвёртый раз просит, чтобы его наладили и передали. Так фирма и растёт: изменяющая система запускает новое проектом, а удачное новое оседает процессом, который дальше держит управляющая система.

Запомните эту механику. По сути, это и есть пульс развития: проект → процесс → следующий проект. К ней мы вернёмся, когда будем говорить о шаге развития системы (глава 5) и о жизненном цикле фирмы (глава 12).

Скелет, общий для обоих: структура работы

Мы развели процесс и проект как противоположности. Но в одном они едины: и то и другое — **работа**. А у всякой работы, в первый раз она делается или в сотый, есть внутренняя структура — последовательность этапов, через которые работа разворачивается от «появилась потребность» до «результат передан и закрыт».

В процессе эти этапы спрессованы и неосознанны: они мелькают за часы или минуты, сливаются, проскакивают на автомате — потому что отшлифованы повтором. В проекте те же самые этапы растянуты на недели и проживаются впервые, поодиночке и ощутимо. Но этапы — одни и те же. Если научиться видеть этот скелет, вы перестанете терять куски работы (а именно потерянные, проскочившие куски — главная причина, почему проекты потом «всплывают в бой»).

Вот рабочая разметка структуры работы — тринадцать этапов.

— **Анализ ситуации, исследование, выбор проблемы.** Что происходит? Что не так? Какую именно проблему мы берёмся решать — и почему именно эту?

— **Фиксация требований.** Каким должен быть результат, чтобы проблема считалась решённой. Не «сделать хорошо», а конкретно: что должно работать, для кого, в каких границах.

— **Выбор кандидата на решение.** Какой из возможных путей мы берём. Не единственный ли он — и если нет, почему выбрали этот.

— **Конструирование решения.** Как устроено то, что мы собираемся построить, — его внутренняя логика, архитектура, «чертёж».

— **Проектирование сборочного процесса.** Как мы будем это строить: в каком порядке, какими руками, по какой технологии.

— **Проектирование стапеля-площадки.** Спроектировать саму площадку строительства итоговой системы и работ на ней — не сам процесс сборки (это этап 5), а место и оснастку, в которых этот процесс будет физически идти.

— **Комплектация.** Собрать всё нужное: людей, материалы, доступы, договорённости, инструменты.

— **Физическое строительство стапеля-площадки.** Построить то, что спроектировали на этапе 6, — буквально или организационно: подготовить место, где будет идти работа.

— **Сборка решения.** Собственно делание — строим то, что спроектировали.

— **Проверка «по чертежу».** Соответствует ли собранное тому, что было спроектировано на этапе 4? Сверка с конструкцией.

— **Проверка «по требованиям».** Решает ли то, что собрали, исходную проблему? Сверка с требованиями этапа 2.

— **Передача в эксплуатацию.** Результат уходит через границу — заказчику, пользователю, в жизнь.

— **Выполнение работы системой-решением.** Решение работает, проблема решается. Только здесь цикл по-настоящему закрыт.

Посмотрите, как один и тот же скелет живёт по-разному в двух типах работы «Инфосистем».

Заявка в поддержку (процесс) прогоняет все тринадцать этапов за час и почти невидимо. Анализ ситуации — клиент позвонил, инженер за минуту понял, что сломалось. Требования — «чтобы работало как раньше». Выбор решения и конструирование — инженер с ходу знает, что делать, он это видел сто раз. Стапель ему не нужно ни проектировать, ни строить — его рабочее место и так готово к работе. Сборка, проверка, передача — заявка решена и закрыта. Тринадцатый этап наступает сам собой: система у клиента снова работает. Никто не думает «а сейчас я перехожу к этапу номер шесть» — всё слито в один отлаженный поток.

