

ОПЕРАЦИОННЫЙ ДИРЕКТОР

— БИЗНЕС КАК АКТИВ —



МЕТОДОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ
СИСТЕМНОГО БИЗНЕСА

—
К О Н С Т А Н Т И Н С М И Р Н О В

Константин Смирнов

Операционный директор.

Бизнес как актив.

<https://litres.ru/74348214>

SelfPub; 2026

Аннотация

Эта книга — практическое руководство о том, как системно организовать операционную деятельность в любом бизнесе, построить управление через стандарты и найти точки роста, а также повысить личную эффективность в управлении компанией..

Автор шаг за шагом показывает, как это сделать: разобрать контекст бизнеса, разложить его на продукты и процессы, закрепить ответственность за результат и описать работу живыми регламентами. Отдельно — как усилить всё это с помощью искусственного интеллекта: не вместо системы, а поверх неё. Без тяжёлых схем и лишней теории, только то, что проверено на реальном бизнесе, в живых компаниях и применимо уже на следующий день.

Книга для собственников и руководителей, уставших от бизнеса в ручном режиме. Автор — предприниматель с более чем двадцатилетним стажем, прошедший путь операционного, генерального директора и собственника нескольких бизнесов.

Итог — бизнес как актив: то, что работает на вас, а не то, на что работаете вы. Приятного и полезного чтения!

Содержание

Введение	7
Всё держится на вас	8
Дело не в людях, а в системе	9
Кто с вами говорит	10
Какая это книга	11
Для кого она	12
Что внутри	13
Часть I. Диагноз	14
Глава 1. Все заняты, а дело стоит	14
Это не лень, это хаос	15
Откуда он берётся	15
Самый дорогой гость в компании	16
Почему дисциплина не спасает	17
Глава 2. Вы — главный процесс компании	19
Потолок в одну голову	20
Ловушка делегирования	20
Золотая клетка	21
Настоящий выход	22
Глава 3. Знания, которые уходят	24
Кем его заменить	24
Размытая ответственность	25
Бизнес на песке	25
Как вынести знания из голов	26

Глава 4. Почему прошлые попытки не сработали	28
Три частых попытки	28
Почему это карго-культ	30
Ещё два условия	30
Часть II. Новый взгляд	32
Глава 5. Три опоры бизнеса	32
Три опоры управления	32
Бизнес как корабль	33
Где живёт ваша модель	34
Глава 6. Смотрите на работу, а не на людей	36
Что значит смотреть на работу	36
Что открывается в потоке	37
Сначала работа, потом люди	38
«У меня особая специфика»	38
Часть III. Сборка системы	40
Глава 7. Операционный цикл	40
Четыре шага цикла	40
Зачем вам цикл	41
Управляйте временем цикла	42
Цикл и управление людьми	44
Глава 8. Операционная модель: проект вашего бизнеса	46
Чертёж вашей деятельности	47
У чертежа есть имя и язык	47
Сверху вниз, а не снизу вверх	50

В чём вести модель	51
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Константин Смирнов

Операционный директор.

Бизнес как актив.

Введение

Представьте обычный день. С утра — три звонка «на минуту», которые растянулись на час. Потом сотрудник, который не знает, как поступить, и ждёт вашего решения. Потом клиент, которого «только вы умеете успокоить». К обеду вы разгребаете то, что должно было решиться без вас, а к вечеру ловите себя на мысли: весь день были заняты — а сдвинулось ли хоть что-то важное, непонятно.

Знакомо? Если да — вы не одиноки и точно не плохой руководитель. Скорее наоборот: вы тащите на себе слишком много, потому что бизнес к этому привык.

Всё держится на вас

Бизнес ведь работает. Клиенты есть, люди на местах, деньги идут. Но стоит присмотреться — и видно, что держится всё на нескольких ключевых людях и на вашей голове. Решения принимаются «по звонку», половина знаний нигде не записана, а на вопрос «кто за это отвечает?» честный ответ часто один: в конечном счёте — вы.

Пока компания небольшая, это даже удобно. Но чем крупнее бизнес, тем дороже обходится такая ручная сборка.

Дорого — не фигура речи. Вы не можете уехать на две недели, не оставив бизнес в полутревоге. Уходит ключевой сотрудник — и вместе с ним уходит кусок работы, которую знал только он. Одни и те же ошибки повторяются, и вы снова тратите время на то, что объясняли уже сто раз. Растёте — и вместо ощущения силы получаете больше хаоса: больше людей, больше согласований, больше мест, где что-то отваливается. А есть ещё цена, которой нет в отчётах, — вы сами. Когда всё замкнуто на вас, вы становитесь и самым дорогим сотрудником компании, и её главным ограничением. Бизнес растёт ровно до тех пор, пока хватает вашего внимания. Дальше — потолок.

Дело не в людях, а в системе

Здесь обычно начинают искать виноватых. Люди не тянут, не хотят, не думают. Рынок сложный. Времени нет. Всё это отчасти правда — и всё это не причина.

Причина глубже и, честно говоря, неудобнее. Дело не в том, что людям не хватает мотивации или рук. Дело в том, что работа в компании не собрана в систему. Каждый понимает её по-своему, делает как привык, а связываете всё это воедино вы. По сути, вы и есть та самая система — не собственник над бизнесом, а главный процесс внутри него.

И вот в чём ловушка. То, на чём вы вывели компанию до сегодняшнего дня, — ваша интуиция, опыт, умение разрулить что угодно — работает прекрасно. Но у интуиции есть один неустранимый недостаток: её нельзя передать. Нельзя выгрузить свой опыт в голову сотрудника одной командой. Пока всё держится на вашем чутье, оно так и останется вашим — а вместе с ним на вас останется и бизнес.

Хорошая новость: это чинится. Не мотивацией, не волшебной таблеткой и не очередным наймом «сильного человека», который наконец всё наладит. Чинится построением системы — понятной, записанной, работающей без вашего постоянного присутствия. Об этом и книга.

Кто с вами говорит

Теперь — коротко о себе. Коротко, потому что вы пришли не за моей биографией. Я предприниматель. Наводить в бизнесе порядок через процессы — один из главных приоритетов в моей управленческой работе: не единственное, чем я занят, но то, что раз за разом даёт реальный результат. В своё время вырос до генерального директора крупной управляющей компании на 1200 сотрудников (в группе компаний), был операционным директором в федеральном бизнесе, преподавал на программе MBA. Сегодня — собственник нескольких компаний, которым около двадцати лет на рынке и где та самая система, о которой пойдёт речь, работает каждый день. Пишу это не как консультант, который приходит с презентацией и уходит, оставив папку регламентов. Я прошёл через всё сам — и наёмным директором в чужом бизнесе, и собственником в своём. Ошибался, переделывал, набивал шишки. И всё это время учился — изучил множество книг по операционному управлению и построению бизнеса, впитывал теорию и тут же проверял её на деле, внедряя у себя. За плечами и то и другое — и глубоко проработанная теория, и практика, набитая своими руками. Всё, что дальше, — не пересказ учебников, а то, что отобрано и проверено на живых компаниях.

