

МАКСИМ ГУЩИН
СИНЯЯ КНИГА
РУКОВОДИТЕЛЯ



МОСКВА • 2026

Максим Гущин
Синяя книга руководителя

«Автор»

2026

Гущин М.

Синяя книга руководителя / М. Гущин — «Автор», 2026

Это не сборник готовых рецептов и не очередная методология. Это управленческая оптика для тех, кто готов видеть систему целиком, понимать её истинную механику и брать на себя ответственность за порядок там, где привыкли тушить пожары. Максим Гущин, психолог и практик с многолетним опытом внедрения бережливого подхода в здравоохранении и других отраслях, предлагает 12 глав-инструментов: от Гембы и диаграммы «5 почему» до алгоритма 3×3 и принципа хаоса. Вы узнаете, как отличать ценность от потерь, распознавать системный шум, находить первопричины сбоев и выстраивать управление через баланс порядка и адаптивности. Книга написана жёстко, по делу и с уважением к читателю. Каждый тезис сопровождается реальным кейсом, инструментом для действий и местом для ваших инсайтов. Для руководителей, которые не хотят имитировать бурную деятельность, а намерены менять реальность.

© Гущин М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Об авторе	6
Введение	7
Структура	8
1. Бережливое мышление	9
Кейс 1	10
Кейс 2	11
Кейс 3	12
Таблица ППР	13
2. Гемба	14
Кейс 1	15
Кейс 2	16
Кейс 3	17
Идём на гемба	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Максим Гуцин

Синяя книга руководителя



Максим
Владимирович
Гуцин

Об авторе

Сложно писать о себе в третьем лице, это не резюме, не справка из отдела кадров и уж не точно не зал славы имени меня. Цель — знакомство с Вами — моим читателем. Поэтому, представим, что мы пьем вкусный кофе вместе на перерыве, познакомившись на интересной конференции...

Привет, меня зовут **Максим Гуцин**. По образованию я **психолог**, и не смотря на то, что много лет не занимаюсь консультированием, очень люблю эту науку. Мне всегда были интересны люди, их мотивы и поступки. Чтобы не терять связь с психологией, я периодически (совместно с моим научным руководителем) провожу исследования на тему выгорания и **публикуюсь в научных журналах** — можно погуглить.

Начиная с **2017 года**, я начал работать в структурах столичного здравоохранения, где прошёл путь от тренера до проектного консультанта, начальника управления и т. д. Мне повезло в 2018 году познакомиться с создателями **первой бережливой поликлиники**, они вдохновили / заразили / опылили меня идеями бережливого производства. И с тех пор за моей спиной **сотни бережливых проектов по всему Московскому здравоохранению**, которые я со страстью творил в роли руководителя / консультанта десятков проектных команд. Я продолжаю поддерживать контакт с моими наставниками, наше общение давно стало дружеским. Это важно для меня, потому что долгосрочные отношения это про надёжность и доверия, что соответствует моим ценностям.

С учетом моей страсти к публичности, я (параллельно с проектной деятельностью) уже много лет занимаюсь обучением (от линейного персонала, до руководителей организаций), проведением стратегических сессий, выступаю в роли спикера на конференциях, ведущего видеоподкастов (в т. ч. на площадке проектного сообщества).

С **2024 года** мне удалось собрать классных вовлеченных экспертов с разными компетенциями и теперь мы помогаем решать системные проблемы в организациях, возвращаем управляемость руководителям там, где им не хватает времени и внимания. Обучаем и передаём наш опыт, помогаем мыслить и быть эффективнее. Мы вышли в регионы, мы вышли в смежные отрасли, мы вышли на уровень региональных отраслевых министерств. Для меня это равносильно признанию нашей ценности, а значит путь, который я выбрал, не смотря на всю его тернистость, верен.

Насмотренность и опыт — моя главная ценность, как человек рефлексирующий, появление книги был вопросом времени. Осознать пройденный путь, структурировать его, вычленив главное и поделиться с вами. Поэтому, заваривайте себе ещё чашку кофе / чая — всё самое интересное впереди.

Введение

Данный труд, строго говоря, не является ни методологией, ни сборником инструментов, ни уж точно **волшебной таблеткой от всех управленческих болезней**. Вздор — ожидать иного результата, продолжая работать по-старому. Поэтому здесь Вы найдёте набор управленческой оптики, который призван дополнить и обогатить Ваше собственное мышление, даст возможность взглянуть на привычное по-новому, а значит — управлять иначе. Это будет полезно для рефлекслирующих руководителей, для тех, кто способен критически мыслить.

