

Сергей Павленко



**КАК НАВЕСТИ  
ПОРЯДОК  
В БИЗНЕСЕ БЫСТРО**

Сергей Павленко

**Как навести порядок  
в бизнесе быстро**

«Издательские решения»

**Павленко С.**

Как навести порядок в бизнесе быстро / С. Павленко —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-560778-2

Что значит улучшить систему бизнеса? Это значит немного приблизить компанию к зрелой крупной великой компании. Сразу построить крупную зрелую компанию — это невозможно. Но сделать шаг в эту сторону, или даже несколько шагов — вполне возможно. А ведь «дорога в тысячу ли начинается с одного шага», как говорят давно живущие восточные соседи.

ISBN 978-5-00-560778-2

© Павленко С.  
© Издательские решения

# Содержание

Оглавление	8
Предисловие автора	9
ВВЕДЕНИЕ	10
Четыре фундаментальных метода в применении к наведению порядка	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

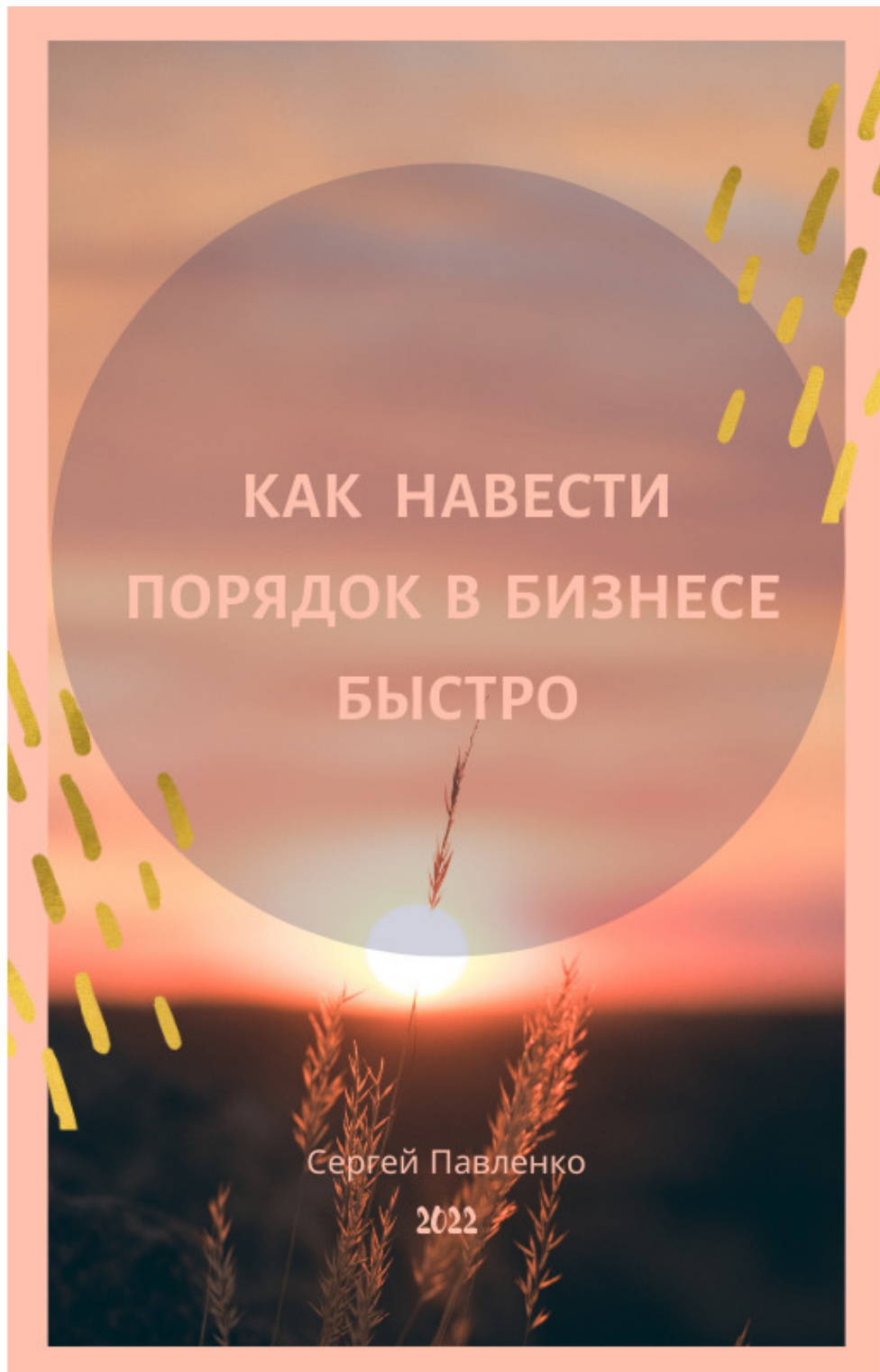
# **Как навести порядок в бизнесе быстро**