Переезд клиента на новый сервер (проект) проживает те же тринадцать этапов впервые и по-крупному, неделя за неделей. И именно те этапы, которые в заявке проскакивают на автомате, в проекте требуют осознанной работы. Плохо исследовали ситуацию (этап 1) — не заметили, что у клиента две базы, а не одна. Не зафиксировали требования (этап 2) — «перенести всё» оказалось слишком расплывчато, забыли про бухгалтерию. Не спроектировали сборочный процесс (этап 5) — начали переносить в лоб, без плана отката. Не спроектировали стапель (этап 6) — не подготовили заранее тестовый контур, где можно было бы обкатать перенос без риска для боевых данных клиента, — и в итоге тренировались уже на живом сервере. Пропустили проверку по требованиям (этап 11) — хватились, что бухгалтерская база не работает, уже после передачи. Все «сюрпризы в бою» — это пропущенные или скомканные этапы скелета.

Поэтому держите эти тринадцать под рукой: дальше в книге они станут сквозным чек-листом. Когда в главе 7 мы возьмёмся за проект всерьёз, мы будем мерить его здоровье по тому, как у него обстоят дела на каждом из этапов. А когда в главе 5 разберём шаг развития системы — увидим тот же скелет в его основе.



Иллюстрация: последовательность шагов в любой работе.

Что у вас теперь есть

Немного, но важное. Вы получили первую линзу второго тома: умение с ходу различать два типа работы. Процесс — то, что делается в сотый раз; его налаживают и удерживают, и этим занят первый том. Проект — то, что делается в первый раз; его проживают и закрывают, и именно проектами идёт всякое развитие, а значит — весь второй том. А под обоими лежит один скелет из тринадцати этапов, который стоит научиться видеть, чтобы не терять куски работы.

Дальше мы поднимемся на ступеньку выше и посмотрим на работу не как на отдельный процесс или проект, а как на **целую систему** — и заодно разберёмся, что за хитрая система отвечает за то, чтобы фирма меняла сама себя. Это следующая глава.

Глава 3. Система работы и пять систем

В первом томе вы разобрали свою фирму на пять систем. Нарисовали основной процесс, разглядели людей как исполняющий механизм, нашли своё место в управляющей системе, обозначили изменяющую, посмотрели на клиентов и среду. Пять систем — пять листов бумаги, пять разговоров, пять наведённых порядков.

И вот что легко вынести из этой работы — ошибочно. Будто у вас в фирме пять отдельных хозяйств, пять папок, которые вы по очереди привели в порядок. Разобрался с процессом — отложил, взялся за людей — отложил, и так далее.

Но фирма не живёт пятью папками. Когда инженер «Инфосистем» едет к клиенту, в этом одном простом действии участвуют разом все пять: он исполняет основной процесс (механизм-человек), по правилам, которые задала управляющая система, везёт клиенту продукт через границу в среду, а если по дороге выясняется, что так больше работать нельзя, — включается изменяющая система и что-то перестраивает. Пять систем — это не пять вещей. Это пять сторон одного.

Чего одного? Вот с этим вопросом — «что такое работа моей фирмы как единое целое, чем на неё смотреть» — мы и разберёмся. Потому что, не увидев целого, вы не сможете его развивать: развивают всегда что-то одно, а не пять разрозненных папок по очереди.

Пять систем — это анатомия одного

Назовём это одно **системой работы**. Вся работа, которую делает фирма, взятая как единое целое, — это и есть её система работы. А пять систем из первого тома — её **анатомия**.

Сравнение с телом тут не для красоты, оно точное. У человека есть система кровообращения, нервная, пищеварительная, опорно-двигательная, иммунная. Никто не лечит их как пять отдельных пациентов — это один организм, и системы в нём не лежат в пяти папках, а пронизывают друг друга и работают вместе. Сердце гонит кровь, которую насыщают лёгкие, по командам, которые шлёт мозг. Выньте одну — встанут все.