Какая это книга

О построении процессов написано немало книг. Беда в том, что большинство просто сложно читать. Они перегружены теорией, схемами и терминами, которые в реальной работе не нужны, — и вы бросаете на пятидесятой странице. Либо наоборот: много слов и мало смысла, будто автору важнее продать дорогую консультацию, чем что-то объяснить. Я хотел сделать другую книгу — простую, но не примитивную. Где методика подаётся без душнилова: без сложных схем, тяжёлых программ и умных слов ради умных слов. Потому что системный подход к управлению может быть понятным — настолько, что применять его можно уже на следующий день.

И ещё одно, важное для сегодняшнего дня. Мы живём в момент, когда искусственный интеллект впервые даёт руководителю реального помощника — не игрушку, а инструмент, который умеет держать контекст вашего бизнеса и помогать наводить в нём порядок. Но у ИИ есть особенность, о которой мало кто говорит: он не взлетает в хаосе. Автоматизировать хаос — значит получить автоматизированный хаос. Поэтому здесь ИИ занимает честное место — не вместо системы, а поверх неё. Сначала порядок, потом технологии.

Для кого она

Эта книга — для собственников, первых руководителей и тех, кого называют операционными директорами. Для всех, кто отвечает за то, чтобы бизнес работал, и устал, что он работает только в ручном режиме. И честно скажу, кому она не пригодится. Если вам нравится жить в режиме вечного пожара, чувствовать себя незаменимым и верить, что лучше вас всё равно никто не сделает, — не тратьте время. Система — это про то, чтобы отпустить, а не про то, чтобы контролировать ещё крепче. Без готовности отпустить не выйдет ничего, какой бы хорошей ни была методика.

Что внутри

Дальше мы пойдём простым маршрутом. Сначала честно посмотрим, что на самом деле происходит в вашем бизнесе и почему привычные попытки навести порядок не срабатывают. Потом разберёмся, как думать о компании системно — без сложных схем. Затем шаг за шагом соберём систему: из чего состоит работа, кто за что отвечает, как сделать, чтобы правила соблюдались, а не пылились. Отдельно поговорим о людях — потому что система без правильных людей мертва. А в финале посмотрим, как всё это ускоряет и усиливает искусственный интеллект.

К концу книги у вас будет не стопка регламентов, а другое понимание своего бизнеса — как актива, которым можно владеть: настроить, передать и развивать. Бизнеса, который работает на вас, даже когда вас нет в кабинете.

Но прежде чем что-то строить, нужно честно увидеть, что есть сейчас. Поэтому начнём с диагноза — с тех самых болей, которые вы, скорее всего, узнаете. С них и начинается любой порядок.

Часть I. Диагноз

Глава 1. Все заняты, а дело стоит

В 2006 году меня назначили директором по развитию в крупную управляющую компанию. Сфера ЖКХ, до которой я раньше даже близко не подходил: чужой мир, куча законов, специфика на каждом шагу. Пятнадцать структурных подразделений. Сотни процессов. И почти полное отсутствие понимания, кто за что отвечает.

Я начал с простого. Подходил к руководителям и задавал, казалось бы, элементарный вопрос: чем занимается ваш отдел? Даже генеральный директор на вопрос «а что вот эти люди делают?» нередко пожимал плечами. А между подразделениями шла тихая, привычная война: «это не наша зона ответственности», «пусть они сначала сделают, потом мы», «мы согласуем только после них», «а нам никто не передавал». Каждый по-своему был прав. И каждый был занят. Люди приходили к девяти, уходили в шесть, крутились весь день как белки в колесе — а компания при этом буксовала.

Тогда я впервые ясно увидел то, что потом встречал в десятках компаний — больших и маленьких, в самых разных отраслях. Проблема была не в людях. Люди нормальные, старательные, многие — профессионалы своего дела. Дело в

том, что никто не видел работу целиком. У каждого была своя картинка, и эти картинки не совпадали.

Это не лень, это хаос

Если вы узнаете в этом свой бизнес — хотя бы отчасти — не спешите записывать сотрудников в лентяи. То, что вы принимаете за расхлябанность или нехватку людей, чаще всего оказывается другим. Это хаос. Не в бытовом смысле «бардак и грязь», а в управленческом: работа не собрана в единую понятную картину, и каждый достраивает её в голове по-своему.

У хаоса есть характерный признак, по которому его легко узнать. Все заняты — а результата нет. Точнее, он есть, но достаётся дорого: через переделки, авралы и ваше личное вмешательство. Со стороны кипит бурная деятельность. А если отойти на шаг и спросить, стало ли за месяц лучше, — честный ответ обычно «да вроде всё так же».

Откуда он берётся

Не от глупости и не от злого умысла. Хаос — естественное состояние любого растущего бизнеса, если им сознательно не заниматься.

Смотрите, как это происходит. Компания начинается с нескольких человек, которые всё держат в голове и понима-

ют друг друга с полуслова. Работы немного, договорённости простые, всё на виду. Потом бизнес растёт. Появляются новые люди, новые задачи, новые направления. Каждый приходит со своим опытом и делает так, как привык или как понял. Процессы никто не проектирует — они складываются сами, стихийно, как тропинки во дворе. И в какой-то момент оказывается, что единственный человек, который держит всю эту конструкцию в голове и связывает её вручную, — это вы.

Пока компания небольшая, вы справляетесь. Ваша голова — неплохой процессор. Но количество связей в бизнесе растёт быстрее, чем количество людей, и рано или поздно даже самый сильный руководитель перестаёт всё это удерживать. Начинается то, что Александр Афанасьев из «Нескучных финансов» удачно назвал «режимом Ой»: то тут провало, то там не срослось, и вы весь день латаете дыры вместо того, чтобы вести компанию вперёд.

Самый дорогой гость в компании

Хаос кажется бесплатным — ведь бизнес работает. На самом деле он один из самых дорогих гостей в компании, просто счёт за него приходит не сразу и не одной суммой.

