

СИСТЕМА РОСТА:

**КАК ВЫСТРОИТЬ
ОРГАНИЗАЦИЮ,
КОТОРАЯ РАБОТАЕТ
БЕЗ СБОЕВ.**

и

Ида Морозова

Ида Морозова

**Система роста: Как
выстроить организацию,
которая работает без сбоев**

«Автор»

2026

Морозова И.

Система роста: Как выстроить организацию, которая работает без сбоев / И. Морозова — «Автор», 2026

Снова сорваны сроки, клиент ждёт ответа, а команда спорит, кто вправе принять решение. Если работа держится на авралах, дело не всегда в людях: возможно, система сама создаёт узкие места и оставляет ответственность без полномочий. «Система роста» помогает увидеть реальный ход работы и связать стратегию с ежедневными решениями: определить ценность для клиента, распределить роли, убрать лишние задержки, наладить координацию и выбрать показатели, которые ведут к действию, а не к отчётам. Практические ориентиры помогут предупреждать сбои, внедрять изменения и масштабироваться без перегрузки. Книга адресована руководителям, владельцам бизнеса и тем, кто отвечает за команду и результат. Она поможет перейти от героического тушения пожаров к системе, которая учится на ошибках, выдерживает рост и не требует постоянной работы на пределе. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Морозова И., 2026

© Автор, 2026

Содержание

От героизма к системе: почему организации дают сбои	6
Диагностика организации: как увидеть реальную картину работы	12
Ценность и стратегия: на чём должна держаться система роста	18
Операционная модель: как связать цели, команды и ресурсы	23
Конец ознакомительного фрагмента.	26

Ида Морозова
Система роста: Как выстроить
организацию, которая работает без сбоев

Система роста: Как выстроить организацию, которая работает без сбоев

Ида Морозова

От героизма к системе: почему организации дают сбои

В понедельник в девять утра команда «Вектора» собралась в переговорной. На экране висел список из семи пунктов. У двух клиентов сорвались сроки. По одному проекту менеджер обещал одно, техническая команда — другое. Счёт крупному заказчику всё ещё не отправили: никто не понимал, можно ли применить нестандартную скидку. Внизу списка красным значилось: «Решить, кто решает».

— Я думал, это должен утвердить Андрей, — сказал руководитель продаж.

— Андрей сказал, что передал вопрос в поддержку, — ответила менеджер проекта.

— Мы не можем обещать клиенту срок, пока инженерная команда не оценит объём, — добавил руководитель разработки. — Но оценку никто не запросил.

Все говорили разумные вещи. Никто не бездействовал. И всё же работа стояла.

Андрей, генеральный директор «Вектора», вернулся накануне после недели вне офиса. Он не собирался устраивать разбор полётов, но уже через десять минут встречи понял: команда ждала от него не отчёта о поездке, а возвращения привычного механизма принятия решений.

«Вектор» рос уверенно. Компания внедряла программное обеспечение для корпоративных клиентов, нанимала сотрудников, открывала новые направления. Клиенты ценили её за гибкость: здесь могли быстро изменить план, подключить специалиста, найти обходной путь. Андрей знал крупных заказчиков, помнил историю сложных договорённостей и умел за несколько минут соединить людей, между которыми возникло недопонимание.

Когда появлялась трудная ситуация, он входил в переписку, звонил нужному руководителю, уточнял условия и принимал решение. Обычно к вечеру проблема уже имела владельца и следующий шаг.

Это помогало компании расти. И незаметно превращало Андрея в часть рабочего процесса — в самую важную его часть.

Неделя без привычного центра

Перед отъездом Андрей сообщил, что будет доступен только для настоящих чрезвычайных ситуаций. Он не хотел оставлять команду без поддержки, но был уверен: обычные вопросы люди решат сами. У «Вектора» были руководители, опытные сотрудники и рабочие чаты. Внешне всё необходимое для самостоятельной работы уже существовало.

Во вторник крупный клиент попросил расширить объём проекта, не меняя дату запуска. Менеджер по продажам хотел сохранить отношения и осторожно согласился «проверить, что можно сделать». Руководитель внедрения посмотрел на загрузку команды и отказался подтверждать срок. Клиент получил два ответа, каждый из которых был прав со своей стороны: «постараемся успеть» и «такой срок нереалистичен».

Обычно Андрей сводил эти позиции, выяснял, что можно сократить, какой риск допустим и кто должен поговорить с клиентом. На этот раз разговор откладывали до его возвращения. Проект не остановился полностью, но несколько дней шёл без ясного плана.

В среду у другого заказчика возникла ошибка при обмене данными. Специалист поддержки заметил сигнал, но для диагностики требовалось подключить разработчика. Разработчик занимался задачей, которую ранее объявили приоритетной. Кто мог изменить этот приоритет, было неясно. Руководитель поддержки написал руководителю продукта, тот — менеджеру проекта, а менеджер проекта спросил в общем чате, «кто сейчас может решить».

Инженер всё-таки подключился вечером и устранил проблему. Клиент получил помощь. Внутри компании это назвали хорошей командной работой. Так оно и было. Но проблема не исчезла: её оплатили временем нескольких людей, дополнительными переключениями и задержкой другой задачи.

В четверг менеджер проекта попросила согласовать нестандартную скидку. Продажи считали её разумной уступкой; финансовая команда опасалась, что она станет прецедентом. Андрей обычно принимал подобные решения быстро, потому что помнил, почему прошлой весной для этого клиента сделали исключение. Его память заменяла отсутствующее правило. Без него переписка росла, а счёт ждал.

К пятнице команда частично разрулила ситуацию с данными, клиенту по первому проекту дали новый срок, скидку отложили. Люди старались, задерживались и подхватывали чужие задачи. В моменте это спасало отношения и удерживало работу от остановки. Одновременно цена спасения оставалась невидимой: какие-то задачи сдвинулись, кто-то отменил запланированную работу, а несколько решений так и не получили ясного владельца.

Поэтому в понедельник на встрече никто не мог сказать: «Вот решение, за него отвечаю я». Каждый мог объяснить свою часть. Никто не видел всего маршрута.

Когда сильный человек становится частью процесса

Зависимость от конкретного человека — не обязательно ситуация, в которой только он умеет выполнять редкую техническую операцию. Чаще зависимость тоньше. Только один человек знает, кому написать. Только он помнит, почему клиенту разрешили особые условия. Только он способен оценить, какое обещание можно дать, не создав проблему для другой команды. Он не просто специалист — он маршрутизатор решений, переводчик между подразделениями и носитель неформальных правил.

Пока такой человек на месте, система выглядит гибкой. Но гибкость, которая держится на памяти, личных связях и постоянной доступности одного сотрудника, плохо переносит рост. Чем больше клиентов, проектов и исключений, тем больше вопросов сходится в одной точке.