Точно так же и у фирмы. Основной процесс — как опорно-двигательная система, он делает работу. Люди — живая ткань, без которой ничего не движется. Управляющая система — нервная, она шлёт команды и собирает сигналы. Клиенты и среда — это воздух и пища снаружи, из чего фирма берёт ресурс и куда отдаёт продукт. А изменяющая система — об этом отдельно, потому что это самый интересный орган.

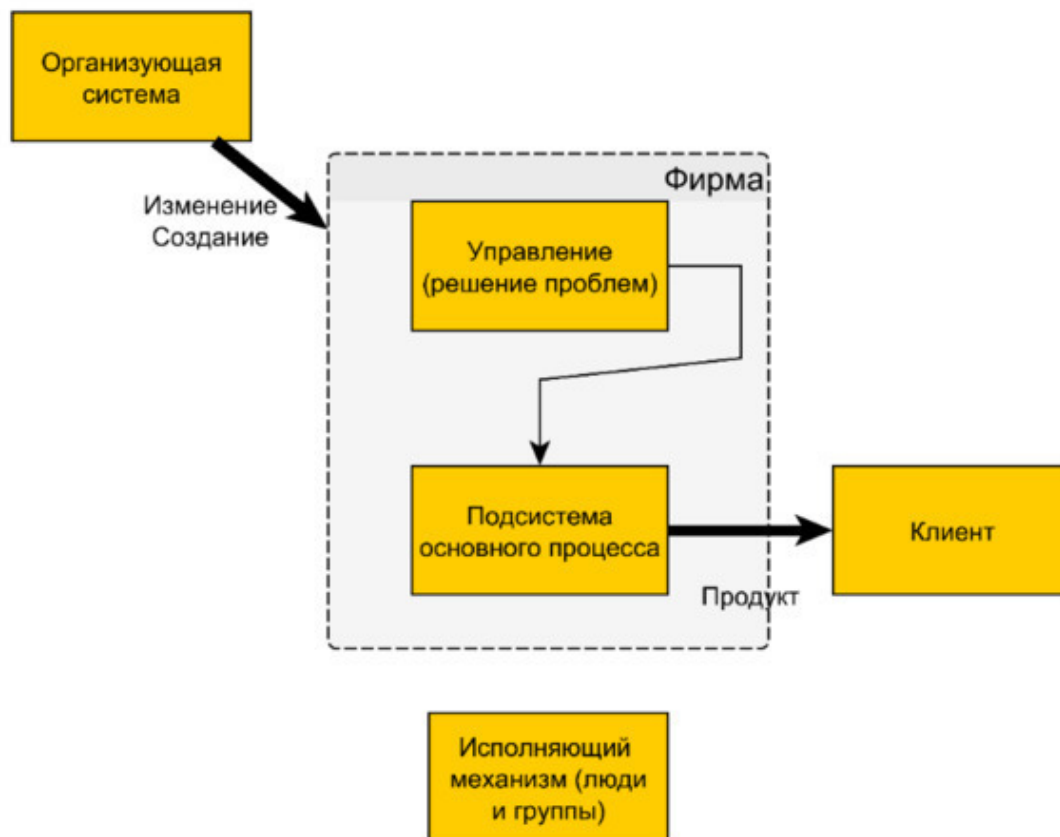


Иллюстрация: 5 систем (Том 1)

Так что первый сдвиг оптики, который нужен для второго тома, простой: перестаньте видеть пять папок, начните видеть **один организм с пятью системами органов**. Развивать вы будете его — целиком.

Системы, которые просто работают, — и системы, которые меняют себя

Теперь — главное различие, ради которого вся эта глава.

Возьмите станок. Хороший, точный станок — это система: множество увязанных деталей, которые вместе дают результат. Но станок умеет ровно одно — работать так, как он устроен. Сам себя он не переделает. Чтобы станок начал точить другую деталь, нужен наладчик — кто-то **снаружи**, кто остановит его и перестроит. Сам по себе станок к этому неспособен. Вот вам **первое понятие системы**: она работает по заданному устройству и не меняет сама себя.