Вы платите каждый день — по мелочи, но постоянно. Два человека делают одну и ту же работу, не зная друг о друге. Задача зависает на стыке отделов, потому что каждый думал, что она на другом. Клиент ждёт, потому что «не пере-

дали». Новичок полгода въезжает в то, что можно объяснить за неделю. Ошибка, которую уже разбирали, всплывает снова — потому что нигде не записали, как правильно. По отдельности это мелочи. В сумме за год — потерянные деньги, упущенные клиенты и ваши седые волосы. А самый крупный, хоть и невидимый пункт в этом счёте — снова вы. Ваше время и внимание, которые уходят на то, чтобы вручную латать систему, которой нет.

Почему дисциплина не спасает

Здесь важно не сделать неправильный вывод. Когда собственник наконец видит масштаб хаоса, первое желание — навести дисциплину. Ужесточить контроль. Найти нормальных людей. Ввести штрафы. Я прошёл через это искушение сам и скажу честно: не работает. Точнее, даёт короткий эффект, а потом всё возвращается.

Не работает, потому что бьёт по симптомам, а не по причине. А причина у хаоса одна: у людей нет единого понимания того, как устроена работа. Пока каждый видит компанию по-своему, никакая дисциплина не заставит эти картинки совпасть. Хаос лечится не закручиванием гаек, а единым пониманием работы — тем, что превращает набор занятых людей в систему. Как именно это делается — вся остальная книга. Но начинается всё с того, чтобы увидеть проблему такой, какая она есть.

А пока — ещё одно наблюдение, без которого картина будет неполной. Хаос дорого обходится не только компании. Дороже всего он обходится одному конкретному человеку в ней — тому, на ком всё замкнуто. Скорее всего, это вы. Об этом — следующая глава.

Задание. Прежде чем читать дальше, выпишите пять проблем, которые в вашем бизнесе возвращаются из месяца в месяц. Не разовые ЧП, а именно повторяющиеся — те, что вы решаете снова и снова. Это ваш личный список хаоса. Мы вернёмся к нему, когда будем наводить порядок.

Глава 2. Вы — главный процесс компании

Вот что редко приходит в голову: качества, которые сделали вас хорошим руководителем, — ровно те, из-за которых бизнес намертво замкнулся на вас.

Вы умеете быстро принимать решения — и все привыкли, что последнее слово за вами. Вы разбираетесь в деле лучше всех — и любой сложный вопрос в итоге оказывается на вашем столе. Вы можете разругать что угодно — и вас зовут разругивать всё. Каждый раз, решая очередную проблему сам, вы делаете это чуть быстрее и чуть лучше, чем сделал бы сотрудник, — и каждый раз незаметно затягиваете узел потуже. Чем вы способнее, тем крепче бизнес держится на вас и тем меньше у команды поводов научиться работать без вас.

В этом и парадокс. То, что вы считаете своей силой, тихо превратилось в самую дорогую уязвимость компании — в вашу собственную незаменимость. Звучит почти как комплимент, а на деле означает простую вещь: бизнес не может работать без вашего ежедневного участия. А раз так — он и не растёт дальше вас.

Потолок в одну голову

Давайте разберёмся, как это устроено. В компании, где нет системы, все важные ниточки сходятся к одному человеку. Согласовать скидку — к вам. Решить спор между отделами — к вам. Утвердить, ответить, уладить, посмотреть «а как правильно» — к вам. Каждая ниточка по отдельности тонкая. Но их сотни, и держите их вы. Получается, вся компания движется ровно с той скоростью, с какой вы успеваете принимать решения. Не быстрее. Сколько бы людей вы ни наняли, пропускная способность бизнеса упирается в одну голову — вашу.

Это и есть потолок. Не образный, а вполне реальный. Пока вы — центральный узел, через который проходит всё, бизнес физически не может стать больше, чем помещается в ваше внимание. Можно нанять ещё людей, но часто это делает только хуже: больше людей — больше вопросов, а все вопросы по-прежнему к вам.

Ловушка делегирования

«Так надо делегировать», — скажете вы. Верно. Только здесь спрятана ловушка, в которую попадают почти все.

Делегировать в хаос невозможно. Когда работа не описана, когда нет понятного результата, сроков и правил, переда-

ча задачи превращается в лотерею. Вы отдаёте дело сотруднику, он делает как понял, приносит не то, вы переделываете — и в следующий раз уже не отдаёте, потому что «легче сделать самому». Знакомо? Это не потому, что вы плохо делегируете или люди слабые. Это потому, что делегировать пока некуда. Нет той системы, которая приняла бы задачу и удержала её качество без вас.

Поэтому обычное «начните больше доверять команде» — совет пустой. Доверие не берётся из воздуха. Оно появляется, когда есть на что опереться: понятная работа, ясная ответственность, видимый результат. Сначала фундамент — потом делегирование. Не наоборот.

Золотая клетка

Есть у незаменимости и другая сторона, о которой говорят реже. Быть нужным — приятно. Когда без вас никуда, вы чувствуете свою значимость и власть. Это подпитывает, особенно если бизнес — большая часть вашей жизни. Но у медали есть цена, и платится она здоровьем. Стёртая граница между работой и домом. Отпуск, в который вы всё равно берёте ноутбук. Накопленный стресс, который однажды выливается в то, что называют выгоранием, — когда дело, которое вы строили с любовью, начинает вызывать только усталость. Незаменимость — золотая клетка. Красивая снаружи, тесная внутри.

Настоящий выход

Что со всем этим делать? И тут легко свернуть не туда.

Первый инстинкт — стать ещё выносливее. Работать больше, вставать раньше, успевать всё. Дорога в никуда: вы просто быстрее упрётесь в тот же потолок, только уже выжатым.

Второй инстинкт — найти волшебного человека. Сильного заместителя, который придёт и всё разрулит. И тут надо честно смотреть на вероятности. Найти человека, который окажется достаточно сильным, задержится надолго, совпадёт с вами по ценностям и подходу, — большая редкость. Может, повезёт. Но скорее всего нет — и это нормально, потому что это не системный подход, а ставка на удачу. А удачу нельзя контролировать и нельзя повторить. К тому же, даже если такой человек найдётся, вы передаёте ему свой хаос — и зависимость от одного незаменимого никуда не девается, у неё просто меняется имя.

Настоящий выход другой, и он менее приятный, потому что требует признать неудобное. Проблема не в том, что вам не хватает сил или что вокруг не те люди. Проблема в том, что вы — главный процесс своей компании. Не собственник, который ею управляет, а деталь, без которой она останавливается. И пока это так, ни отдых, ни новый зам, ни удвоенные усилия ничего не изменят.