Эта точка становится узким местом, даже если её обладатель работает быстро. Решение ждёт его ответа; сотрудники учатся не решать сами, а проверять, «как считает Андрей»; руководители не укрепляют свои полномочия, потому что любое неоднозначное дело всё равно уходит наверх. Организация будто движется, но часть её пропускной способности ограничена расписанием одного человека.

Здесь важно не обвинить руководителя в чрезмерном контроле или команду — в несамостоятельности. Часто такая зависимость возникает по доброй причине. Компания выросла из небольшого коллектива, где все сидели рядом и могли договориться за пять минут. Андрей знал каждый важный контракт, потому что когда-то их было немного. Его личное участие было подходящим ответом на прежний масштаб.

Но способ, который помог компании пройти один этап, может стать препятствием на следующем. Это обычная проблема роста: людей и задач становится больше, а правила координации остаются прежними.

Не всякая ошибка — системный дефект

В работе неизбежны единичные ошибки. Сотрудник может не заметить письмо, клиент — изменить требование, программа — дать сбой. Сам факт ошибки ещё не доказывает, что организация устроена плохо.

Системный дефект проявляется не только в том, что что-то пошло не так, но и в том, что похожая проблема возвращается, а спасать её снова приходится одним и тем же способом. Вопрос не в том, случился ли сбой, а в том, способен ли процесс обнаружить его, ограничить последствия и помочь людям не повторить его.

Если менеджер однажды забыл приложить файл, достаточно выяснить, что произошло, и исправить последствия. Если договоры регулярно уходят без обязательного приложения, потому что разные команды по-разному понимают, кто собирает пакет документов, это уже не случайная невнимательность. Это дефект на стыке ролей.

Тут полезно сменить вопрос. Не «Кто виноват?», а «Как работа дошла до точки, в которой результат зависел от того, вспомнит ли кто-то нужный шаг?»

Такой взгляд не снимает с людей ответственности. Он делает ответственность практической: позволяет изменить условия работы, а не ограничиться призывом «быть внимательнее».

Научные исследования человеческого внимания и памяти давно показывают, что эти ресурсы ограничены. Когда человек постоянно переключается между задачами, ему нужно заново восстанавливать контекст; сложная работа от этого становится медленнее и подвержена ошибкам. Поэтому героическая доступность ключевого специалиста имеет двойную цену: он задерживает решения для других и сам теряет время, которое мог бы потратить на важную работу. А если его календарь постоянно заполнен срочными уточнениями, компания лишается не только его текущих часов, но и возможности улучшить процесс, который снова и снова создаёт эти уточнения.

Невидимая работа между командами

В «Векторе» никто не планировал потратить неделю на пересылку сообщений и уточнение полномочий. Но именно это и произошло. Часть труда ушла не на решение задач, а на координацию вокруг них: выяснить, кто знает ответ; объяснить контекст следующему участнику; повторить клиенту уже сказанное; проверить, не противоречит ли новое обещание прежнему.

Такую координационную нагрузку легко недооценить. Она редко появляется отдельной строкой в плане проекта. Обычно она скрывается в календарях, чатах и вечерах сотрудников. Но чем больше работы передаётся между людьми и командами без ясных правил, тем больше усилий нужно на то, чтобы просто удерживать её в движении.

Особенно уязвимы стыки. Продажи обещают, внедрение исполняет. Поддержка замечает проблему, разработка определяет её приоритет. Финансы оформляют условия, которые согласовали другие. Если у каждой команды есть свои задачи, но нет договорённости о передаче результата, общий процесс начинает напоминать эстафету, в которой участники бегут быстро, но палочку не всегда передают.

К этому добавляется перегрузка ключевых специалистов. Опытный человек часто становится тем, кому адресуют всё сложное: он компетентен, отзывчив и уже однажды помог. Его надёжность постепенно превращается в ловушку. Чем лучше он спасает ситуацию, тем больше новых спасений ему поручают. Команда получает краткосрочную выгоду, а организация — более глубокую зависимость.

Цена исключений

Исключение само по себе не является ошибкой. У клиента может быть особая ситуация, а рынок — требовать нестандартного ответа. Проблема начинается, когда исключения становятся привычным способом выполнять работу и каждое из них остаётся личной договорённостью.

Одно исключение может помочь сохранить клиента. Десять похожих исключений без общего правила создают новую норму, которую знают лишь те, кто участвовал в прежних переговорах. Следующий сотрудник не понимает, можно ли повторить решение, а клиент уже считает его обещанной практикой. Возникают дополнительные согласования, разночтения и риск дать противоречивые ответы.

Есть и более тонкая цена: исключения не позволяют увидеть, что именно в стандартном процессе перестало подходить. Если каждый раз находить обходной путь, организация может годами не замечать, что её обычный маршрут слишком медленный или неполный.

Героизм здесь похож на временный мост через размытый участок дороги. Он нужен, чтобы не бросить людей по другую сторону. Но если мост возводят каждую неделю, следует исследовать дорогу, а не вручать строителям медали за очередную смену.

Это не значит, что героизм надо запрещать или обесценивать. В кризисе он бывает необходим. Сотрудники «Вектора» сделали то, что помогло клиентам. Их усилия заслуживают уважения. Но уважение к спасению не должно мешать вопросу: почему спасение снова понадобилось?

Карта героических спасений

Начать можно не с масштабной реорганизации, а с наблюдения. Возьмите недавние авралы за последние четыре–шесть недель и составьте карту героических спасений. Не ищите виноватых и не превращайте упражнение в рейтинг переработок. Цель — увидеть повторяющиеся условия, при которых обычная работа превращается в подвиг.

Для каждого случая запишите пять вещей:

1. Сигнал. Что первым показало, что ситуация выходит из обычного режима: жалоба клиента, задержка, предупреждение системы, повторный запрос?

2. Место сбоя. На каком этапе работа остановилась или потеряла ясность: при принятии решения, передаче между командами, проверке результата?

3. Способ спасения. Что пришлось сделать вне обычного процесса: срочно подключить руководителя, переработать, переслать задачу напрямую?

4. Задействованные люди. Кто потратил время, знания или личные связи, чтобы восстановить движение?

5. Повторяемость причины. Видели ли вы похожую ситуацию раньше и что общего между случаями?

Сигнал

Место сбоя

Способ спасения

Задействованные люди

Повторяемая причина

Клиент попросил изменить объём проекта

Между продажами и внедрением

Руководители срочно согласовали новый срок

Менеджер продаж, руководитель внедрения, Андрей

Нет правила, кто подтверждает влияние изменения на график

Ошибка при обмене данными

Между поддержкой и разработкой

Инженер подключился вечером и устранил проблему

Поддержка, инженер, руководитель продукта

Не определён порядок приоритизации срочных обращений

Запрос на нестандартную скидку

Между продажами и финансами

Решение отложили до возвращения генерального директора

Менеджер продаж, финансист, Андрей

Не заданы границы самостоятельного решения

После заполнения не спрашивайте: «Кто должен был работать лучше?» Спросите: «Что повторяется?» Возможно, каждое спасение начинается с неясного права принимать решение. Возможно, информация теряется на стыке команд. Возможно, критический специалист перегружен так, что даже простые вопросы ждут очереди.