А теперь возьмите живой организм. Он тоже работает — но при этом ещё и сам себя пере-страивает на ходу: растёт, заживает раны, приспосабливается к холоду, наращивает мышцу под нагрузкой. Ему не нужен внешний наладчик, чтобы измениться, — механизм изменения встроен в него самого. Вот вам **второе понятие системы**: система, которая не только работает, но и содержит внутри себя способность менять собственное устройство.

Так вот, вопрос на засыпку: ваша фирма — система в каком смысле?

Если бы она была системой только в первом смысле, она работала бы вечно одинаково и ждала наладчика снаружи, чтобы измениться. Кто этот наладчик? До сих пор — вы, лично, своими руками. Каждый раз, когда фирму надо было перестроить, вы останавливались, влезали и переделывали сами. То есть вы работали внешним наладчиком при собственной фирме, как при станке.

Но фирма — не станок. Она **может** носить механизм самоизменения внутри себя. Этот механизм и есть изменяющая система из первого тома — тот пятый орган, который мы там только назвали и отложили. Орган, благодаря которому фирма способна перестраивать саму себя, не дожидаясь, пока хозяин всё бросит и встанет к верстаку.

Фирма — система во втором смысле: она умеет менять себя сама. Но этот орган у большинства фирм размером ровно в одного человека — в собственника. Весь второй том — про то, как вырастить его до размеров фирмы.

Вот зачем нам это различие. Развитие — это работа изменяющей системы, того самого органа самоизменения. У Андрея этот орган есть, но пока он совпадает с самим Андреем: фирма меняет себя только тогда и только так, как это делает лично он. Стоит Андрею отвлечься — и развитие останавливается, потому что больше менять фирму некому. Наша задача на весь том — отрастить фирме настоящий орган самоизменения, который работает шире и дольше, чем один владелец.

Откуда право смотреть на фирму как на организм

Тут вы вправе притормозить меня и спросить: погодите, а с чего вы вообще равняете фирму то со станком, то с организмом? Станок — железо, организм — живая плоть, фирма — люди и договоры. Что у них общего, кроме красивого слова «система»?

Вопрос законный, и ответ на него дал человек, которого в наших краях незаслуженно забыли, — Александр Богданов.

Богданов был фигурой почти неправдоподобной: врач, философ, экономист, революционер, автор фантастических романов («Красная звезда», 1908) и основатель первого в мире Института переливания крови. Двенадцатый эксперимент по переливанию, поставленный на самом себе, закончился для него трагически — он умер 7 апреля 1928 года. Но для нас важнее всего одна его работа — «Тектология: Всеобщая организационная наука», которую он публиковал частями начиная с 1912 года (третья часть впервые вышла в берлинском издании 1922-го; наиболее полное издание всех трёх книг — 1925—1929 годов). Само слово он сложил из греческого *tekton* — «строитель»: тектология — учение о строительстве, **всеобщая наука об организации**.

Идея Богданова была дерзкой и простой. Он заметил, что законы организации **одни и те же** повсюду — в природе, в технике, в обществе. То, как держится кристалл, как устроен организм, как слаживается армия, как работает фирма, — подчиняется общим организационным принципам. А значит, организацию чего угодно можно изучать единой наукой. Это и была тектология: не про железо, не про плоть, не про людей по отдельности, а про **организованность как таковую**.

Сегодня это звучит знакомо — потому что ровно эту мысль через тридцать-сорок лет переоткрыл Запад. То, что назвали общей теорией систем (Берталанфи) и кибернетикой (Винер), Богданов в основных чертах набросал заметно раньше. Как отмечается в предисловии к переизданию «Тектологии», Богданов «предвосхитил одну из основных идей кибернетики — идею обратной связи (в его терминологии — бирегулятора)» и проиллюстрировал её теми же примерами, что и один из основоположников кибернетики Росс Эшби. Системный взгляд, которым мы пользуемся всю книгу, имеет глубокий и при этом русский корень. Просто корень этот долго лежал под спудом.