Хорошая новость: из детали можно снова стать собственником. Для этого нужно построить систему, которая делает то, что сейчас вы делаете вручную, — держит работу вместе. Тогда бизнес перестает зависеть от вашего присутствия, а вы получаете назад то, ради чего всё затевалось: свободу, время и возможность заниматься развитием, а не тушением.

Но чтобы это построить, надо понять, почему так вышло. Одна из главных причин — всё знание о том, как работает ваш бизнес, хранится в самом ненадёжном месте на свете: в головах людей. Об этом — следующая глава.

Задание. В течение недели записывайте каждое решение, которое не смогло пройти без вас, — крупное и мелкое. В конце недели посмотрите на список. Это карта вашей незаменимости и одновременно список того, что предстоит передать системе.

Глава 3. Знания, которые уходят

В любой компании рано или поздно происходит одно и то же. Уходит человек — увольняется, переезжает или просто уезжает в отпуск. И выясняется, что вместе с ним пропал целый кусок работы: тот, что нигде не записан и жил только у него в голове. «А как он это делал?» — «Не знаю, он всегда сам». «А где клиенты?» — «В его телефоне». Отдел буксует, и все, как обычно, идут с вопросами к вам.

Это обратная сторона прошлой главы. Ваш бизнес держится не на системе, а на людях — точнее, на том, что они носят в головах. Каждый сотрудник — маленький ходячий архив: опыт, связи, «я знаю, как тут заведено». Уходит человек — уходит и архив. Вы теряете не сотрудника, а часть компании.

И чем выше должность, тем дороже потеря. Рядовой специалист забирает с собой участок работы. Ключевой руководитель — целое направление: с ним исчезает не только то, что он делал сам, но и то, как он держал под собой людей, решения, договорённости. Люди остаются на местах — а тот, кто связывал их в работающее целое, уходит за дверь.

Кем его заменить

И сразу встаёт вопрос, который ставит в тупик почти лю-

бого руководителя: кем его заменить? Казалось бы, просто — возьми такого же. Но вы вдруг понимаете, что не знаете, из чего складывался его день. Что было главным, а что между делом? Он тянул за одного или за двоих? Что из его дел можно раскидать на других, а что нельзя? Решение принимается на глазок — и часто мимо: взяли одного вместо двух и перегрузили, или свалили работу на команду, а та не потянула. Причина та же — работа не разложена, её состав не виден. Вы заменяете не понятную функцию, а человека-загадку.

Размытая ответственность

У этой же болезни второй симптом — размытая ответственность. Работа нигде не зафиксирована, поэтому «кто за что» держится на устных договорённостях. Пока всё гладко — незаметно. Но случается сбой, и начинается: «это не моя зона», «я думал, это делают они». Никто не виноват — и виноваты все. А разбираться приходится снова вам. Оргструктура, если и нарисована, давно не отражает реальность: люди менялись, задачи перекидывались, а схема осталась прежней.

Бизнес на песке

Сложите одно с другим — и бизнес стоит на песке. Он ра-

ботаает, но за счёт чего? Если за счёт незаменимых людей и устных договорённостей, это не устойчивость, а везение. Уйдёт не тот человек в не тот момент — и вы месяцами разгребаете последствия. А каждый наём превращается в мучение: новичка не на что посадить, передавать нечего, и он долго собирает по крупицам то, что должно лежать в одном месте.

Как вынести знания из голов

Что делать? Снова — не то, что просится первым. Держать незаменимых любой ценой — значит продлевать зависимость на всё более дорогих условиях. Раздать всем должностные инструкции — значит получить бумагу, которая ляжет в папку, потому что не имеет отношения к тому, как работа идёт на самом деле.

Настоящее решение другое: знания вынести из голов туда, где они принадлежат компании, а ответственность вырастить из описанной работы, а не назначить сверху. Сначала разбираемся, из чего состоит работа, — потом решаем, кто за какую часть отвечает. Тогда уход человека перестаёт быть катастрофой: видно, что он делал и как это подхватить. И замена становится осознанным решением — сколько людей, какой профиль, что распределить. Как раскладывать должность на составляющие, разберём дальше отдельно.

Точнее всех это сказал Эдвардс Деминг, один из отцов менеджмента качества: «Если вы не можете описать свою ра-

боту как процесс, вы не понимаете, что делаете». Пока работа живёт в головах, у вас нет процесса — есть чьё-то представление о нём. Его нельзя ни улучшить, ни передать, ни проверить. Описанная работа и есть превращение хаотичной практики в систему, которая принадлежит бизнесу и не уходит вместе с людьми.

Диагноз сложился: хаос, замкнутость на собственнике, знания в головах, размытая ответственность. Но ведь многие это понимают и пытаются навести порядок — пишут регламенты, рисуют оргсхемы, вводят KPI. Почему у большинства не получается? Об этом — последняя глава диагноза.

Задание. Представьте, что завтра уходит ваш самый незаменимый человек. Выпишите всё, что уйдёт с ним, — знания, контакты, договорённости, решения, нигде не записанные. Этот список — размер вашей зависимости от одного человека.

Глава 4. Почему прошлые попытки не сработали

Скорее всего, вы уже не раз подступались к порядку. Писали регламенты. Может быть, рисовали оргсхему. Вводили показатели, чтобы люди работали лучше. И если вы читаете эту книгу, результат вас, мягко говоря, не впечатлил: потраченные силы, а через пару месяцев всё вернулось на круги своя.

Отсюда легко сделать вывод, что система — не для вас, «у нас особая специфика» или «наведение порядка не работает». Вывод неверный. Не работает не система. Не срабатывает то, как за неё берутся. Разберём три самых частых попытки — и почему каждая проваливается.

Три частых попытки

Регламенты. Самый популярный заход. Сели, описали, как должно быть, раздали сотрудникам. Через неделю о них никто не вспоминает. Почему? Обычно их сочиняют за столом, в отрыве от реальной работы, — и написанное не совпадает с тем, как всё происходит на деле. У регламента нет хозяина, который держит его актуальным. Его не обновляют. Исполнение никто не проверяет. И самое главное — сам руководитель в него не заглядывает. А если правила не нужны

первому лицу, то подчинённым тем более. Любопытно, что на Западе, где культура регламентов старше нашей, называют ровно те же причины. Значит, дело не в «нашем менталитете», а в общих законах.

Оргсхема. Красивая картинка того, как «должно быть устроено»: департаменты, отделы, зоны ответственности. Штука по-своему полезная: на старте помогает хоть как-то разложить компанию по полочкам, и это лучше, чем совсем ничего. Беда в другом: её нередко подают как готовое решение и чуть ли не способ выйти из операционки. А на этот вопрос она не отвечает. Оргсхема показывает, *кто* за что отвечает, но молчит о главном — *как* именно устроена работа, из каких процессов состоит. Это карта кабинетов, а не описание того, что в них происходит. Как первая ступень — годится. Как система управления — нет.