Повторение — подсказка. Один случай может быть случайностью; похожие случаи указывают на механизм. Если спасение требует того же человека, того же ночного звонка или того же обходного маршрута, перед вами не просто ряд неудач, а карта устройства работы.

Первые шаги от героизма к системе

Система не означает, что на любой случай заранее написана инструкция. Организация не может предусмотреть каждую ситуацию, а чрезмерные правила способны замедлить даже простые решения. Надёжность начинается не с толстого руководства, а с ясности в нескольких важных местах.

Во-первых, определите права на решение. Для типовых вопросов укажите, кто принимает решение самостоятельно и в каких границах. Для исключений — кто оценивает риск и кому нужно сообщить. Для решений, которые затрагивают крупного клиента, бюджет или безопасность, определите порядок эскалации. Полномочие без границ пугает людей; границы без полномочий создают очередь. Нужны оба элемента.

Во-вторых, договоритесь о передаче работы между командами. Что одна команда должна передать другой? В каком виде? Как понять, что получатель принял задачу? Кто поднимает вопрос, если передача не состоялась? Несколько точных договорённостей на стыке часто полезнее, чем общий призыв «лучше взаимодействовать».

В-третьих, уменьшите зависимость от единственного носителя контекста. Важные решения и их причины должны быть доступны тем, кому они нужны для работы. Это не значит записывать каждую мысль руководителя. Достаточно фиксировать устойчивые правила, основания исключений, контактных владельцев и способ действий, когда привычный специалист недоступен. Полезно также назначить резервного человека и дать ему не только инструкции, но и возможность принимать решения.

В-четвёртых, защищайте время людей, которые стали узкими местами. Если ключевой специалист постоянно отвечает на повторяющиеся вопросы, часть ответов можно превратить в правило или перенаправить к другому владельцу. Если он участвует во всех согласованиях, разделите решения по уровню риска. Цель — не убрать человека из процесса, а оставить ему ту работу, где его опыт действительно нужен.

Наконец, возвращайте опыт в процесс. После серьёзного сбоя коротко разберите, что заметили первым, где потерялась ясность, что помогло восстановить работу и что нужно изменить до следующего раза. Такой разговор должен завершаться конкретным действием, ответственным за него и сроком проверки. Без этого «разбор уроков» часто становится ещё одной встречей, после которой все возвращаются к прежнему порядку.

У «Вектора» перемены начались не с запрета обращаться к Андрею. В этом не было бы смысла: иногда его решение действительно было необходимо. Команда составила список повторяющихся вопросов и разделила их на три группы: те, которые сотрудники могут решать сами в заданных пределах; те, которые требуют согласования владельцев смежных процессов; и те, которые остаются на уровне генерального директора. Для изменений объёма проекта ввели обязательную оценку сроков со стороны внедрения до обещания клиенту. Для срочных технических проблем договорились о способе приоритизации. Решения по скидкам в пределах установленного лимита передали руководителям продаж.

Не всё наладилось за неделю. Некоторые правила пришлось пересмотреть, когда они встретились с реальными клиентскими ситуациями. Но изменилось главное: неоднозначность перестала автоматически означать «ждать Андрея». Компания начала строить маршрут, по которому решение могло пройти и без личного вмешательства генерального директора.

Вопросы, которые стоит задать сейчас

Выберите один недавний аврал и пройдите по его следам: какой сигнал появился первым, где работа потеряла ход, кто её спас и какой участок процесса остался неизменным после спасения? Затем ответьте ещё на три вопроса:

- Какие задачи в вашей организации регулярно требуют срочного вмешательства?
- Кто становится узким местом, даже если официально его роль этого не предполагает?
- Что произойдёт, если этого человека не будет неделю?

Не оценивайте людей по тому, сколько раз они способны выручить команду. Смотрите на то, почему команде приходится снова обращаться к одному и тому же спасателю. Если одинаковые проблемы раз за разом решаются личным подвигом, дело не в недостатке старания. Значит, организация пока не создала способ, который предупреждает сбой, распределяет решения и сохраняет движение работы без незаменимого героя.

Сильные люди помогают организации пережить трудный момент. Сильная система делает так, чтобы трудный момент не становился постоянным способом работы.

Диагностика организации: как увидеть реальную картину работы

На экране в переговорной заказ двигался безупречно. Цветные блоки соединялись прямыми линиями: продажа, проверка, комплектация, доставка. Под схемой стояла крупная цифра: «Пять дней». Руководители «Вектора» знали этот маршрут наизусть и считали его достаточно надёжным, чтобы обсуждать уже следующий вопрос: как увеличить объём заказов.

Через час мы стояли рядом с Ириной из отдела сопровождения. На её экране было тридцать семь незавершённых задач. В одной карточке — письмо клиента с уточнением, в другой — просьба склада «проверить старую версию спецификации», в третьей — сообщение коллег: «Поставь в таблицу, в системе пока не отражай». На вопрос, сколько длится путь заказа, Ирина ответила:

— Если ничего не потеряется, дней восемь. Иногда двенадцать. Но в отчёте у нас пять.

Между красивой схемой и этим экраном не было лжи. Просто это были две разные картины работы. Одна показывала, как процесс должен выглядеть. Другая — как он проходит через ожидания, уточнения, очереди и чужие календари. Чтобы улучшить организацию, сначала нужно увидеть вторую.

Схема описывает намерение, работа оставляет следы

У регламента и оргсхемы есть важная функция: они фиксируют договорённость о том, кто за что отвечает и какой путь считается правильным. Но они редко показывают, что происходит между этапами. В схеме нет пустого вторника, когда заявка ждёт подписи. Нет переписки, в которой сотрудник пытается выяснить, какая версия спецификации последняя. Нет повторного ввода одних и тех же данных в две системы.

Поэтому диагностика начинается не с вопроса «Кто виноват?», а с другого: «Что происходит с работой от момента, когда она появляется, до момента, когда клиент получает результат?»

Важно договориться о границах. Для «Вектора» руководители считали пять дней от момента, когда заявка признана полностью заполненной, до готовности заказа к отгрузке. Клиент же считал иначе: отсчёт начинался с подтверждения заказа и заканчивался доставкой. Внутри этих двух определений помещались и первичная подготовка, и согласования, и перевозка. Разные часы создавали впечатление, будто спорят о скорости, хотя на самом деле участники измеряли разное.

Это частая причина управленческих недоразумений. Один отдел говорит: «Мы укладываемся в норматив». Другой — «Клиенты ждут слишком долго». Оба могут быть правы, если начало и конец процесса у них не совпадают.