Нам Богданов нужен не для исторической справедливости, хотя и для неё тоже. Три его идеи мы прямо пустим в дело дальше в книге.

— **Закон наименьших** (у Богданова — «закон относительных сопротивлений»). В его собственных словах: «Структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью». Прочность всей цепи — по слабейшему звену; устойчивость армии — по наименее стойкому участку фронта; логическая цепь доказательств рушится, если одно из зве-

ньев не выдерживает критики. Запомните эту мысль — за полвека до Голдратта Богданов, по сути, описал то, что мы теперь зовём узким местом, горлышком системы. К нему — вся глава 6.

— **Подбор.** Богданов различал положительный подбор (система накапливает активности, растёт, усложняется) и отрицательный (упрощается, закаляется, отсеивает непрочное). Вместе они «стихийно организуют мир»: положительный доставляет материал, отрицательный приводит его в порядок. Это пригодится, когда мы будем «размножать» по фирме удачные решения и стандарты, — отбор работает не только в природе (вспомните «клонирование» из главы 1; вернёмся в главах 8 и 14).

— **Бирегулятор (саморегуляция).** Богданов описал систему, которая **сама себя регулирует** без внешнего наладчика, — «двойной регулятор», в котором два комплекса взаимно удерживают друг друга в равновесии. По сути, это обратная связь, описанная ещё до того, как это слово вошло в обиход с кибернетикой. А саморегуляция и есть сердце второго понятия системы: орган, который замечает, что что-то пошло не так, и правит сам.

Видите, как всё сходится? Право смотреть на фирму как на организм — со слабыми звеньями, отбором и саморегуляцией — нам дал Богданов. Это не натянутая метафора, а законный приём: организация фирмы и организация организма подчиняются общим законам, и потому одни и те же инструменты работают и там, и там.

Сейчас мы знаем, что система работы (труда) должна рассматриваться немного иначе, чем «обычная» система.

Щедровицкий Г. П. предложил смотреть на систему не как на набор деталей со связями, а как на живой объект, у которого есть четыре стороны — и все четыре нужно видеть одновременно. Этот способ оказался очень удобным, для управления работой в фирме.

Первая — процессы. Что в системе происходит? Не как она устроена, а что она делает изо дня в день. У «Инфосистем» это поток заявок, онбординг клиентов, передача знаний от Виктора к Николаю. Система начинается с процессов, а не с оргсхемы.

Вторая — функциональная структура. Как процессы организованы между собой через их функции (продукты)? Кто что делает, в каком порядке, где передаётся результат. Это не «кто кому подчиняется», а «кто что производит и кому передаёт». У Андрея — три процесса (поддержка, онбординг, апгрейды) с разными продуктами и разными ритмами.

Третья — организованности материала. Чем именно выполняются процессы? Люди, инструменты, регламенты, знания — всё это материал, который организован под процессы. Не наоборот. Виктор ценен не как человек на должности, а как носитель серверной компетенции, которая обслуживает конкретный процесс.

Четвёртая — морфология. Физическое строение: кто сидит на каком месте, какое оборудование стоит в серверной, как выглядит офис. Это то, что видно глазом, — но по Щедровицкому, морфология стоит последней, а не первой. Сначала процессы, потом всё остальное.

Главная мысль здесь такая: **в первом понятии системы мы смотрим на строение и из него выводим процессы.** Во втором — наоборот: **начинаем с процессов и под них подбираем строение.** Именно поэтому собственник, который видит фирму во втором смысле, не спрашивает «как нам реорганизоваться», а спрашивает «какие процессы нам нужны и что для них нужно организовать».

Что это меняет для вас

Соберём, потому что глава вышла плотной, а вывод из неё простой и рабочий.