KPI и мотивация. Логика заманчивая: введём показатели, привяжем к ним деньги — и люди сами начнут работать как надо. На отлаженной работе показатели действительно полезны. Но если работа не выстроена, KPI лишь добавляют писанины и сопротивления, а сама работа не меняется. Здесь стоит запомнить простое правило: мотивация не заменит систему. Можно сколько угодно доплачивать за результат, но если человек не понимает, как его достичь, деньги не помогут.

Почему это карго-культ

Видите закономерность? Во всех трёх случаях берут внешний атрибут порядка — документ, схему, цифру — и надеются, что он сам собой наведёт порядок. У этого явления есть меткое название — карго-культ: попытка скопировать внешние признаки чего-то работающего, не понимая, что у него внутри. Регламент, оргсхема, KPI — это инструменты системы, а не сама система. Взять их по отдельности и ждать результата — всё равно что купить руль и надеяться, что вокруг него сам вырастет автомобиль.

Ещё два условия

Есть и ещё два условия, без которых не приживается ничего. Первое — участие первого лица. Если собственник смотрит на всё со стороны, как на «проект для сотрудников», — не взлетит. Порядок начинается с вас, иначе не начинается вовсе. Второе — регулярность. Порядок не наводится разовым рывком под настроение. Это не акция, а привычка, которую компания приобретает надолго.

На этом диагноз завершён. Соберём его в одну фразу. Дело не в лени людей, не в нехватке времени и не в вашей особой специфике. Дело в том, что бизнес не собран в систему — и потому держится на вас и на нескольких незаменимых.

А инструменты не срабатывают, потому что за них хватаются не с того конца: с частных вместо целого.

Значит, и начинать надо иначе. Не с регламента и не со схемы, а с того, чтобы научиться видеть свой бизнес системно — целиком, как устроенную работу. Простым языком, без заумной теории. Именно этому посвящена следующая часть. Порядок начинается не с бумаг, а с того, чтобы правильно увидеть.

Задание. Вспомните свою попытку навести порядок, которая заглохла. Пройдитесь по причинам из этой главы и честно отметьте, на какой из них она сорвалась. Это подскажет, чего не повторять.

Часть II. Новый взгляд

Глава 5. Три опоры бизнеса

Итак, диагноз поставлен: бизнес не собран в систему и потому держится на вас. Возникает естественный вопрос — с чего начать, чтобы это изменить? И здесь важно не броситься сразу писать регламенты. Сначала стоит понять, из чего вообще складывается управление компанией. А складывается оно из трёх опор. На двух из них вы, скорее всего, стоите крепко. А вот третью — ту самую, от которой зависит порядок, — обычно упускают.

Три опоры управления

Первая опора — стратегия. Это ответ на вопрос, за счёт чего ваш бизнес растёт и побеждает: какой продукт, какой рынок, чем вы лучше других, куда движетесь. Про стратегию написаны горы книг, ей учат на каждом углу, и большинство собственников так или иначе про неё думают. Здесь вы, скорее всего, разбираетесь.

Вторая опора — финансовая модель. Это ответ на вопрос, как бизнес зарабатывает: откуда приходят деньги, куда уходят, сходится ли математика. Считать идеально умеют не

все, но необходимость этого понимают почти все. Финансы на виду — если что-то не так, по ним бьёт больно, поэтому их держат в фокусе.

Третья опора — операционная модель. А вот это самое интересное. Операционная модель — это ответ на вопрос, *как* именно устроена работа в вашей компании. Из каких процессов она состоит, кто за что отвечает, какие результаты и в какие сроки эти процессы должны давать. Проще говоря — как ваш бизнес на самом деле делает то, что делает.

И вот парадокс. Про стратегию и финансы информации сколько угодно. А про операционную модель — почти ничего. Как будто подразумевается, что компания и люди организуются сами собой. Но сами собой они не организуются — мы это подробно разобрали в первой части. Организовать работу — прямая обязанность руководителя, и держится она именно на третьей опоре.

Бизнес как корабль

Проще всего показать это на картинке. Представьте, что бизнес — корабль. Стратегия отвечает, куда мы плывём. Финансовая модель — на что плывём, хватит ли припасов и пресной воды. А операционная модель — это то, как устроен сам корабль: как соединены мачты, руль, палуба, команда. И вот в чём соль: можно точно знать курс и иметь полные

трюмы денег, но если корабль собран кое-как — паруса отдельно, руль отдельно, команда не знает, кто за какой канат тянет, — вы никуда не приплывёте. Будете крутиться на месте, черпая воду. Знакомое ощущение? Это и есть бизнес с неплохой стратегией, нормальными финансами и отсутствующей операционной моделью.

Где живёт ваша модель

Теперь — мысль, которую стоит запомнить. **Операционная модель есть у любого бизнеса.** Всегда. Даже если вы никогда о ней не думали и слова такого не слышали. Ваша компания как-то работает — значит, какая-то модель работы существует. Вопрос только в одном: где она живёт. И вариантов ровно два.

Либо она живёт в головах — у вас и у ключевых сотрудников. Тогда она невидима, у каждого своя, нигде не записана, меняется вместе с настроением и уходит вместе с людьми. Это то, что мы называли хаосом.

Либо она вынесена наружу — описана, согласована, зафиксирована. Тогда она видима, одинакова для всех, ей можно управлять, её можно улучшать и передавать. Это то, что мы называем системой.

Заметьте: речь не о том, чтобы создать операционную модель с нуля. Она у вас уже есть. Речь о том, чтобы вытащить её из голов на свет — сделать явной. В этом и состоит вся

работа по наведению порядка. Не придумать новую компанию, а увидеть и собрать ту, что уже работает, — только собрать осознанно, а не как сложилось.

С этого момента у нас появляется ясная цель. Не «навести порядок» вообще — это слишком расплывчато. А конкретно: сделать операционную модель бизнеса явной. Осталось понять, как. И начинается всё не с бумаги, а со смены угла зрения — научиться видеть в своей компании не людей и должности, а работу. Об этом — следующая глава.

Задание. Оцените навскидку по десятибалльной шкале, насколько у вас проработана каждая из трёх опор: стратегия, финансовая модель, операционная модель. Скорее всего, третья окажется заметно ниже первых двух. Это нормально — и это то, чем мы займёмся дальше.