Прежде чем изучать маршрут, зафиксируйте:

- какое событие запускает отсчёт;
- какой результат считается завершением;
- какие типы заказов входят в выборку;
- измеряется время в рабочих или календарных днях;
- считается ли ожидание частью цикла.

Без этих договорённостей даже точные цифры способны запутать.

Прогулка по процессу

Вместо того чтобы обсуждать общую схему, мы выбрали одну реальную заявку и прошли её путь — от первого подтверждённого заказа до вручения клиенту. Не ту заявку, которую удобно показать на презентации, а обычную: без катастрофы, но и без особого везения. Мы

заранее договорились с сотрудниками, что наблюдаем за движением работы, а не оцениваем их личную эффективность.

Вот что мы увидели.

Этап

Что происходило

Что зафиксировали

Приём заказа

Менеджер вносил сведения в CRM

Часть данных уже была в письме клиента, но переносилась вручную

Согласование

Карточка получила статус «на согласовании»

Между отправкой и решением прошло чуть больше двух рабочих дней

Проверка комплектации

Операционный специалист обнаружил пропущенный параметр

Заявку вернули в продажи; клиенту задали уточняющий вопрос

Планирование

Заказ был готов к включению в график

До следующего планирования оставалось почти два дня

Подготовка к отгрузке

Склад собрал заказ

Сборка заняла меньше часа, ожидание свободного окна перевозчика — почти день

Доставка

Клиент получил заказ

Внутренняя метрика считала завершением готовность к отгрузке, а не получение заказа

Каждый отдельный шаг выглядел разумным. Согласование снижало риск ошибки. Проверка защищала склад от неверной комплектации. Планирование помогало объединять поставки. Проблема проявилась не в одном нелепом действии, а в сумме переходов и пауз между ними.

У этой заявки оказалось несколько длинных промежутков, когда никто не выполнял работу над заказом, но заказ продолжал занимать место в системе. Он ждал решения, уточнения, следующего цикла планирования, окна доставки. Активных действий было сравнительно немного; календарь тем временем не останавливался.

Одна прогулка — не доказательство, что все заказы идут так же. Это способ обнаружить вопросы, которые раньше не задавали. Чтобы понять, типичен ли маршрут, мы сопоставили его с другими заявками: быстрыми, задержанными, возвращёнными на уточнение и прошедшими без исключений. В выборке из нескольких недель медианное время от подтверждения заказа до доставки оказалось близким к девяти рабочим дням. Отчётные пять дней начинали считать позднее и заканчивали раньше.

Так обнаружился не спор о том, кто работает быстрее, а разрыв в определении процесса.

Смотреть, спрашивать, сверять

Ни один источник не показывает организацию целиком.

Наблюдение показывает, как работа выполняется в конкретный момент. Оно позволяет заметить, что человек переключается между окнами, ищет актуальную версию файла, ждёт ответа или записывает напоминание на бумаге. Но наблюдатель видит лишь небольшой фрагмент и может принять необычный день за норму.

Данные показывают повторяемость и масштаб. Временные отметки в CRM, статусы задач, записи о возвратах, сроки исполнения, число незавершённых заказов помогают увидеть закономерности. Но отчёт зависит от того, что именно система считает началом, завершением и задержкой. Если время до признания заявки «полной» не включено в метрику, оно не исчезает — оно просто не попадает в отчёт.

Разговоры с исполнителями помогают понять смысл действий. Почему заявку отправляют в обход системы? Что сотрудник делает, когда ответственный за согласование отсутствует? Как узнают, что заказ действительно готов к следующему этапу? При этом рассказ о процессе — не сам процесс. Люди могут искренне описывать обычный порядок, опуская мелкие приспособления, которыми пользуются ежедневно.

Наконец, есть голос клиента. Не только жалобы, но и вопросы: «Когда ждать доставку?», «Почему мне снова нужно отправлять спецификацию?», «Кому написать, чтобы узнать статус?» Клиент часто сталкивается с организацией не через её отделы, а через обещание, которое она дала, и результат, который не пришёл вовремя.

Надёжная диагностика возникает на пересечении этих свидетельств. Если сотрудник говорит, что заявки часто ждут согласования, данные показывают скопление карточек в этом статусе, наблюдение подтверждает ежедневную проверку очереди, а клиент получает перенос срока — перед вами уже не отдельное впечатление, а обоснованная картина.

От факта к гипотезе — и не наоборот

Во время диагностики особенно легко перепутать наблюдение с объяснением.

«Заявка находилась в статусе согласования с 14:10 вторника до 10:05 четверга» — факт, если отметки времени проверены.

«Руководитель медленно принимает решения» — интерпретация.

«Операционный специалист вернул заявку в продажи после обнаружения незаполненного поля» — факт.

«Продажи не умеют оформлять заказы» — обобщение, которое требует проверки и почти наверняка не объясняет весь механизм.

Разница не в вежливости формулировок. Разница в том, можно ли проверить утверждение и использовать его для изменения системы. Если сразу назвать причину, организация начинает защищаться: один отдел доказывает, что дело в другом, а сотрудник — что он «всегда всё делает правильно». Наблюдаемые факты, напротив, позволяют совместно исследовать путь.

Полезно вести записи в двух колонках: «Что увидели» и «Что это может означать». Например:

Что увидели

Возможное объяснение, требующее проверки

Данные о клиенте вводились в CRM и затем повторно переносились в систему планирования

Системы не обмениваются нужными сведениями или формат данных не совпадает

Несколько карточек несколько дней оставались в статусе ожидания

Решения принимаются пакетно, не определён замещающий согласующий или очередь слишком велика

Сотрудник заранее писал на склад, хотя формальная заявка ещё не прошла весь маршрут. Официальный порядок не позволяет выполнить важную подготовительную работу вовремя.

Интерпретация — это не ошибка. Ошибка — обращаться с ней как с уже установленным фактом.

Вопросы, которые открывают настоящую работу

Лучшие вопросы не подталкивают человека к заранее выбранному диагнозу. Вместо «Почему вы задерживаете заявки?» спросите:

- Покажите, что происходит с последней обычной заявкой после того, как вы её получили.
- В какой момент вы можете начать работу, а в какой вынуждены ждать?
- Как вы узнаете, что переданные данные полны и актуальны?
- Что чаще всего возвращается на предыдущий этап и по какой причине?
- Где информация вводится повторно или хранится в нескольких местах?
- Какие очереди вы проверяете в течение дня? Как решаете, что брать первым?
- Что вы делаете, когда нужный человек недоступен?
- Каким способом работа проходит быстрее, если официальный порядок не помогает?
- О чём клиенты спрашивают чаще всего, хотя ответ уже должен быть известен?
- Какое изменение в процессе создало бы для вас новый риск?

