

БИЗНЕС ПО-РУССКИ

АЛЕКСАНДР СОРОЧАН

БДСМ

В БИЗНЕС-ПРОЦЕССАХ

КАК ПРАВИЛЬНО УЛУЧШАТЬ ПРОЦЕССЫ,
ЧТОБЫ ОНИ ПРИНОСИЛИ КЛИЕНТАМ
И КОМАНДАМ РАДОСТЬ, А НЕ БОЛЬ

УДК 658
ББК 65.290-2
С65

Сорочан, Александр Александрович.

С65 БДСМ в бизнес-процессах : как правильно улучшать процессы, чтобы они приносили клиентам и командам радость, а не боль / Александр Сорочан. — Москва : Эксмо, 2025. — 448 с. — (Бизнес по-русски.).

ISBN 978-5-04-203861-7

БДСМ — это аббревиатура, за которой скрываются главные болевые зоны бизнеса: Бюрократия, Диджитал, Система управления и Мышление. То есть неоправданно сложные процедуры и неработающие правила, бесполезные ИТ-решения, отсутствие четких и понятных целей и равнодушие менеджеров и сотрудников к проблемам клиентов и компании. Каждая из этих зон пожирает деньги и время. Вот только, какой бы очевидной ни казалась проблема, найти ее и устранить не так-то просто.

Александр Сорочан предлагает пошаговый алгоритм оптимизации бизнес-процессов — от диагностики до внедрения. Все рекомендации автора опираются на передовые управленческие подходы и мировую практику. После прочтения вы научитесь:

- искать корневую причину проблемы;
- собирать сильную команду под конкретный проект;
- определять границы и логику процесса,
- внедрять только нужные и проверенные решения,
- рассчитывать и контролировать достижение результатов улучшений.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-203861-7

© А. Сорочан, текст, 2025
© Фото, Лена Чалых, 2024
© В. Ушаков, иллюстрации, 2025
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2025

Посвящается моим родителям —
Елене Ивановне и Александру Анатольевичу.
Спасибо Вам, мои золотые.

Мои искренние, безграничные любовь и благодарность
моей дочери Веронике — моей путеводной звездочке,
неисчерпаемому источнику моего вдохновения.

Вступление

Количество задач в современном бизнесе, государственных услугах и управлении растет день ото дня. Каждый день приносит новые вызовы, клиент диктует свои условия и постоянно хочет новых впечатлений, а инновации появляются ежеминутно.

Производственные и государственные компании, организации сферы услуг, консультанты, вузы и бизнес-школы пытаются придумать нечто «этакое», в попытке завоевать расположение клиента при этом часто забывая, что продукт, даже самый крутой, нужно производить, обслуживать, упаковывать и доставлять.

Без логически выстроенных, управляемых бизнес-процессов невозможно внедрение клиентоцентричности, цифровая трансформация, использование любых передовых практик. Можно придумать 40 вариантов продукта, но, если при этом его оплата занимает дни и требует заполнения бесчисленных документов и форм, чтобы его получить, вряд ли клиент оценит ваши усилия по заслугам.

Тема бизнес-процессов, их дизайна, управления ими и их оптимизации сегодня актуальна как никогда. Она создает основу для большинства управленческих практик и решений, включая ИИ.

Но несмотря на обилие литературы по теме, большинство ее рассчитано либо на узких специалистов, либо делает акцент на отдельных инструментах и подходах.

Оптимизация бизнес-процессов со всеми ее нюансами, деталями, работой с людьми, тонкостями применения инструментов в совокупности, а не как разрозненных приемов нигде подробно не обсуждается.

В книге, которую Вы держите в руках, теория соединена с практикой, уделено внимание секретам мастерства и важным деталям, все это сдобрено изрядной долей хорошего юмора, а самое главное дан единый логичный работающий алгоритм оптимизации бизнес-процессов.

Автор не понаслышке знает об оптимизации процессов, ведь он сам почти 20 лет работает с бизнес-процессами и передает свое знание командам проектов оптимизации и управления изменениями.

Если Вы хотите наконец разобраться в том, что такое бизнес-процессы, как с ними работать и делать так, чтобы они работали на Вас и Ваших клиентов, а не портили всем жизнь — Вам крупно повезло. В этой книге Вы найдете ответы на все интересующие Вас вопросы и на те, что Вы только планировали задать.

Приятного чтения!

*Татьяна Свидинович,
первый вице-президент Газпромбанка*

Оглавление

Предисловие	13
-------------------	----

Часть 1. ПРЕЛЮДИЯ

Глава 1. РАБОТА: СТРАДАНИЕ ИЛИ УДОВОЛЬСТВИЕ? ..	21
Почему нужны плохие процессы?	23
Четыре всадника	30
Итак, в этой главе мы узнали почему существуют плохие процессы:	44
Глава 2. ПО ПОНЯТИЯМ... ..	47
Фундамент изменений	49
Что такое хорошо и что такое плохо	63
Подытожим. В этой главе мы:	92

Часть 2. АЛГОРИТМ УЛУЧШЕНИЙ. КАК ПОЛУЧАТЬ ОТ ПРОЦЕССА УДОВОЛЬСТВИЕ, А НЕ БОЛЬ?