Вы управляете не пятью папками, а одним живым целым — системой работы вашей фирмы. И как у всякого живого целого, у неё есть три свойства, с которыми вам и предстоит иметь дело весь этот том.

У неё есть **слабейшее звено**, которое держит результат всей фирмы, — и развивать имеет смысл прежде всего его, а не всё подряд. Искать его мы будем в главе 6.

У неё есть **орган самоизменения** — изменяющая система, — который пока у вас размером в одного вас. Растить его — сквозная задача всего тома, и вплотную мы возьмёмся за него уже в следующей части.

И её можно настраивать **отбором** — закрепляя удачное и отсеивая неудачное, в том числе удачные способы думать и решать. Этим мы займёмся в главах про людей и про мышление.

Что производит каждая из пяти систем

Раз мы только что разобрали пять систем как единый организм, полезно сразу задать вопрос: а что именно производит каждая из них? Что является её **продуктом** — тем, что выходит на границе и идёт дальше?

Для ответа понадобится различение, которое мы подробно разберём в следующей главе, — три типа продуктов по своей природе. Здесь введём их коротко, а в главе 4 рассмотрим вплотную.

Вещь — материальный объект, физический результат, который передаётся в собственность или пользование.

Знание — решение, суждение, метод, экспертиза. Нечто нематериальное, что меняет понимание или способность действовать у того, кто его получил.

Система — работающее целое, которое продолжает давать результат. Частный случай — **система работы**: живой организм из людей, процессов и правил, способный воспроизводить себя.

Теперь посмотрите, как каждая из пяти систем вашей фирмы связана со своим типом продукта.

Система людей и групп — исполняющий механизм фирмы. Производит продукт любого типа: люди могут делать и вещи, и знание, и системы — зависит от того, в каком процессе они задействованы. На самом деле, конечно, система человека функционирует сама для себя, обеспечивает свою жизнедеятельность, и занимается своим воспроизводством. Мы в бизнесе используем лишь малую часть продуктов этой системы.

Основной процесс — там, где создаётся ценность для клиента, — обычно производит **вещь**. Большинство фирм именно так: продали товар, оказали услугу, закрыли заявку. Реже — **знание** (консалтинг, обучение, проектирование). И совсем редко — **систему**: когда вы передаёте клиенту не разовый результат, а работающее целое. Андрей — тот редкий случай: его основной процесс производит именно систему («чтобы не вставало производство»), и это делает его фирму значительно труднее заменимой.

Управляющая система — та, что следит за курсом, — всегда производит **знание**. Её продукт — управленческое решение, суждение, команда. Не вещи и не системы: только осмысленный выбор, передаваемый вниз или в стороны.

Изменяющая система — та, что строит и перестраивает, — всегда производит **систему**, конкретно **систему работы**. Её продукт — это перестроенный процесс, новый регламент, выращенный инженер, запущенный продукт. Не разовое суждение и не предмет, а живое целое, которое будет работать после того, как изменяющая система закончила своё дело.

Клиентская система — внешняя среда, в которой живёт ваш клиент, — производит продукты любого типа (для своих клиентов или потребителей). Важно другое: именно клиентская система **принимает** то, что выходит из вашего основного процесса, и именно она решает, нужно ли ей это.

Держите эту привязку в голове: она объяснит многое в том, как устроены решения и почему одни типы работы труднее делегировать, чем другие. К этому мы вернёмся, когда будем говорить о развитии (глава 5), об ограничениях (глава 6) и о мышлении (глава 14).

А пока — спустимся с этих высот к самому земному и конкретному, что есть в системе работы: к тому единственному, ради чего она вообще существует и чем кормится. К продукту, который пересекает границу, и к обмену, в котором фирма за него получает своё. Это следующая глава.