Просьба показать конкретный пример обычно полезнее вопроса «Как у вас всё устроено?». На примере всплывают детали: письмо, которое не попало в карточку; личное сообщение вместо формального уведомления; таблица, которую поддерживают «на всякий случай». Это не обязательно признаки плохой дисциплины. Часто обходной путь — разумный ответ человека на барьер, который организация не устранила.

Задача диагноста — не запретить обходной путь, а выяснить, какую функцию он выполняет и какой риск закрывает. Если сотрудник ведёт личный список ожидающих заявок, это может быть неудобной привычкой, а может — единственным способом не потерять работу в системе, где очередь не видна.

Очереди, переделки и невидимая цена времени

Руководители часто замечают время выполнения задачи: сколько минут занимает проверка или комплектация. Но клиент ощущает полное время прохождения, включая паузы. В организации короткие операции могут быть окружены долгими ожиданиями.

Здесь полезен закон Литтла — практическая связь между количеством незавершённой работы, скоростью её завершения и временем прохождения. Если система относительно стабильна, средний объём незавершённой работы равен средней скорости завершения, умноженной на среднее время прохождения. Например, если в среднем в работе находится двадцать заказов, а завершает организация четыре заказа в день, среднее время прохождения при этих условиях составит около пяти дней.

Это не универсальный калькулятор и не повод требовать от людей работать быстрее. Связь имеет смысл, когда сравниваются одинаковые границы процесса и достаточно стабильный поток. Но она помогает увидеть простую вещь: длинный список начатых задач не означает высокий темп. Избыточная незавершённая работа часто превращается в очередь, переключения и задержки.

Смотрите и на переделки. Возврат заявки может выглядеть как короткое действие: нажали кнопку, написали комментарий. Но за ним могут следовать повторная проверка, новая переписка, изменение плана, повторное обещание клиенту. Учитывайте не только количество возвратов, но и их типовые причины.

Ещё один важный след — повторный ввод информации. Он отнимает время и увеличивает вероятность расхождений. Если в CRM записан один срок, а в таблице склада другой, спор «кто ошибся?» не решит проблему двойного источника данных.

Без поиска виноватых и без бесконечного аудита

Люди не будут показывать реальную работу, если диагностика похожа на скрытую проверку. Поэтому объясните цель заранее: мы исследуем путь задачи, а не составляем рейтинг сотрудников. Согласуйте наблюдение, не собирайте лишние персональные данные, не приписывайте задержки конкретному человеку, если задача — понять устройство процесса. После сбора вернитесь к участникам с выводами и дайте им возможность поправить фактические ошибки.

Безопасность не означает, что нужно игнорировать ответственность. Она означает, что прежде чем судить о поведении человека, следует проверить, какие условия, правила, инструменты и полномочия ему были доступны. Если процедура требует согласования, но не определяет срок и замену, ожидание — свойство системы, а не достаточное доказательство чьей-то безответственности.

Чтобы диагностика не превратилась в многомесячный аудит, ограничьте её вопросом, выборкой и сроком. Например: «Почему заказ от подтверждения до доставки занимает дольше обещанного?» Выберите несколько сопоставимых случаев, включая обычные и задержанные. Проведите одну глубокую прогулку по процессу, затем проверьте, повторяются ли найденные особенности в данных и других историях. Остановитесь, когда команда может назвать главные разрывы и привести к каждому подтверждающие свидетельства.

Не нужно фиксировать каждое движение мыши. Нужно понять, где работа ждёт, где возвращается, где меняет владельца и какую информацию теряет.

Практика: снимок реального процесса

Выберите один сквозной процесс, который важен клиенту: заказ, подключение нового сотрудника, обработка обращения, подготовка предложения. Проведите короткую диагностику по шагам:

1. Определите границы. Назовите событие начала и результат, который увидит клиент. Уточните, что не входит в исследование.

2. Выберите несколько случаев. Возьмите обычный, быстрый, задержанный и прошедший через исключение. Не делайте вывод по одной заявке.

3. Проследите один случай целиком. С разрешения участников пройдите его от первого контакта до результата. Фиксируйте время работы и время ожидания отдельно.

4. Запишите передачи и возвраты. Отмечайте, кому перешла работа, что было передано, чего не хватило и где появилась повторная операция.

5. Сверьте источники. Сопоставьте наблюдения с системными отметками, интервью и обратной связью клиента.

6. Разделите факты и гипотезы. Для каждого объяснения спросите: «Какие свидетельства подтвердят или опровергнут его?»

7. Покажите результат исполнителям. Проверьте, узнают ли они реальную работу в получившемся описании и не упущено ли важное исключение.

Итогом должна стать не толстая папка замечаний, а общий снимок процесса: где работа движется, где стоит, где дублируется и что видит клиент. Этот снимок не обязан сразу содержать решение. Сначала важно договориться о реальности.

В «Векторе» таким согласованным снимком стали несколько простых выводов: фактический путь заказа начинается раньше, чем запуск внутренней метрики; завершается позже; часть времени уходит на ожидание решений и плановых окон; данные переносятся между системами; возвраты из-за неполной информации повторяются. Это не обвинительный акт и не готовый

план реформ. Это точка, с которой можно выбирать улучшения, опираясь на общие факты, а не на силу голоса в переговорной.

Диагностика похожа на настройку фокуса у камеры. Пока изображение размыто, легко спорить, что именно нужно менять. Когда проявились начало, конец, очереди, возвраты и клиентский опыт, спор становится предметным. Организация перестаёт путать усилия людей с надёжностью устройства работы.

Но увидеть потерю времени — ещё не значит знать, что следует улучшать первым. Один процесс может быть долгим, но создавать ценность, ради которой клиент готов ждать; другой — быстрым, но неважным. После снимка реальности нужен следующий вопрос: ради какого результата вообще должна быть устроена система?

Ценность и стратегия: на чём должна держаться система роста

В понедельник в 8:42 коммерческий директор компании «Вектор» положил на стол договор и сказал:

— Клиент готов подписать сегодня. Нужно подтвердить запуск через три недели и включить в цену интеграцию с его системой учёта.

Директор производства посмотрел на календарь. Свободное окно было через семь недель. Руководитель сервиса напомнил, что два инженера уже вторую неделю исправляют последствия похожей интеграции. Финансовый директор спросил, кто согласовал скидку. Все посмотрели на коммерческого директора.

Тот пожал плечами:

— Если не мы, клиент найдёт другого.

Каждый в комнате был по-своему прав. Коммерческий директор защищал выручку. Производство — выполнимый график. Сервис — качество работы у клиента. Но вместе эти решения складывались не в стратегию, а в обещание, которое никто не мог гарантировать.

«Вектор» проектировал и внедрял системы управления потоками на складах. На сайте компании значились «самые короткие сроки», «индивидуальное решение», «доступная цена» и «доработки любой сложности». Все формулировки звучали привлекательно. Вместе они создавали впечатление, что компания может быть одновременно быстрее, дешевле и гибче всех — и при этом ничего не просит взамен.