**Сергей Павленко**

© Сергей Павленко, 2022

ISBN 978-5-0056-0778-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero



Сергей Павленко  
Москва  
Россия

Телефон/Вацап: +7 (985) 920-59-26  
E-mail: [navedenie-poryadka@pavlenko.com](mailto:navedenie-poryadka@pavlenko.com)

#### Об авторе

Автор закончил физический факультет Дальневосточного Государственного университета в г. Владивостоке в 1988 году.

Вскоре после окончания университета, с друзьями создал несколько компаний, которые работали в различных секторах экономики.

В 2001 году автор включился в процесс реформирования отрасли электроэнергетики, а после завершения работы в отрасли участвовал в огромном количестве бизнесов и проектов, от стартапов до нефтедобывающих платформ.

С. Павленко имеет опыт работы в государственных структурах, в зарубежных компаниях. Консультирует бизнесменов, читает лекции, выступает на семинарах.

Женат, трое детей, любит путешествовать и читать.

## Оглавление

### ВВЕДЕНИЕ

Что такое «навести порядок» в бизнесе?

Пример намерения улучшить порядок в бизнесе

Четыре фундаментальных метода

Начинаем Цикл постоянных улучшений

Продолжение и завершение оборота Цикла PDSA

Заключение

Полезное дополнение: о программе уEd Live

## Предисловие автора

Эта книга написана, чтобы помочь бизнесменам и менеджерам видеть систему руководства и менеджмента в бизнесе, для решения возникающих проблем и сложностей.

Я обнаружил, что проблемы и сложности у бизнесменов возникают очень часто. Думаю, и вы с этим сталкиваетесь практически постоянно. Для решения этих постоянных проблем желательно знать какой-то лайфхак, иметь какую-то «серебряную пулю» или «волшебную таблетку». Как показала практика, в некоторых случаях такой «таблеткой» служит наука менеджмента. Я постарался в этой книге рассказать о некоторых методах науки менеджмента (из области фундамента науки менеджмента), на примере одной задачи, которая часто встречается в ходе реализации и развития бизнес-проектов, а именно наведения порядка.

Мне потребовалось двадцать пять лет, чтобы находить и изучать знания о важных и полезных методах менеджмента. Очевидно, это было так долго потому, что я – не гений. У меня есть серьезные основания подозревать, что и вы, читатель – тоже не гений (иначе вы бы не стали даже открывать эту книгу!). Поэтому я скромно экономлю вам время на поиски этих знаний. Разумеется, в эту книгу я поместил далеко не всё, что мне стало известно. Если хотите узнать побольше о менеджменте (и не то, что массово перепевают в одинаковых тренингах), жду вас на платных и бесплатных (да, такие тоже бывают!) консультациях у меня.