Начав писать этот труд, я принял за данность ряд принципов, которые легли в основу «Синей книги руководителя»:

1. Меньше воды — больше сути. Концентрированные смыслы, как порошковый напиток «Юпи» из детства, который нужно было бы развести водой, но ведь не удержаться.

2. Смыслы из реальности. Говорю о том, что видел в реальности, осмысливал собственной головой. Десятки руководителей, сотни проектов по улучшению процессов.

3. Умеренная самокритичность. То, что вы держите в руках, отличается от первоначальной задумки. Некоторые мысли и наброски на старте казались важными, но были удалены по причине низкой содержательной ценности.

4. Заземление на практику. Любая мысль ценнее, если её можно перевести в конкретное действие.

Мышление, реальность, смыслы и польза. Ценность. Здесь Вы найдёте всё это.

*С уважением к вашему времени и вниманию
Максим Гуцин*

Структура

Книга состоит из **12 глав**, которые вместе формируют самодостаточную **надстройку управленческого мышления**, что позволяет ответить на вопросы:

1. Как видеть систему;
2. Как понимать (анализировать) систему; 3. Как её проектировать;
4. Как ей управлять;
5. Как её развивать.

Другими словами, это **инструмент полного цикла системной трансформации**. Здесь и далее, можно ставить знак равенства между словами система = отрасль = организация.

Для удобства восприятия, все главы приведены к единообразию, каждая глава включает в себя:

- смысловое утверждение, тезис;
- теоретическое обоснование, размышление;
- реальные ситуации, связывающие идею с реальностью;
- управленческий инструмент для самостоятельных действий, экспериментов;
- свободный лист для Ваших размышлений, инсайтов.

«Мухи-то воображают, что они летят, когда бьются в стекло. А я воображаю, что я иду. Только потому, что передвигаю ногами.»
Братья Стругацкие — «Улитка на склоне»

1. Бережливое мышление

Вкладывание ресурсов в неэффективный процесс не добавляет ему эффективности.

...Следовательно, цифровизация и автоматизация хаоса в системе не добавляет ей порядка. Наоборот, она ускоряет и автоматизирует хаос. Усиливает его.

Пример: если Вы дадите графоману компьютер и интернет вместо ручки и бумаги, он не станет писать как Гений, но сможет графоманить с большей продуктивностью и распространять свои графоманские труды гораздо дальше и быстрее.

Что такое бережливое мышление (бережливый подход)?

- это эффективное управление теми ресурсами, которые у нас уже есть;
- чтобы устранить проблемы и несовершенства в процессах, мы должны докапываться до первопричин, их вызывающих;
- это порядок в системах в том смысле, что порядок — это устойчивость и предсказуемость.

«С деньгами и дурак сможет, а ты попробуй без денег» — говорит один из руководителей. Это, конечно, не вся правда, потому что и с деньгами не каждый сможет... _____.

Кейс 1

В одной из крупных поликлиник мы реализовывали проект по повышению доступности хирургов.

Дано: у врачей-хирургов низкая доступность (ближайшая открытая запись для пациентов — только через X дней).

Классический подход (ресурсный): нанять ещё врачей, развернуть дополнительные кабинеты и т. д. — долго, дорого, неэффективно.

Что сделали мы (бережливый подход): изучили, чем хирурги занимаются на приёме, какие пациенты к ним попадают, и выяснили: до 30 % всех пациентов на приёме у хирургов — непрофильные (непрофильный пациент — это тот, кто приходит с жалобами и симптомами, не относящимися к компетенции хирурга).

Соответственно, если бы мы дополнительно набрали врачей, они также работали бы лишь на 2/3 своих возможностей.

Мы продолжили анализ: откуда берутся эти пациенты? На каком этапе система маршрутизирует их таким образом? Первопричины разберём дальше. Главное, что нам удалось снизить поток непрофильных пациентов до 2–3 % — фактически без финансовых затрат.

В пересчёте на 20 врачей-хирургов мы увеличили объём профильных приёмов так, как будто наняли ещё шесть врачей.

Кейс 2

Иногда мы откладываем принятие правильных решений, потому что они нам неприятны (уволить сотрудника, сломать привычный уклад), — даже на примере банального похода к стоматологу.