На деле продажи обещали индивидуальные изменения по цене стандартного проекта. Производство стремилось загружать команды и оборудование без простоев. Сервис принимал обращения, возникшие из-за интеграций, которые никто заранее не оценил. Клиенты получали разный опыт: одним систему запускали вовремя, другие ждали, пока инженеры освободятся от срочных переделок. Повторяющиеся героические спасения, о которых шла речь раньше, снова казались единственным способом удержать обещание.

Но это была не проблема старания. Это была проблема выбора.

Ценность — не прилагательное

Компании часто описывают своё предложение словами «качественный», «гибкий», «удобный», «надёжный». Такие слова могут быть верными, но сами по себе почти ничего не объясняют. Клиенту важно не то, насколько красивым прилагательным компания называет свою работу, а что изменится в его жизни или бизнесе, если он её купит.

«Надёжная система» — характеристика. «Склад обрабатывает заказы без незапланированных остановок в первый месяц после запуска» — результат, который клиент способен оценить.

«Индивидуальный подход» — намерение. «Мы учитываем особенности вашего процесса и заранее показываем, какие из них входят в стандартный проект, а какие повлияют на срок и стоимость» — правило взаимодействия.

Полезный способ прояснить ценность — спросить: что клиент пытается сделать, с какой проблемой сталкивается и что для него станет заметным улучшением? Не «какую функцию он попросил», а «какую работу ему нужно выполнить и почему существующий способ его не устраивает».

Например, складской руководитель может просить «добавить ещё один экран». Но за этой просьбой может стоять совсем другая задача: уменьшить ошибки комплектования в часы пик. Если экран не решает задачу, компания выполнит запрос, но не создаст ценности. А если

руководитель просит конкретную функцию, потому что не видит другого способа справиться с проблемой, задача компании — разобраться, а не сразу обещать разработку.

Клиенты, разумеется, не всегда могут точно сформулировать собственную проблему. Поэтому важно изучать не только их слова, но и то, как они работают: где теряют время, какие обходные пути используют, за что уже платят, что считают риском. В «Векторе» решили начать не с нового рекламного текста, а с сорока последних проектов. Команда сравнила сроки запуска, число незапланированных изменений, фактическую стоимость работ и обращения в сервис. Затем поговорила и с довольными клиентами, и с теми, кто выбрал конкурентов.

Выяснилось, что компании нужна не абстрактная «гибкость». Заказчики ценили разные вещи. Большие логистические сети ожидали сложных индивидуальных интеграций и были готовы к долгому проекту. Небольшие склады выбирали преимущественно по цене. А руководители региональных распределительных центров, где процессы уже были достаточно типовыми, особенно ценили предсказуемый запуск: им нужно было быстро встроить систему в работу без долгого периода сбоев и ручных обходов.

У этих клиентов «быстро» означало не рекордный срок в рекламном буклете. Это означало: начать пользоваться системой в согласованный день, понимать, что произойдёт на каждом этапе, и не обнаружить в конце, что важная часть работ не входила в цену.

Миссия, выбор и повседневный приоритет

Чтобы не смешивать разные уровни рассуждения, полезно развести три вещи.

Миссия объясняет, ради чего существует организация. Например: помогать складам выполнять заказы точнее и без лишних потерь времени.

Стратегический выбор отвечает на более конкретные вопросы: для каких клиентов компания будет создавать преимущество, какой результат им обещает, за счёт каких возможностей и чем не станет заниматься.

Операционные приоритеты определяют, на что команды направляют внимание сегодня и какие правила используют в работе. Например: не назначать дату запуска, пока не согласована интеграция; сначала выделять инженеров на проекты выбранного сегмента; не включать дополнительную разработку в стандартную цену без отдельной оценки.

Миссия может вдохновлять широкую аудиторию, но не помогает решить, какой из двух запросов выполнить первым. Стратегический выбор помогает, потому что сужает поле решений. Операционные приоритеты превращают этот выбор в поведение. Если между ними нет связи, компания произносит красивые слова, а действует по инерции: кто громче попросил, тому и достались люди и время.

Стратегия — это не список всего хорошего, чего хочется достичь. Это последовательность решений и отказов. Именно поэтому ясный выбор нередко сначала вызывает тревогу. Откажется ли компания от выручки? Не уйдут ли клиенты? Не окажется ли выбранный сегмент слишком узким?

Эти вопросы разумны. Но попытка не расстроить никого тоже имеет цену: она превращает общий ресурс компании в набор отдельных, конкурирующих обязательств. Когда все проекты объявлены срочными, срочность перестаёт что-либо значить. Когда все клиенты названы приоритетными, приоритетов нет.

Теория ограниченной рациональности, связанная с работами Герберта Саймона, напоминает: людям и организациям приходится выбирать в условиях неполной информации и ограниченного внимания. Стратегия не устраняет неопределённость. Она помогает сосредоточить внимание на наиболее важных решениях и не переоткрывать их при каждом новом давлении.

Есть и более механический эффект. В любой системе с ограниченной пропускной способностью рост нагрузки увеличивает ожидание, особенно когда задачи различаются и возникают непредсказуемо. Если команды уже работают почти без свободного времени, дополнительная «небольшая» доработка не просто занимает несколько часов. Она может сдвинуть

соседние работы, нарушить график и заставить сервис тушить последствия. Компания, которая обещает всё, часто получает не максимальную загрузку, а максимальную непредсказуемость.

Матрица стратегической связки

Руководители «Вектора» не пытались сразу найти идеальную формулу. Они разложили вопрос на пять связанных частей. Важно было не только определить, что они хотят обещать клиенту, но и проверить, способны ли выполнять это обещание и какие решения придётся прекратить принимать.

Звено

Выбор «Вектора»

Целевой клиент

Региональный распределительный центр с типовыми складскими процессами и ограниченной собственной ИТ-командой

Важная для клиента ценность

Предсказуемо перейти на систему управления потоками, не растягивая запуск на месяцы и не оставляя сотрудников надолго на ручных обходных решениях

Обещанный результат

Запустить стандартный модуль управления потоком за согласованный срок, например за 30 дней, при заранее определённом составе работ и интеграций

Необходимые способности

Типовые шаблоны запуска, проверенный перечень совместимых систем, дисциплина оценки изменений, подготовленные команды внедрения и ранняя проверка данных клиента

Решения, которые нужно прекратить принимать

Нельзя включать непроверенную доработку в стандартную цену; нельзя обещать дату до проверки исходных условий; нельзя снимать специалистов с проектов выбранного сегмента ради любой внезапной «срочной» просьбы

Срок в 30 дней в этом примере — не магическое число, а гипотеза, которую ещё нужно подтвердить на реальных проектах. Компания не должна превращать желаемый результат в рекламу только потому, что он хорошо звучит.