Я ничего не доказываю, и не стараюсь понравиться. Не нравится мой стиль, или излагаемые методы – вы с полным правом можете (и даже обязаны) пройти мимо, не обращая на меня и моё творчество никакого вашего драгоценного внимания. Я протестировал все гипотезы в своей практике, и в консультациях моим клиентам, и знаю наверняка, что все они рабочие. Но если у вас есть мысли и соображения по содержанию, по конкретным шагам улучшения бизнеса и повышения конкурентоспособности, повышения личной продуктивности – я буду вам очень, очень рад, пишите во все мессенджеры.

## ВВЕДЕНИЕ

Что такое «навести порядок» в бизнесе?

Что значит улучшить систему бизнеса? Это значит немного приблизить компанию к зрелой крупной великой компании. Сразу построить крупную зрелую компанию – это невозможно. Но сделать шаг в эту сторону, или даже несколько шагов – вполне возможно. А ведь «дорога в тысячу ли начинается с одного шага», как говорят давно живущие восточные соседи.

Кому-то может не понравиться движение в сторону «крупной зрелой великой» компании. Правда, некоторые опасаются сразу мечтать о крупном бизнесе. Ничего страшного. Просто читайте книгу, не стремясь построить крупную компанию :)

А в какую сторону шагать – я вам расскажу, вместе с вами изучив вашу уникальную ситуацию. Какие конкретные задачи и проблемы можно решить с помощью таких небольших шагов? Например (список длинный, просто потому, что проблем у бизнесмена может быть много):

- 1 решить застарелый конфликт в коллективе
- 2 увеличить прибыль на 30—60%
- 3 увеличить удовлетворенность клиентов
- 4 поправить оргструктуру
- 5 определиться со стратегией
- 6 подготовить бизнес к привлечению инвестиций
- 7 перестроиться в соответствии с новыми требованиями рынка и клиентов
- 8 договориться с партнерами о будущем
- 9 разобраться с целями бизнеса, и с личными.
- 10 сделать прибыль стабильной и предсказуемой
- 11 разгрузить рабочий график
- 12 расти быстрее конкурентов
- 13 наладить делегирование
- 14 определиться, кого увольнять, а на какие участки нанять людей
- 15 четко сформулировать задание для найма работников
- 16 наладить контроль за работой отдела продаж, маркетологов, и производства.
- 17 устранить причины постоянных пожаров и авралов.
- 18 подготовиться к выходу из операционки
- 19 начать строить систему в бизнесе
- 20 подготовить управленческую систему к расширению фирмы
- 21 сделать level-up (скачок на следующий уровень)
- 22 улучшить всю фирму целиком
- 23 принять несколько важных решений по конкретной ситуации
- 24 разобраться с несколькими проектами.
- 25 найти и законопатить щели, в которые утекают деньги и время
- 26 определить, чему надо подучиться, чтобы сделать новый рывок.
- 27 подготовиться к настройке процессов
- 28 внедрить регламенты там, где надо. А где нужно творчество – чтобы регламенты не мешали творчеству и креативу
- 29 наладить наконец тайм-менеджмент
- 30 сделать всё хорошо (без волшебной таблетки)
- 31 внедрить правильную мотивацию сотрудников

### 32 Впишите вашу задачу и проблему.

Некоторые из симптомов можно снять путем наведения порядка. (Да, у меня нет идеального решения, я не предлагаю «волшебную таблетку». Если у вас есть симптомы, которые вы не знаете, как начать исправлять, обратитесь ко мне на электронную почту [navesti-poryadok@pavlenko.com](mailto:navesti-poryadok@pavlenko.com), я постараюсь дать вам совет.).



Рисунок 1. Области беспокойства бизнесмена.

Иногда Люди, которые навели порядок в своём бизнесе или организации, утверждают, что в их жизни не осталось места хаосу. Большинство событий вокруг них происходят в соответствии с чётко выверенным планом, в назначенное время, в нужном месте, у них есть возможность распоряжаться своим временем, распределять его так, как они считают нужным. Уходить в отпуск тогда, когда это удобно им и их семье, заниматься нужными делами в нужное время, получать удовольствие, как они хотят, наслаждаться жизнью. Однако, как мы понимаем, это эмоциональное описание конечного результата. Какие шаги пришлось им пройти, для того чтобы достичь этого состояния? Что им пришлось сделать? Какие методы, инструменты и технологии использовать? Поговорим об этом в этой книге.