Глава 4. Продукт и обмен

В первом томе с продуктом случился самый запоминающийся, наверное, момент всей книги. Андрея спросили, что он продаёт, и он ответил уверенно, как ответил бы почти любой из нас: «настройку и поддержку информационных систем». А клиент на тот же вопрос ответил иначе: «чтобы у меня не вставало производство». И между этими двумя ответами обнаружилась пропасть, в которую проваливаются очень многие фирмы.

Тогда мы использовали этот разрыв, чтобы найти продукт и нарисовать границу. Дело сделали и пошли дальше. Но мы тогда не договорили — потому что продукт заслуживает не упражнения на полстраницы, а отдельного и серьёзного разговора. Сейчас, во втором томе, он у нас будет.

Почему я возвращаюсь к продукту в книге о развитии? Потому что продукт — это единственная точка, в которой ваша фирма прикасается к внешнему миру и получает за это деньги. Весь тот организм, который мы разбирали в прошлой главе, — пять систем, процессы, люди, регламенты — существует ради одного: протолкнуть через границу **одну вещь**, продукт. И за эту одну вещь фирма живёт. Не разобравшись с ней до конца, нельзя всерьёз говорить, куда фирму вести.

Обмен — единственная причина, по которой фирма жива

Начнём с того, что фирма — система **открытая**. Она не варится в себе, как камень: она живёт обменом со средой. Через границу в одну сторону уходит продукт, в другую — приходит ресурс, прежде всего деньги. Это и есть обмен, и это буквально дыхание фирмы: выдох — продукт наружу, вдох — деньги внутрь. Прекратился обмен — фирма задохнулась, как ни хороши её внутренние процессы.

И вот тут — мысль, ради которой стоит притормозить. В этом обмене у фирмы есть только **один** предмет торга. Клиент по ту сторону границы платит не за ваши процессы. Не за ваши регламенты, метрики и оргструктуру. Не за ваши бессонные ночи и старания. Всё это — внутреннее, оно стоит вам денег, а не приносит их. Единственное, за что внешний мир готов платить, — это продукт. Только он пересекает границу в сторону клиента, только он участвует в обмене.

Вот почему продукт — **важнейший элемент обмена**, а значит, и важнейшая вещь во всей фирме. Всё остальное — затраты, организованные ради него. Управленец, который держит это в голове, перестаёт путать внутреннее и внешнее: он не гордится перед клиентом своими процессами (клиенту нет до них дела) и не пытается продать собственные усилия (их не покупают). Он смотрит на одну точку — что именно переходит границу и за что платят.

Это, по сути, и был главный нерв продуктовой темы в первом томе: ценность — снаружи, а не внутри. Сейчас мы добавим к этому объёма.

Три типа продуктов

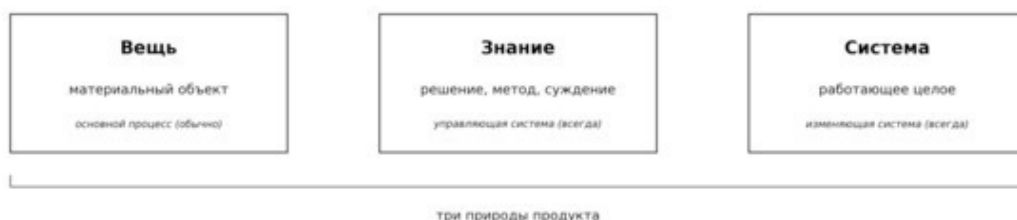
Продукты систем бывают разные по самой своей природе — и от того, какого типа ваш продукт, зависит почти всё: как его передавать, где проводить границу, как считать и за что брать деньги. Мы уже познакомились с этими тремя типами в конце прошлой главы — теперь разберём каждый вплотную.

Первый тип — **вещь**, материальный продукт, физический объект, который переходит клиенту в собственность. Сервер, стул, упаковка плёнки, станок. Граница тут видна простым глазом: вот вещь была наша — вот стала клиента. Продал — отдал — всё, на этом отношения обычно и кончаются.