Мы не хотим идти, хотя знаем, что лечение неизбежно. Нам страшно, и мы оттягиваем момент принятия правильного решения — принимаем обезболивающие. Но рано или поздно всё равно приходится идти, когда боль окончательно доконает или зуб будет разрушен почти полностью.

Каждый раз мы убеждаем себя и оправдываем собственное поведение, находим убедительные аргументы, учимся объяснять всё и себе, и другим. Но по факту нам просто страшно или неприятно. А зуб продолжает разрушаться, и растёт число дней, проведённых в дискомфорте.

Так же и с системами: зачастую мы наблюдаем накопленные проблемы, вызванные неэффективными (хотя и комфортными) решениями. И чем дольше откладываем, тем сложнее становится работать потом.

Уместно привести здесь правило моего друга, которое помогает ему жить иначе: **«Если страшно — значит, нам туда».**

Кейс 3

Рабочая группа регионального Минздрава. Стратегическая цель — сделать расходы больниц максимально прозрачными, однако остатки лекарств и расходных материалов никак не сходились между бухгалтерской и медицинской информационными системами. Проще говоря, цифры по остаткам кардинально различались, и было непонятно, где правда и существует ли она вообще. Задача состояла в том, чтобы найти эту самую правду и понять, почему цифры «врут».

Опущу время, проведённое в «раскопках». Главное — **мы нашли правду:**

— больницу штрафуют за неправильное лечение (например, когда пациенту не выдали положенное количество лекарств в соответствии с рекомендациями), поэтому врачи списывали лекарства на пациентов даже в тех случаях, когда фактически этих лекарств не было (а в хроническом дефиците находилось многое).

Таким образом, мы наступили на хвост системе (по сути — самим себе) и теперь занимаемся закупками, чтобы решить проблему хронического дефицита. Это нормально: всё взаимосвязано — потянешь за ниточку, и разматывается целый клубок.

P. S.

Каждая дополнительная система учёта и контроля порождает ошибки — это закон, причём по экспоненте. Добавьте ещё пару систем для учёта чего угодно — и вам придётся создавать целый отдел, который будет следить за тем, чтобы цифры в них хотя бы как-то совпадали.

Таблица ППР

Проблемы	Причины	Решения
<p>Зафиксируйте приоритетные проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - несущие для Вас максимальные риски; - неочевидные в путях их устранения; - соответствующие Вашей текущей стратегии развития 	<p>Найдите и запишите первопричины, вызывающие каждую из проблем. Используйте для этого инструмент “Диаграмма 5 почему”.</p> <p>Помните: у каждой проблемы может быть несколько первопричин, её вызывающих.</p>	<p>Запланируйте, запишите и реализуйте мероприятия, которые устранят первопричины.</p> <p>Иногда одно решение может “убить” сразу несколько зайцев (первопричин) — это нормально.</p>

Таблица «**Проблемы / причины / решения**» призвана помочь сформировать эффективные решения для наблюдаемых проблем через выявление первопричин, их вызывающих.

2. Гемба

Карта — не равно территория.

... Следовательно, нельзя познать реальность, сидя в кабинете.

Существует **объективная реальность (настоящая) и наши представления о ней**. Эта вторая реальность формируется в наших мыслях, картах, диаграммах, презентациях, отчётах и словах коллег. Когда мы переносим эти представления на бумагу, мы неизбежно **искажаем и упрощаем её**. Иногда делаем это намеренно, ведь на бумаге легче нарисовать мир победившего коммунизма, чем построить его в реальности.

Чем чаще мы строим свои представления со слов других, тем меньше в них общего с тем, что происходит на самом деле. Если мы действительно хотим менять реальность или хотя бы сделать настоящую и «бумажную» версии максимально похожими, нам необходимо погружаться в действительность.

Это значит — приходить на место создания ценности своими ногами, смотреть на реальность своими глазами и напрямую сталкиваться со всем, что там встретится.

Гемба — это ценность для руководителя. Именно там он синхронизирует свои представления с реальностью, видит то, что от него скрывали, и черпает инсайты и вдохновение.

Кейс 1

В уездном городе N несколько лет назад администрация реализовала комплекс мероприятий по благоустройству города. Вдоль одной из центральных прогулочных улиц разместили портреты и истории известных людей — уроженцев N-ска.



Вот только цветовая гамма шрифтов (белый на светло-коричневом), как и сам размер, не позволяет комфортно читать даже людям с хорошим зрением. В тёмное время суток не разобрать совсем. С учетом того, что благоустройство направлено и на туристов, можно считать реализацию данного мероприятия неудачной. Наверняка в отчётах всё было позитивно.