Порядок невозможно навести до конца, его можно наводить постоянно, улучшая состояние своего управления, по мере того как внешняя среда стремится ухудшить состояние вашего управления. Даже если вы считаете, что навели порядок и достигли высокого уровня упорядоченности и систематизированности, подумайте о тех компаниях и тех командах, которые

построили фирмы, на порядки более сложные и более масштабные, более систематизированные, и подумайте о том, что вы хотите построить компанию такую же, как у них. Такую же огромную, такую же большую и такую же систематизированную. В этом случае, конечно, вам нужно еще раз наводить порядок, и даже не один раз. Вам нужно будет множество раз наводить порядок, переходить на следующую ступеньку управленческой зрелости, и переводить на следующую ступеньку вашу фирму. Но по крайней мере, вы будете тратить меньше усилий впустую, когда немного улучшите порядок!

Когда, зачем и кому нужно наводить порядок? Думаю, многие читатели знакомы с ситуацией, когда не хватает времени на выполнение самых необходимых дел, приходится отнимать время у сна, или у других, ещё более приятных способов провести время.

Могу сказать, что вы не одиноки в своём желании навести порядок. Такое желание есть даже у тех руководителей, которые работают в этой позиции долгие годы, потому что жизнь не стоит на месте, мир развивается и подбрасывает нам новые задачи для решения, в том числе неизвестные никому из наших знакомых. Поэтому наводить порядок нужно всегда. Более того, жизнь и работа организации или бизнеса постоянно ломают тот порядок, который уже создан. Поэтому порядок приходится наводить заново. Мы видим, что предметом этой деятельности является состояние порядка в нашей системе бизнес-организации. Был беспорядок или меньше порядка, стало больше порядка. И конечно, не наводится абсолютный порядок. Таким образом, мы наблюдаем изменение состояния нашей предметной системы. Для того, чтобы это изменение состояния произошло, необходимо произвести некоторую работу, некоторую деятельность. Наведение порядка – это «работа» само по себе, это «деятельность». А раз это деятельность, то возникает вопрос – как эту деятельность организовать и провести правильно? Какие законы управляют этой деятельностью? Желательно эти законы знать, чтобы их использовать в своих интересах, так же как силу тяготения можно использовать, если поднимать груз с помощью противовеса, как это делается, например, на подъёмных кранах. Какие лайфхаки можно извлечь из работы других людей, и своей. Какими лайфхаками могу поделиться я с вами? Необходимо применить несколько фундаментальных методов в упрощённом и облегчённом варианте. Это такие методы, как метод цикла непрерывных улучшений, или кайдзен (также известен под названием Цикл PDSA (Plan-Do-Study-Act), или PDCA (Plan-Do-Check-Act), или Цикл Деминга-Шухарта. Англоязычная аббревиатура не прижилась в Российской Федерации, шире распространено название Процесса Кайдзен. Кайдзен – это процесс постоянных улучшений, в переводе с японского языка).

Следующий фундаментальный метод – это метод системноинженерного подхода, метод выделения систем деятельности из всей деятельности предприятия, или управления.

Еще один метод – это метод системомыследеятельностной методологии, и схема шага развития. (Несмотря на отпугивающее название, разработанные в этом методе концепции достаточно просты и понятны, и при этом очень мощны. Одна из таких мощных концепций – схема шага развития.)

Например, одна крупная взрослая организация оказалась в ситуации изменения регулирования своего рынка, и заодно была слита с другой крупной организацией. Менеджерам пришлось наводить новое состояние «порядка» в организации.



Рисунок 2. Состояние недостаточного порядка (визуализация).