Матрица полезна именно своей связностью. Если целевой клиент определён, а необходимых способностей нет, организация пока не готова к обещанию. Если обещанный результат важен клиенту, но никак не влияет на решения команд, он останется фразой на сайте. Если компания не готова ничего прекратить, значит, её выбор пока не стал выбором.

Такой разбор выявил у «Вектора» сильную сторону: при типовых вводных команда умела запускать проекты по отработанной последовательности и хорошо знала складские процессы. Но компания не была самой дешёвой на рынке, а быстрые индивидуальные разработки отнимали время у всех остальных работ. Поэтому руководители остановились на более узком обещании:

Для региональных распределительных центров с типовыми процессами мы помогаем запустить стандартный модуль управления складским потоком в согласованный срок и по заранее понятной цене. Дополнительные интеграции и изменения сначала оцениваются отдельно.

В этой формулировке нет притязания быть всем для всех. Зато есть клиент, важный для него результат и условие, при котором обещание выполнимо.

От стратегии к решениям команд

После выбора не исчезли сложные запросы. Изменилось то, как компания их рассматривала.

Коммерческие сотрудники получили вопросы для первичной квалификации: какой процесс клиент хочет улучшить, какие системы уже используются, кто отвечает за данные и что именно должно войти в первый запуск. Им разрешили обсуждать индивидуальные работы, но запретили включать их в стандартный пакет без технической оценки.

Команда внедрения составила перечень входных условий проекта. Если часть данных не была готова, клиент заранее видел, как это повлияет на срок. Это было не способом переложить ответственность, а способом сделать границу обещания видимой до подписания договора.

Производство перестало считать любой запуск одинаковым. Стандартные проекты планировались по типовой последовательности, а изменения проходили через отдельную оценку стоимости и сроков. Сервис фиксировал причины повторяющихся обращений и передавал их в работу не как россыпь жалоб, а как свидетельства того, где стандартная конфигурация не соответствует реальности.

Главное, что изменилось: решения перестали приниматься только по громкости последнего запроса. Появился критерий — помогает ли это выполнить обещание выбранному клиенту. Некоторые просьбы по-прежнему получали ответ «да», но уже с отдельным сроком и стоимостью. На другие компания отвечала честным «нет» или предлагала партнёра, у которого были нужные возможности.

Отказ — не всегда потеря клиента. Иногда это отказ от проекта, который принесёт выручку сейчас, но отвлечёт людей от того, ради чего компания строит преимущество. А иногда просьба, которая кажется нестратегической, становится сигналом: возможно, изменились потребности рынка или выбранный сегмент описан неверно. Поэтому не нужно превращать стратегию в догму. Нужно различать осознанное исключение и незаметное возвращение к прежней привычке обещать всё.

Стратегия — проверяемая гипотеза

Даже хорошо сформулированное предложение не становится истиной оттого, что его утвердили на совещании. Руководители могут неверно понять потребности клиентов, переоценить свои возможности или недооценить то, что предлагают конкуренты. Стратегию нужно проверять на рынке и в собственной работе.

«Вектор» решил испытать новый подход на серии проектов, а не сразу менять все продукты и процессы. Компания выбрала клиентов, соответствующих описанному сегменту, отдельно проговорила условия запуска и в течение нескольких месяцев отслеживала несколько показателей:

- какая доля подходящих проектов запускается в согласованный срок;
- сколько изменений появляется после начала работ и почему;
- сохраняется ли запланированная экономика проекта;
- сколько обращений в сервис возникает в первый месяц;
- готовы ли клиенты рекомендовать компанию или покупать следующий модуль.

Одного показателя недостаточно. Если измерять только скорость, команда может ускорить запуск за счёт обучения клиентов, качества или надёжности. Если смотреть только на прибыль, можно не заметить, что предложение перестало быть важным для заказчиков. Нужен небольшой набор показателей, который позволяет увидеть результат с обеих сторон: ценность для клиента и способность организации создавать её устойчиво.

Важно также слушать поведение, а не только одобрительные слова. Клиент может сказать, что идея «интересная», но не выделить время на подготовку данных. Может заявить, что выбирает по срокам, а затем подписать договор с конкурентом из-за гарантии или цены.

Интервью помогают понять контекст, а фактические решения показывают, насколько предложение связано с реальным выбором.

Практическое упражнение: сузить выбор

Если стратегия вашей организации расплывчата, не начинайте с попытки найти более убедительный слоган. Проведите рабочую сессию и ответьте на пять вопросов. Попросите привести не общие мнения, а примеры из последних клиентов и проектов.

1. Для какого клиента мы создаём наибольшую ценность?

Назовите конкретный тип клиента, его контекст и задачу. Не ограничивайтесь словами «малый бизнес» или «крупные компании».

2. Какую важную проблему мы решаем?

Опишите, что клиент теряет сейчас и что ему нужно изменить. Отделите саму проблему от первой предложенной им функции.

3. Почему он выберет нас, а не альтернативу?

Альтернативой может быть конкурент, собственная команда клиента или решение ничего не менять. Найдите отличие, которое важно заказчику, а не только вам.

4. Какие способности необходимы, чтобы обещание стало правдой?

Укажите людей, процессы, инструменты, знания, партнёрства и условия со стороны клиента. Если для выполнения нужны ресурсы, которых нет, это не повод сделать вид, что их достаточно, а повод изменить обещание или развить способность.

5. Какие решения мы должны перестать принимать?

Уточните, что именно больше не будет считаться нормой. Например: индивидуальную доработку нельзя включить в цену без оценки; приоритет нельзя назначить только потому, что клиент говорит громче; срок нельзя называть до проверки ключевых условий.

Затем выберите один участок бизнеса и проверьте гипотезу на ограниченном числе проектов. Заранее определите, какие результаты подтвердят вашу логику, а какие заставят пересмотреть её. Если клиенты не готовы покупать, если стандартный запуск систематически требует дорогих исключений или если важная проблема оказалась не той, что вы предполагали, нужно изменить предложение. Это не поражение стратегии. Это нормальная работа с доказательствами.

Именно здесь особенно важна связь с предыдущей главой: сначала увидеть, как работа выполняется на самом деле, затем решить, какую работу стоит улучшать. Иначе организация может безупречно оптимизировать процесс, который не создаёт значимой ценности.

В конце встречи руководство «Вектора» записало не список амбиций, а несколько решений: для кого компания будет строить предсказуемый запуск, какой результат станет её обещанием, какие способности надо развить и какие обещания нельзя больше раздавать без проверки. Это не сделало работу лёгкой. Зато сделало выбор видимым. Когда поступал новый запрос, команды могли обсуждать не только то, способны ли они сказать «да», но и то, что это «да» отнимет у других клиентов и отдаст ли компанию от её собственного обещания.