Глава 6. Смотрите на работу, а не на людей

Когда в бизнесе что-то идёт не так, наш взгляд почти всегда падает на людей. Заказ сорвали — кто виноват? Отдел не тянет — кого туда посадить посильнее? Непонятно, кто за что отвечает — давайте пропишем каждому обязанности. Реакция естественная: работу делают люди, значит, и причина в людях, и решение в людях. Логично. И почти всегда ведёт не туда.

Проблема в том, что вы заходите с конца. Начинаете от исполнителя, а не от дела. Пытаетесь понять, кто вам нужен и что ему поручить, ещё не разобравшись, что именно должно происходить в этой работе. Так не получится. Пока не ясно, из каких шагов работа состоит, вы не скажете точно ни кто её должен делать, ни сколько таких людей нужно, ни за что конкретно они отвечают. Отсюда простое правило: улучшайте работу, а не обязанности. Сначала дело — потом люди.

Что значит смотреть на работу

Что значит «смотреть на работу»? Это значит видеть не отделы и должности, а процессы — цепочки действий, которые ведут к результату. Возьмём привычный пример: клиент оставил заявку. Дальше её нужно принять, обработать, под-

готовить предложение, согласовать, выполнить, сдать, получить оплату. Это процесс — поток работы от начала до результата. И ему всё равно, как называются ваши отделы и кто где сидит. Он идёт сквозь них.

Привычный взгляд смотрит на компанию сверху, как на схему отделов: продажи, производство, бухгалтерия — каждый в своей клеточке. Процессный взгляд смотрит иначе — вдоль потока работы, как она реально течёт через компанию, переходя из рук в руки. Это и есть смена оптики. Не «какие у меня есть отделы», а «какая работа и как через них проходит».

Что открывается в потоке

Почему это важно? Потому что, как только вы начинаете видеть работу как поток, вам открывается то, что раньше было невидимым.

Во-первых, видны стыки — места, где работа переходит от одного к другому. Именно на стыках чаще всего всё и ломается: один сделал и «бросил через забор», другой не принял, задача повисла. При взгляде на отделы этих стыков не видно. При взгляде на процесс — вот они, как на ладони.

Во-вторых, видна ответственность за результат целиком. В мире отделов каждый отвечает за свой кусок: «я свою часть сделал, дальше не моё». А за общий результат не отвечает никто. В мире процессов есть тот, кто отвечает за весь поток

от начала до конца.

В-третьих, видно, где теряются деньги и время — лишние шаги, повторы, ожидания. Всё это живёт в процессах, а не в должностях.

Есть образ, который это хорошо передаёт. Отделы часто превращаются в отдельные башни: каждая занята собой, а между собой они договариваются с трудом. Работа же идёт не внутри башен, а между ними — по горизонтали. Процессный взгляд как раз и высвечивает эти горизонтальные связи, которые обычно выпадают из поля зрения.

Сначала работа, потом люди

Отсюда главный практический вывод, который переворачивает привычный порядок действий. Сначала мы разбираемся, что за работа должна происходить — какие процессы. И только потом решаем, кто за них отвечает и какие нужны должности. Не наоборот. Это, между прочим, очень освобождает. Вы перестаёте бесконечно тасовать людей в надежде, что вот этот наконец справится, — и начинаете чинить саму работу. А когда работа налажена, и с людьми становится намного проще.

«У меня особая специфика»

Здесь обычно возникает возражение: «У меня особый

бизнес, своя специфика, у меня так не сработает». Специфика действительно есть — в деталях она есть у всех. Но давайте поднимемся на уровень выше. В любом бизнесе нужно привлекать клиентов, продавать, выполнять обязательства, считать деньги, нанимать и учить людей, что-то закупать. На верхнем уровне бизнесы поразительно похожи, как бы ни отличались в частностях. Поэтому процессный взгляд работает везде — хоть в стройке, хоть в общепите, хоть в услугах. Потому что везде есть одно и то же: работа, которая должна привести к результату.

Итак, оптика настроена. Мы больше не ищем виноватых и не тасуем должности — мы смотрим на бизнес как на набор процессов, ведущих к результатам. Этого достаточно, чтобы перейти от понимания к делу. В следующей части мы начнём собирать вашу операционную модель — шаг за шагом, из тех самых процессов. Порядок наконец обретёт конкретные очертания.

Задание. Возьмите одну повторяющуюся проблему из вашего списка (задание из первой главы). Не спрашивайте «кто виноват». Спросите иначе: какой процесс здесь сбоит и на каком шаге? Скорее всего, вы впервые увидите проблему не как чью-то вину, а как место, где работа устроена неправильно.

Часть III. Сборка системы

Глава 7. Операционный цикл

Мы начинаем собирать систему — и первый инструмент оказывается самым простым. Настолько, что вы удивитесь, почему не пользовались им раньше.

Оглянитесь вокруг: в жизни почти всё устроено циклами. День сменяется ночью, за зимой приходит весна, неделя за неделей идёт по знакомому кругу. Работа в компании подчиняется тому же закону. Любую работу, какой бы сложной она ни казалась, можно увидеть как повторяющийся цикл. А то, что видишь как цикл, гораздо легче понять, описать и наладить.

Четыре шага цикла

Из чего состоит этот цикл? Из четырёх шагов. Сначала — **планирование**: вы задумываете работу и готовитесь. Потом — **исполнение**: собственно делаете. Дальше — **контроль**: проверяете, что получается. И наконец — **подведение итогов**: принимаете результат, сравниваете с задуманным и делаете выводы на будущее.

Задумал и подготовил — сделал — проверил — подвёл

итог. Это не моё изобретение: в управлении принцип давно известен как цикл Деминга — планируй, действуй, проверяй, действуй, или сокращённо PDCA (от английского Plan — Do — Check — Act), по имени того самого Эдвардса Деминга, которого мы уже вспоминали. Я лишь перевёл его на человеческий язык и много лет пользуюсь как рабочим инструментом.

Проще всего почувствовать цикл на бытовом примере. Допустим, вам нужно забить десять гвоздей. Кажется, о чём тут думать — бери да забивай. Но присмотритесь. Сначала надо понять, зачем и куда их забивать, какие гвозди взять, каким молотком (планирование). Потом — забить (исполнение). Забив первый, вы невольно смотрите, ровно ли вошёл (контроль). А в конце окидываете взглядом всю работу и решаете, нужно ли ещё (итог). Даже в такой мелочи живут все четыре шага — вы просто проходите их не задумываясь.