Пример намерения улучшить порядок в бизнесе

Всем руководителям приходилось рано или поздно задумываться о том, как навести Порядок, и даже делать некоторые практические шаги в этом направлении. Например, у вас конфликты между отделом продаж, отделом закупок и отделом доставки. Для решения этой проблемы, вы хотите разработать инструкции: каким образом отделы должны координировать деятельность между собой, чтобы конфликтов стало меньше. Во-первых, конфликтов будет меньше, следовательно люди будут меньше отвлекаться на их решение. Во-вторых они меньше будут отвлекать вас для решения этих конфликтов, и вы сможете больше времени уделять решению действительно важных стратегических вопросов. Поскольку это очень сложная работа, вы уезжаете в Таиланд в «творческий отпуск», пишете там инструкцию в течение целого месяца, а по возвращению утверждаете эту инструкцию приказом. Вы вводите инструкцию в действие, и рассчитываете, что теперь все работники начнут работать без конфликтов.

Вы рассчитываете, что результат достигнут, порядок увеличен, вас будут меньше дёргать при возникновении тех или иных сложных ситуаций. Однако, за это время уже сформировались новые основания для конфликтов. Вполне возможно, что для их разрешения вам вскоре придется писать новую инструкцию. Моя гипотеза состоит в том, что эту работу можно делать осмысленно и системно, не обязательно посвящать ей целый полный месяц, и возможно получить долгосрочные положительные эффекты и последствия.

Еду в творческую командировку в Таиланд!

9

- ▶ Например: у вас конфликты между отделом продаж, отделом закупки, и отделом доставки.
- ▶ Вы хотите разработать «инструкцию», как им работать, чтобы конфликтов стало меньше.
- ▶ Вы уезжаете в Таиланд, там пишете инструкцию в течение месяца, по возвращению вы издаете приказ в вводе инструкции, и все работники начинают работать без конфликтов.
- ▶ Результат достигнут! Порядок увеличен, вас меньше дёргают при конфликтах.
- ▶ Посмотрим, как это делать осознанно.

Рисунок 3. Пример попытки наведения порядка.

## **Четыре фундаментальных метода в применении к наведению порядка**

Я предлагаю применить к этой деятельности четыре метода, которые я обнаружил в библиотеках, протестировал на себе, проверил на практике действенность этих методов. Считаю, что они довольно полезны. Мало того, они достаточно просты, и могут быть применены в деятельности малого или среднего предприятия, и в деятельности отдельного бизнесмена и предпринимателя. Это такие методы, как (1) метод процессного подхода, (2) метод цикла непрерывных улучшений, (3) метод системноинженерного подхода, и (4) метод системомыследеятельностной методологии. Несколько слов поподробнее об этих методах.

Метод процессного подхода и описания деятельности по IDEF0 касается простого описания деятельности и процессов в таком виде, который понятен людям с первого взгляда. Он может применяться для обмена информацией о процессах между людьми и организациями, не требует очень сложных глубоких навыков, и при этом дает достаточно компактное описание.

Метод цикла непрерывных улучшений (или «кайдзен», или «PDSA» (расшифровывается как «Plan-Do-Study-Act»)) описывает процесс непрерывных улучшений в виде четырёх шагов, которые повторяются друг за другом. Это шаг планирования; шаг исполнения; шаг изучения, или рассмотрения и анализа; и шаг принятия решения.

Метод системноинженерного подхода основан на методе системной инженерии, и выделяет в качестве объекта интереса (в качестве системы) такой набор деятельности, который создаёт нужный нам продукт или нужное нам действие во вселенной. Это и будет собственно инструмент выделения нашего предмета, когда мы будем улучшать управление в бизнес-организации. Метод системноинженерного подхода включает в себя в качестве под-метода подход Эдвардса Деминга, и позволяет выделить пять важнейших систем в бизнесе, и определиться, какие из них улучшать в первую очередь.

Последний, четвёртый, метод системомыследеятельностной методологии (СМДМ), позволяет выделять в деятельности человека методы, знания, и навыки, и совершенствовать их явным образом. Одна из схем, которые разработаны в рамках системомыследеятельностного подхода – это схема шага развития, которую мы используем для конкретизации цикла PDSA применительно к улучшению системы управления бизнес-организацией. Небольшое количество методов (всего четыре) позволяют очень эффективно наводить порядок в бизнесе.