Глава 3. ПРИСТУПАЯ К НОВОМУ И МАНЯЩЕМУ	95
Теоретики и практики: как найти свой набор инструментов	97
С чего начать: Голоса, проблема и цель	105
Границы пустоты, или Да здравствует Бюрократия	125
Сообразим на троих, или Как собрать команду	130
«Баба-яга против»: эффективная коммуникация	141
А где же Диджитал?	150

В сухом остатке по итогам этой главы мы имеем следующее: ...	152
Глава 4. TERRA INCOGNITA	155
О дивный новый мир	159
Карта текущего состояния	166
Информация об объекте: как собирать правильно	187
Сложности в пути	204
Подведем итоги	207
Глава 5. БОЛЕВЫЕ ТОЧКИ	211
Анализируйте это	214
Болевые точки	220
В поисках ценности	233
Корень зла	239
Быстрые победы	255
Цифровая аналитика	266
С чем же мы подошли к заключению пятой главы?	271
Глава 6. СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ	275
Что такое хорошо и что такое плохо?	276
Как найти решения	279
Тестируя гипотезы	291
Целевое состояние	297
Есть ли у нас план, мистер Фикс?	327
Подведем итог	333
Глава 7. ЛОКУС КОНТРОЛЯ	335
Эффект затухания	336
Меры противодействия	342
Инструменты контроля	348
Как правильно завершить проект	367
Подведем итог	372
Часть 3. КАК ПРОДЛИТЬ УДОВОЛЬСТВИЕ?	
Глава 8. МАШИНА УЛУЧШЕНИЙ	377
Деньги любят счет	378
Выученные уроки	390

ОГЛАВЛЕНИЕ

Диджитал рулит	396
Пришла пора вспомнить, о чем мы говорили в этой главе и сделать выводы:.....	407
Глава 9. ДВЕРЬ В НОВЫЙ МИР.....	409
Экспресс-диагностика	409
Тайные знания бизнес-тренеров.....	412
Нас поддерживают... ..	424
Административный хардкор	426
На личном примере	431
Ну что же, пора подводить итоги:.....	433
Заключение	435
Об авторе.....	439
Приложение.....	441
Алфавитный указатель	444

Предисловие

- Где Вы берете деньги, господин Иванов?
- В тумбочке.
- Как деньги попадают туда?
- Туда их кладет моя жена.
- Госпожа Иванова, а где Вы берете деньги?
- Мне их дает муж.
- А где Вы берете деньги, господин Иванов?
- В тумбочке.

Старый анекдот

«Боже мой! Какой изверг придумал так работать? Какой “светлый ум” сотворил настолько запутанный процесс? За что они так ненавидят клиентов и собственную команду? Да это же чистой воды садизм!»

Сколько раз в своей жизни, получая справки и документы, покупая товары, регистрируясь на онлайн-сервисах, Вы думали так же?

А сколько раз Вы сами делали работу настолько бессмысленную, отупляющую, физически невыполнимую

ни с первого, ни с сотого раза, что испытывали невероятную боль и страдания?

И каждый раз, когда Вы вопрошали: «За что?» — Вам либо никто не мог внятно ответить, либо Вы слышали фразочки вроде:

- «Так исторически сложилось».
- «Не мы это придумали, но нам это выполнять».
- «Вишь какая умная, до тебя как-то работали, и никто не жаловался».
- «А ты что, не знала, куда работать идешь? Тут по-другому не бывает — терпи».
- «Не нравится — не ешь».
- «Да не парься ты!»
- «Что тебя так триггерит? Это жизнь! Забей!»

«Хорошо, допустим, — думаете Вы. — Сложилось, как сложилось. Всякое бывает. Но кто мешает изменить ситуацию здесь и сейчас?»

И тут Вам с видом великого превосходства как малому дитяти объясняют, что это просто невозможно:

- «У нас не хватает денег».
- «Нет требуемого оборудования и специалистов».
- «Уже пробовали улучшить — не получилось».
- «Мы очень особенные, у нас никакая новомодная **чуть** практика не работает».

- «Да Вы видели с кем мы работаем? Это же ужас, а не клиенты!»
- «Я всего лишь Большой Начальник, я такие вопросы не решаю».
- «Все безответственные, им бы только чаи гонять. Даже в выходные не выходят поработать!»
- «Во всем виноваты айтишники».

И каждый раз эти слова вызывают непонимание, раздражение, даже злобу. Складывается ощущение, что ты белка в колесе, которая все бегаёт по кругу и никак не может из него выбраться. А люди вокруг как будто этого не замечают. Кажется, им даже нравится «страдать» от неудобных правил и процедур.

Так что же, ничего нельзя изменить? «Не мы такие, жизнь такая»?

Как раз наоборот. Поменять можно все. Как говорится, «научно-технический прогресс в наших руках». Было бы желание.

И самое главное, для перемен не требуются баснословные траты, какие-то особенные сотрудники или уникальное ПО. Нужны только знания, труд, опыт и логика.

Научиться выстраивать бизнес-процессы так, чтобы они приносили не боль, а удовольствие, Вам поможет эта книга. Из нее Вы узнаете:

- Причины, почему никто не хочет менять процессы или делает это из рук вон плохо.
- Четкий пошаговый алгоритм оптимизации процессов, основанный на передовых управленческих инструментах и успешной практике их применения.