Ровно то же — в любом бизнес-процессе. Возьмём сделку. Готовим предложение, ведём переговоры, оформляем договор — планирование. Исполняем обязательства — исполнение. По ходу проверяем качество и сроки — контроль. Сдаём работу, получаем оплату, смотрим, что улучшить, — итог. Та же четвёрка шагов, просто масштаб другой.

Зачем вам цикл

Зачем вам этот цикл? Причин несколько.

Первая: он даёт готовую рамку. Когда нужно описать работу, вы не сидите перед чистым листом. У вас есть четыре опорные точки, и вы просто наполняете их содержанием. Это превращает пугающую задачу «опиши процесс» в простое упражнение.

Вторая, важнее: цикл сразу показывает, где работа сломается. Пропустили планирование, бросились делать без подготовки — получите брак и переделки. Пропустили контроль — узнаете о проблеме, когда уже поздно. Пропустили подведение итогов — процесс никогда не улучшается, вы из года в год наступаете на одни грабли. Каждый пропущенный шаг — заложенная в работу мина.

Теперь пара практических замечок. Четыре шага — это основа, но внутри реального процесса этапов обычно больше: в среднем семь плюс-минус два, но не больше двенадцати. Названия можно менять под свой бизнес, лишь бы сохранилась суть.

Управляйте временем цикла

И отдельно — про время. У каждого цикла есть своя длительность: где-то он замыкается за пять минут, где-то за месяц, где-то за год. Если вы не можете определить, за какое время процесс проходит круг, значит, скорее всего, составили его неверно. Но длительность цикла — это не просто характеристика, это то, чем нужно управлять. Ведь именно

из неё складываются все сроки, важные для бизнеса: сколько клиент ждёт заказ, за сколько вы отвечаете на заявку, как быстро в компании принимаются решения. Управлять длительностью цикла — значит управлять этими сроками. А сроки — это то, за что клиент голосует рублём.

Отсюда важная мысль. Одна из главных задач руководителя — сокращать длительность циклов. Чем быстрее процесс проходит круг, тем выше производительность: за то же время компания делает больше, а клиент получает результат раньше. Казалось бы, вот и рецепт — ускоряй всё подряд.

Но здесь спрятана ловушка. Время цикла нельзя рассматривать в отрыве от двух других вещей — качества и затрат. Эти три параметра всегда связаны и тянут в разные стороны. Резко сократите сроки «на форсаже» — вырастут издержки (нужно больше людей и ресурсов) или просядет качество (спешка и брак). Выжмете качество на максимум — растянутся сроки и подорожает процесс. Это как короткое одеяло: натянул на плечи — оголились ноги.

Поэтому задача не в том, чтобы слепо ускоряться, а в том, чтобы находить баланс между качеством, затратами и временем — свой для каждого процесса. Где-то критична скорость, где-то безупречное качество, где-то низкая себестоимость. Хороший руководитель осознанно решает, что важнее в конкретном случае, и настраивает процесс под это, а не гонится за скоростью ради скорости. Общее правило: стремитесь сокращать время цикла, убирая из него лишнее, —

но не за счёт качества и не за счёт раздувания затрат. Работать быстрее и при этом бережливее — вот к чему идти.

Цикл и управление людьми

И ещё одно, ради чего стоит освоить цикл. Он невероятно помогает в ежедневном управлении людьми — а это, честно говоря, самое утомительное в работе руководителя.

Смотрите. Поручая сотруднику задачу, вы, по сути, запускаете цикл. Поставили задачу — планирование. Сотрудник ушёл выполнять — исполнение. Вы интересуетесь, как идут дела, — контроль. Принимаете результат — итог. Если вы держите этот цикл в голове, ваши действия становятся спокойными и уместными: по каждой задаче вы понимаете, на каком шаге находитесь, и ведёте себя соответственно.

А беда большинства руководителей в том, что они цикл нарушают. Поручили задачу — и через час дёргают: ну как, что там? Человек ещё начать не успел, он на шаге исполнения, а вы уже требуете итог. Или наоборот: отдали и забыли, не проверили вовремя, не приняли результат — и задача растворилась. И то и другое выматывает обоих.

Когда же вы видите работу через цикл, всё встаёт на места. В течение дня у вас десяток задач у разных людей, и все на разных шагах: по одной вы ставите цель, по другой — не мешаете человеку работать, по третьей — проверяете, по четвёртой — подводите итог. Вы перестаёте суетиться и

дёргать людей не вовремя. Цикл становится общим языком между вами и командой: всем понятно, на каком этапе дело и что сейчас уместно. Это экономит гору нервов.

Вот, собственно, и весь инструмент. Он выглядит почти до обидного простым — но именно на нём держится всё, что мы будем строить дальше. Научитесь видеть циклы, и работа компании перестанет быть туманом. Вы начнёте замечать их повсюду — и там, где всё выстроено правильно, и там, где выпал шаг и оттого регулярно случается сбой.

Пока мы научились раскладывать на цикл одну работу. Но бизнес — это десятки и сотни процессов. Как охватить их все и не утонуть в деталях, с чего начать и что можно вообще не описывать — об этом следующая глава.

Задание. Возьмите любой рабочий процесс и разложите на четыре шага: планирование, исполнение, контроль, итог. А потом честно посмотрите — не проваливается ли какой-то шаг? Чаще всего страдают два: планирование (бросаемся делать сразу) и подведение итогов (сделали и забыли, не улучшая).

Глава 8. Операционная модель: проект вашего бизнеса

В прошлой главе мы научились раскладывать на цикл одну работу. Инструмент оказался простым и надёжным — но с ним есть трудность. Работа в компании не одна. Их десятки, сотни: продажи, закупки, найм, доставка, расчёты, вся мелкая повторяющаяся текучка. Если взять и начать описывать каждую подряд, вы утонете, не добравшись и до середины. Нужен другой заход — не снизу, из деталей, а сверху, с общей картины. Нужен план всей стройки прежде, чем браться за отдельный кирпич.

Представьте, что решили построить дом. Или цех, склад — любой серьёзный объект. Станете вкладывать деньги и класть стены без проекта? Конечно, нет. И дело не только в деньгах. Проект нужен, чтобы здание вообще стояло, чтобы его можно было потом эксплуатировать, чтобы оно было безопасным. Без проекта за такую стройку не берётся никто в здравом уме.

А теперь честный вопрос: почему бизнес мы так часто строим без проекта? По наитию, на ходу, как сложится. Процессы толком не определены, ответственность не закреплена, структура — если она есть — давно не отражает реальность, а вся работа держится на памяти, на словах и на горстке разрозненных инструкций. Мы рискуем деньгами, иму-

ществом, репутацией — и при этом строим вслепую.