Рисунок 4. Четыре метода.

В рамках процессного подхода разработано большое количество методов или нотаций описания деятельности. К ним относятся методы BPMN, DFD, IDEF, и многие другие (названия можно расшифровать, сделав поиск в Интернет). Эти методы разработаны достаточно подробно и детально, с ними можно ознакомиться, задавая поисковый запрос «способы описания организационных процессов». Их можно применять для управления сложными разветвлёнными процессами, можно использовать для автоматизации деловых процессов. Но на этапе наведения порядка такие сложные процедуры не нужны, достаточно просто описать деятельность. Хотя это кажется довольно сложным, поскольку деятельность невозможно увидеть наяву, в отличие от, например, яблока. Яблоко можно увидеть, поставить перед собой, нарисовать его, и таким образом составить описание. Можно попросить двух людей составить описание яблока, и они, в общем и целом, такое описание составят. Можно даже легко составить словесное описание яблока. По поводу деятельности это сделать гораздо сложнее, увидеть деятельность очень трудно. Если попросить двух разных людей составить описание деятельности, то вряд ли они такое описание составят. Деятельность протекает прямо сейчас, её нельзя остановить, чтобы получше разглядеть. Она происходит в этот конкретный момент времени, а в следующий момент времени её уже не существует, вместо неё существует (происходит) какая-то другая деятельность. Например, если вы начнёте делать физзарядку, то сначала вы будете поднимать руки, затем поднимать ноги, наклоняться и так далее. Деятельность – это развёртка всех этих отдельных действий во времени. В каждый момент времени не существует деятельности, существуют только поза тела, например, то есть состояние тела как физического объекта. Тем не менее, описывать деятельность можно, и это можно делать достаточно просто, например используя формат IDEF0. Для этого в рамках формата IDEF0 придуман очень простой инструмент, очень простой стандартизированный рисунок. Этот рисунок представляет собой прямоугольник, по четырём сторонам которого входят и выходят стрелочки. Стрелочкам придаётся смысл, в зависимости от расположения стороны – слева, справа, сверху или снизу. Справа стрелочка (или несколько стрелочек, но это бывает редко) всегда выходит, она обозначает выход, или продукт деятельности. Слева стрелочки входят, они обозначают исходные материалы, данные, возможно документы. Снизу стрелочки входят, они обозначают исполняющий механизм. Сверху стрелочки входят, они обозначают управляющие воздействия. Внутри прямоугольника пишется кратко название (соответствующее содержанию) деятельности, как

правило в форме отглагольного существительного. Даже в таком простом формате можно описывать уникальные и сложные деятельности, взаимосвязанные между собой.



Рисунок 5. Формат описания IDEF0 (пример).

Метод цикла непрерывных улучшений или кайдзен или PDCA или PDSA (Plan-Do-Study-Act) представляет последовательность шагов процесса постоянных улучшений в виде четырёх этапов. Очень простая модель: четыре этапа которые включают в себя:

– первый этап – планирование действия которые собираются совершить

Управленец;

– второй этап – это выполнении этих действий, запланированных на первом этапе;

– третий этап: наблюдения результатов действий, выполненных в условиях изменений;

– четвёртый этап: принятие решения о том, что же делать дальше (внедрить изменение на постоянной основе, или отказаться от внедрения).

Казалось бы, такие простые четыре этапа не могут позволить в современных динамичных условиях организовывать улучшение управления эффективным образом. Однако есть положительный пример японских компаний, которые завоевали весь мир со своими качественными и недорогими автомобилями, и примеры других компаний, которые реализовали подходы бережливого производства и методы кайдзен. Собственно, «кайдзен» это и есть «постоянное непрерывное улучшение маленькими шагами» на японском языке. Примеры японских (и многих других) компаний показывают, что эти простые четыре шага позволяют добиться поистине выдающихся результатов.

## **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.