Стратегия работает не тогда, когда в ней много красивых слов и громких целей. Она работает, когда помогает людям в разных частях организации принимать совместимые решения: направлять ресурсы туда, где они создают ценность, и отказываться от возможностей, которые размывают это усилие. Так у системы роста появляется опора. Следующий шаг — определить, как связать выбранные цели с устройством команд, полномочиями и ресурсами.

Операционная модель: как связать цели, команды и ресурсы

В понедельник в 8:12 в компании «Вектор» на экране коммерческого директора горела зелёная отметка: крупный заказ получен. Клиенту обещали поставить двенадцать сложных модулей за одиннадцать недель. Для него это были не просто изделия — без них не запускалась новая производственная линия.

В 8:19 начальник производства посмотрел на график оборудования и увидел, что свободного окна почти нет. В 8:27 инженер сообщил, что окончательная спецификация ещё не согласована. В 8:41 руководитель сервиса впервые узнал о заказе: он получил письмо с вопросом, кто будет готовить монтажную бригаду.

К полудню люди уже спасали ситуацию. Коммерческий директор звонил поставщикам, производство искало ночную смену, инженер откладывал другую работу, сервис пытался найти специалиста в командировке. Никто не бездействовал. Каждый делал то, за что отвечал. И именно поэтому проблема была не в том, что кто-то плохо работал.

Проблема заключалась в том, что компания обещала клиенту один результат, а её подразделения были настроены на разные результаты. Коммерции нужны были продажи. Производству — стабильная загрузка. Инженерам — технически корректное решение. Сервису — заранее известный объём работ. Общего способа соединить эти интересы не существовало.

В предыдущей главе стратегия «Вектора» стала яснее: компания хочет поставлять сложные решения надёжно, а не просто продавать оборудование. Но ясная стратегия — ещё не действующий механизм. Она похожа на адрес назначения: полезна, но до него нужно проложить маршрут, назначить водителей, проверить машину и решить, кто вправе изменить дорогу, если мост закрыт.

Этим и занимается операционная модель.

Не схема подразделений, а устройство работы

Организационная структура отвечает на вопрос: кто кому подчиняется. Операционная модель отвечает на другой: как компания регулярно превращает выбранную стратегию в ценность для клиента.

В ней должны быть согласованы несколько вещей:

- результат, который важен клиенту;
- поток работы, создающий этот результат;
- компетенции, без которых поток не справится;
- команды и их взаимодействие;
- права принимать ключевые решения;
- люди, деньги, время и мощности;
- показатели, показывающие, работает ли система.

Если выпадает хотя бы один элемент, стратегия начинает теряться по дороге. Например, компания заявляет, что будет выполнять нестандартные заказы быстро, но не выделяет инженеров для ранней оценки реализуемости. Или требует точности сроков, но разрешает коммерческой команде обещать дату до проверки производственных мощностей.

Операционная модель — не обязательно новая оргсхема, не обязательно реорганизация и тем более не модное название для совещания. Это согласованный способ работать. Иногда он требует поменять структуру. Иногда достаточно изменить порядок принятия решений, дать команде доступ к данным о загрузке или заранее подключать сервис к оценке заказа.

Начинать нужно не с вопроса «Как нарисовать подразделения?», а с вопроса «Какой клиентский результат мы обязаны уметь создавать снова и снова?».

Шаг первый. Перевести приоритет в результат клиента

Фраза «надёжная поставка сложных решений» звучит убедительно, но для управления она пока слишком широкая. Надёжность должна быть заметна клиенту в конкретной ситуации.

Для типового заказа «Вектора» результат можно сформулировать так: клиент получает согласованное решение в обещанный срок, оно соответствует спецификации, проходит приёмку без критических переделок, а монтаж и запуск не становятся для него неожиданностью.

Эта формулировка сразу меняет поле внимания. Успех — это не только отгруженное изделие. Если оно вовремя покинуло завод, но не прошло приёмку или не может быть установлено, обещание не выполнено.

Полезно разделять три уровня показателей:

1. Результат для клиента. Например, доля заказов, принятых в согласованный срок и без существенных замечаний.

2. Здоровье потока. Время от подтверждения заказа до готовности к отгрузке, объём незавершённой работы, задержки на согласованиях.

3. Защитные показатели. Качество, безопасность, маржинальность, нагрузка на ключевых специалистов.

Если смотреть только на скорость, команда может начать пропускать проверки. Если считать только загрузку оборудования, она может выпускать изделия, которые не соответствуют текущим потребностям клиента. Хороший набор показателей удерживает цель и одновременно не позволяет достигать её разрушительным способом.

Важно также назвать то, чего компания не обещает. «Вектор» не обязан принимать каждый срочный заказ, если для этого придётся нарушить обязательства перед уже работающими клиентами. Отказ от некоторых вариантов — часть стратегии, а не свидетельство слабости.

Шаг второй. Увидеть поток целиком

Теперь нужно проследить путь заказа не по названиям отделов, а от первого содержательного разговора с клиентом до момента, когда тот получил работающий результат.

Для «Вектора» маршрут может выглядеть так:

1. Уточнение потребности. Коммерческая команда выясняет задачу клиента, ограничения площадки и критерии успеха.

2. Проверка реализуемости. Инженеры, производство, снабжение и сервис оценивают технические риски, сроки и необходимые ресурсы.

3. Подтверждение предложения. Компания фиксирует состав решения, цену, срок, допущения и зоны риска.

4. Проектирование и закупка. Команда уточняет конструкцию, получает критические компоненты и готовит производственный план.

5. Изготовление и проверка. Производство собирает заказ, контроль качества подтверждает соответствие требованиям.

6. Поставка и запуск. Логистика и сервис обеспечивают доставку, монтаж, ввод в работу и передачу знаний клиенту.

7. Обратная связь. Компания разбирает отклонения и использует опыт в следующих заказах.

Такое описание ещё не является моделью. Это карта, на которой видны переходы между участниками — места, где часто теряются информация, время и ответственность. Для каждого перехода стоит спросить: какой пакет данных должен перейти дальше? Кто подтверждает, что он достаточен? Что происходит, если данных не хватает?

Например, заказ не должен считаться готовым к производственному планированию, если не согласованы критические интерфейсы, не проверен срок поставки ключевых компонентов и не обозначены требования к монтажу. Иначе следующий отдел получает не работу, а загадку.

Здесь пригодится наблюдение из предыдущей главы: процесс важно изучать таким, каким он выполняется в действительности. Нарисованная в переговорной схема обычно выглядит прямой. Реальный маршрут может включать возвраты на доработку, ожидание согласований и обходные решения через личные звонки. Операционную модель нельзя строить только по официальным инструкциям; нужно проверить её на нескольких недавних заказах.

Шаг третий. Определить необходимые способности

Поток работы показывает, что должно происходить. Следующий вопрос — какие способности компании нужны, чтобы делать это стабильно.

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.