Чертёж вашей деятельности

Так вот. У бизнеса тоже должен быть проект. И этот проект называется **операционная модель**. Это «чертёж» вашей деятельности — документ, в котором собрано, из каких процессов состоит ваша работа, как они связаны и что должны давать на выходе. В пятой главе мы договорились: модель нужно вынести из голов наружу. Вот это «наружу» — и есть проект. Место, где работа компании перестаёт быть невидимой и становится тем, на что можно смотреть, что можно обсуждать и улучшать.

Знаю возражение: на старте некогда рисовать проекты, всё горит, надо бежать. Согласен — в самом начале это часто так и есть. Но работать годами в режиме пожара рано или поздно надоедает. Приходит потребность закрепить накопленный опыт, перестать держать всё в голове. Вопрос только, придёте вы к этому осознанно — или когда уже прижмёт.

У чертежа есть имя и язык

Скажу честно: то, что мы называем проектом бизнеса, — не моя самоделка. У такого способа описывать работу есть признанное имя, международный стандарт, и называется он IDEF0. История у него, к слову, любопытная — я люблю

рассказывать её на выступлениях. Родился он не в кабинете консультанта, а в американской оборонной промышленности. В 1970-е военные и авиастроители бились над задачей, до боли знакомой и нам с вами: как описать огромное, сложное производство так, чтобы десятки подрядчиков понимали процессы одинаково, а не каждый по-своему. ВВС США запустили большую программу автоматизации производства, и внутри неё, на основе метода инженера Дугласа Росса, родился язык описания работы — его и называли IDEF0. Обкатанный на военных заводах и в авиастроении, где цена ошибки — не испорченная бумага, а реальные деньги и безопасность, он затем стал стандартом: сначала федеральным в США, а в 2001 году — и российским. Для тех, кому интересно копнуть, у нас он так и лежит официальным руководящим документом Госстандарта — «Методология функционального моделирования IDEF0».

Обычно, правда, IDEF0 подают тяжело — со множеством схем и особых обозначений, из-за которых руководитель закрывает книгу на второй странице. Так вот, всю эту тяжесть мы оставим в стороне. Из него я возьму одну-единственную, зато очень сильную идею — и расскажу так, чтобы вы сразу ею воспользовались.

Идея вот такая: любую деятельность описывают сверху вниз, уровнями — от общего к частному. Не бросаются сразу в детали, а спускаются к ним последовательно и системно, этаж за этажом. Этажей всего четыре.

Самый верхний — вся компания целиком, взгляд с высоты. Не что у неё внутри, а как она соприкасается с внешним миром. Тут сразу видны четыре вещи: что приходит в компанию извне — клиенты, заявки, сырьё, деньги; что она отдаёт наружу — продукты, услуги, расчёты; по каким правилам работает — законы, договоры, ограничения (её управление); и чем эту работу выполняет — люди, оборудование, программы, подрядчики (её механизмы). Вместе это границы компании и её окружение. Такой общий вид обозначают А-0 — «а минус ноль»; это контекстный уровень, вся компания одним блоком в её окружении. (Минус здесь не опечатка: он подчёркивает, что мы стоим ещё выше нулевого этажа и смотрим на компанию снаружи, целиком.)

Этажом ниже мы словно раскрываем этот единственный блок и видим, из чего компания состоит, — её продукты. Это уровень А0. Продукт — это ценность, которую компания создаёт и кому-то отдаёт: услуга, товар, результат, за который платят. Направления бизнеса мы называем продуктами не случайно: так мы смотрим не на отделы и должности, а на то, что компания на самом деле производит, — а за каждым продуктом стоит своя работа. Подробно разберём это в следующей главе, а пока запомним: с продуктов начинается вся модель.

Ещё ниже — процессы: из каких крупных процессов собран каждый продукт. Уровень А1.

И самый нижний этаж модели — подпроцессы, на которые

раскладывается каждый процесс. Уровень А2. Ниже подпроцесса работа продолжает дробиться — на конкретные действия, сроки, тонкости исполнения, — но этим деталям место уже не в самой модели, а в регламентах и инструкциях, до которых мы дойдём в своё время. Модель доводят до подпроцесса и на нём останавливают: её задача — показать устройство работы целиком, а расписать каждое движение — работа отдельная.

Вот и весь язык: А-0 — компания в окружении, А0 — продукты, А1 — процессы, А2 — подпроцессы. Не пугайтесь этих обозначений — это просто номера этажей, вроде кнопок в лифте. И они нам действительно пригодятся. Дальше вы увидите: от того, на каком этаже стоит работа, зависит и кто за неё отвечает, и каким документом её описывают. Пока же достаточно запомнить одно: модель читают сверху вниз, по уровням.

Сверху вниз, а не снизу вверх

Здесь стоит предупредить о распространённой ловушке. Во многих компаниях описание процессов начинают с другой нотации — BPMN; она шире известна и чаще на слуху. Сама по себе она неплоха, но с ней совершают серьёзную, а порой и роковую ошибку: идут снизу вверх. Хватаются за отдельные процессы и расписывают их в мельчайших деталях, не собрав прежде общего каркаса. Уходят месяцы и ресурсы,

на руках — кипа подробных схем, которые не складываются в систему, а заметных улучшений в компании так и нет.

Причина в том, что BPMN, а вместе с ней EPC, FlowChart и родственные им нотации описывают мелкую моторику — как выполняется отдельный процесс, — но не устройство бизнеса в целом. Это инструменты горизонтального описания, и почва для них появляется лишь на нижних этажах, начиная с уровня А2, когда вертикальный скелет уже собран. Пользоваться ими можно и нужно — но после каркаса, а не вместо него. Сначала система сверху вниз, и лишь потом детальная проработка отдельных процессов там, где это важно.

В чём вести модель

И про инструменты. Для таких моделей есть специальные программы — мы в своё время вели их в Business Studio. Инструмент добротный, но всё же лишь инструмент, и он требует ресурсов: лицензий, специальных знаний, настройки, подготовки шаблонов документов. Для малого и среднего бизнеса его возможности бывают избыточны; для крупной компании — вполне оправданны.

У графической программы есть и важное достоинство, которого не стоит недооценивать. IDEF0 — нотация графическая, и вся её сила в наглядности: блоки соединяются стрелками, а стрелки удерживают взаимосвязи — что откуда приходит и куда уходит. Видя эти связи глазами, легче не поте-

рять контекст и точнее описать работу. Если же вести модель в простой таблице, стрелок в ней нет — и часть ценных связей рискует ускользнуть. Поэтому таблица — вариант рабочий, но не равноценный.

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.