Я уверен, что даже в кабинете, где принимали решение, макеты смотрелись адекватно. Но в кабинетах многое выглядит не так, как оно существует в реальности.

Кейс 2

В одной из больниц, где мы формировали офис системного развития, до нас обрывками дошла информация о том, что значительная часть больничной еды выбрасывается. Пациенты не доедают пищу из-за её плохого вкуса и качества. Важно отметить, что питание — важная часть лечебного процесса.

Диетсестра, ответственная за качество пищи, регулярно рапортовала, что всё в порядке: еда соответствует нормативам и заключённым контрактам, все довольны.

Мы взяли на себя задачу регулярно, в разных отделениях, самостоятельно снимать пробы и сравнивать их с тем, что указано в опубликованном меню и технологических картах.

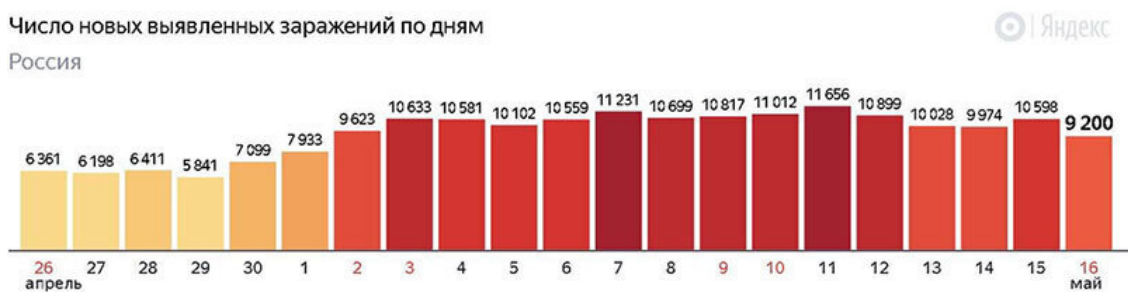
Итоги вкратце:

- средняя оценка вкусовых качеств блюд — 2/5;
- блюда избыточно промасливаются;
- мясо фактически заменяется хлебом;
- некоторых блюд (например, для диабетиков) не было вовсе, хотя по документам всё было в порядке;
- состав и ингредиенты отдельных блюд самовольно заменялись поставщиком в сторону удешевления.

На уровне системы: — мы внедрили систему слепого снятия проб; — отчёт регулярно направляется поставщику и главному врачу; — отслеживаем динамику, пока положительная.

Кейс 3

В период первой волны пандемии ковида (SARS-CoV-2) был организован телемедицинский центр. **Более 200 врачей дистанционно сопровождали больных пациентов, состояние которых позволяло лечиться на дому.** В составе был выделен контакт-центр, который помогал людям получать необходимую информацию и маршрутизацию в самых разных ситуациях.



Очевидно, что от качества работы центра, как и от всей системы здравоохранения, зависели жизни многих людей. Слишком высока цена ошибки. Один из высоких руководителей, под видом пациента, периодически сам звонил в центр и задавал сложные, но вполне реалистичные вопросы. Затем записи звонков передавал руководству телемедицинского центра.

Идём на гемба

Быть на гемба — не значит просто появиться там физически, продемонстрировав всем свою вовлеченность. Вы тратите своё время, а значит, должны за него получить максимум управленческой ценности. **Вопросы для подготовки:**

— **Когда идём?**

Самое ценное время — в периоды пиковых нагрузок. Именно тогда система испытывается на прочность, и можно увидеть наибольшее количество огрехов.

— **Что буду смотреть?**

Зафиксируйте гипотезы о проблемах, которые вы там ожидаете увидеть. Они могут и не подтвердиться — это тоже ценно.

— **С кем я пойду?**

Полезно взять собой того, кто смотрит на мир иначе, чем Вы, но не заинтересован пускать Вам пыль в глаза.

— **Как я буду себя вести?**

Ошибочно раздавать “орехи” направо и налево за каждую увиденную оплошность. Так Вы научите людей лучше маскировать реальность и готовиться к Вашему приходу. Люди должны себя чувствовать в безопасности: в конце концов Вы пришли не в роли надзирателя и карателя, а в роли системного руководителя.

— **Как часто я буду возвращаться?**

Поход на гемба — это не блажь, а управленческий инструмент, такой же, как проведение совещаний.

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.