Второй тип — **знание**: нематериальный продукт, экспертиза, метод, решение, которое вы передаёте клиенту. Консультация, обучение, расчёт, проект, чертёж. Знание нельзя поддержать в руках; оно ценно тем, что меняет то, что клиент понимает и умеет. Переданное однажды, оно остаётся у клиента навсегда — и он вполне может больше к вам не вернуться. «Научили — спасибо — дальше сами».

Третий тип — **система**: вы отдаёте клиенту не вещь и не знание по отдельности, а **работающее целое**, которое продолжает давать результат изо дня в день. Налаженная и живая инфраструктура, действующее решение, система, которая крутится и держит результат. Это не разовая передача через границу, а живой организм у клиента, который вы привели в действие и помогаете держать живым.

Три типа — три разных природы продукта, три разных логики обмена. Их не нужно выстраивать в иерархию: нет «лучшего» типа вообще, есть тот, который подходит для вашего дела и вашего клиента. Вещь — честный продукт для огромного числа фирм. Знание — основа консалтинга и проектирования. Система — то, что строит Андрей.



Три типа продуктов

Вот теперь посмотрите на Андрея. Вещью он не торгует принципиально — железо «Инфосистемы» не закупают и не перепродают. Голое знание, разовую консультацию, — тоже не его хлеб. Андрей продаёт клиенту **работающую систему**: настроенную, поддерживаемую, живую ИТ-инфраструктуру, которая держит тот самый результат — «производство не встает». И обратите внимание на красивую вещь: фирма Андрея сама есть система работы (вспомните прошлую главу) — и продаёт она тоже систему. Система производит систему.

Логика обмена при этом у каждого типа — своя. Вещь продаётся разово и передаётся в собственность — отношения после продажи обычно заканчиваются. Знание передаётся однажды и остаётся у клиента навсегда — он может больше не возвращаться. А система требует поддержания: клиент привязан к вам ровно до тех пор, пока система у него работает. Само название фирмы Андрея — «в лёгкости» — отражает именно эту логику: клиент покупает не часы работы инженера, а работающее без забот целое.

За что платят на самом деле

Есть тут одна ловушка, в которую попадает почти каждый, и о ней стоит сказать прямо. Тип своего продукта и саму его суть **определяете не вы**. Их определяет тот, кто по ту сторону границы.

Вы можете сколько угодно считать, что продаёте «настройку систем». Но если клиент платит вам за «чтобы не вставало производство» — значит, ваш продукт это и есть, нравится вам формулировка или нет. Один из мебельщиков Андрея — Владимир, молодой хозяин небольшого производства на местном рынке, — однажды сказал ему прямо: «Мне не нужна настройка серверов. Мне нужно, чтобы утром станки работали, а бухгалтерия не кричала». Вот и весь продукт — глазами того, кто платит. Обмен состоится только на условиях покупателя: он отдаёт деньги за свою ценность, а не за вашу гордость мастерством. Поэтому, чтобы понять

собственный продукт, бесполезно смотреть внутрь, на свои старания. Надо смотреть **через границу наружу** — глазами того, кто платит. Что у него меняется к лучшему после встречи с вами? Вот за это он и платит. Вот это и есть ваш продукт.

Простой способ себя проверить: спросите не «что я делаю?», а «что у клиента становится по-другому?». Первый вопрос приведёт вас к описанию ваших усилий. Второй — к описанию продукта.

Куда это ведёт

Мы только что нащупали нерв, который потянется через весь том.

Обмен происходит не в пустоте — он происходит на **рынке**, а рынок — это часть той самой внешней среды, которой вы не управляете, но обязаны читать. И главный стратегический вопрос, к которому мы придём в главе 11, звучит так: какой продукт — какому рынку? Это и есть выбор, который называют стратегией. А понимание типа своего продукта — один из рычагов в этом выборе.

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.