

БИЗНЕС ПО-РУССКИ

ОПТИМИЗАТОР БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ

2.0

АЛЕКСАНДР
СОРОЧАН

ЛУЧШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ, КОМАНД И СИСТЕМ

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 658
ББК 65.290-2
С65

Сорочан, Александр Александрович.

С65 Оптимизатор бизнес-процессов 2.0. Лучшие инструменты повышения эффективности организаций, команд и систем / Александр Сорочан. — Москва : Эксмо, 2024. — 304 с. — (Бизнес по-русски).

ISBN 978-5-04-204972-9

Изменения в бизнес-процессах необходимы для выживания компании. Но их очень сложно внедрять. И еще сложнее добиться от этих изменений долгосрочного результата.

Александр Сорочан более 15 лет занимается проектами по внедрению изменений. За эти годы он участвовал в более чем 300 проектах и обучил свыше 5000 руководителей. Автор не понаслышке знает, как сложно оптимизировать бизнес-процессы и сколько вопросов возникает по пути:

- С чего следует начинать управление изменениями?
- Какие этапы проходит организация при трансформации?
- Как преодолеть сопротивление команды и избежать эффекта за-
тухания?

Ответы на них автор дает на страницах своей книги. Но главное, вы узнаете, почему Agile, бережливое производство, Лин 6 Сигма и прочие методологии не работают и как все-таки заставить их приносить результаты.

УДК 658
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-204972-9

© Текст. А. Сорочан, 2024
© Фото. Лена Чалых, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

*Посвящается Веронике —
моей путеводной звездочке*

Оглавление

Вместо предисловия.....	9
Предисловие ко второму изданию	13
ГЛАВА 1. Какой такой «улучшайзинг»?.....	15
ГЛАВА 2. Нас невозможно сбить с пути, нам все равно, куда идти.....	27
ГЛАВА 3. Хочу все и сразу.....	48
ГЛАВА 4. Про проекты	69
ГЛАВА 5. Кто всему голова?	101
ГЛАВА 6. Кому поручить руководить проектами изменений?	126
ГЛАВА 7. Эта скучная-скучная методология	143
ГЛАВА 8. Человеческий фактор	195
ГЛАВА 9. Культура и мышление	229
ГЛАВА 10. Контроль и не только... ..	257
Заключение	284
Глоссарий	287
Библиография	295
Алфавитный указатель	297

Вместо предисловия

На высокой трибуне стоит Руководитель. Он преисполнен энтузиазма, уверенности, шарма. Он радостно вещает о том, что компания решила внедрить процессное управление, Agile, запустить цифровую трансформацию, стояние на гвоздях или медитацию в тройном тулупе с подвывертом. В общем — заниматься некими передовыми управленческими практиками, которые должны улучшить все и вся. Проще говоря, «улучшайзингом».

Аудитория ожила в предвкушении. Как из Рога Изобилия сыплются факты и примеры успеха конкурентов, выдержки из отчетов «будущее через пять лет», странные и незнакомые слова из «умных» бизнес-книг. Рисуется утопия: потрясающая картина будущего, где прибыль утроится, доля рынка перешагнет за 100%, а клиенты будут занимать очередь за неделю, чтобы только...

Продолжения речи не слышно из-за бурных аплодисментов, слез умиления и горящих глаз...

Когда же начинается конкретная работа, улучшений среди сотрудников никто не жаждет. Противодействие изменениям растет, а единственная просьба к проектным командам — «оставьте нас, наконец, в покое».

Изменения идут, мягко говоря, со скрипом и не сказать, что в лучшую сторону. В ежедневной и сложной борьбе создается новая реальность.

И вот свершилось. Пилотный проект закончен. Перерезается красная ленточка...

И ничего не меняется.

Жалоб от клиентов еще больше, все финансовые показатели падают, внутри организации полный бардак.

Новые ИТ-системы глючат, уехать в командировку можно, только собрав 200 подписей, а производство базового продукта из трех запчастей занимает больше месяца и стоит как хвост от самолета.

И вроде же все сделано правильно, как написано в книге про управление изменениями.

Знакомая картина? Наверняка.

Мне она также знакома не понаслышке. Уже более 15 лет я занимаюсь проектами по внедрению изменений: оптимизацией процессов, цифровой трансформацией, обучением стратегическому управлению и не только. За эти годы я участвовал более чем в 300 проектах, обучил свыше 5000 руководителей, пообщался со многими топ-менеджерами и государственными служащими, так или иначе связавшими свою

жизнь с внедрением передовых управленческих подходов и практик.

И практически всегда, вне зависимости от предмета проекта, возникал вопрос: «Как же сделать так, чтобы эта методология (дизайн-мышление, Scrum, BPM или какая-либо другая) дала ощутимые результаты, которые бы прижились?»

Именно поэтому я решил написать эту книгу. О чем она?

Она о том, как решать проблемы, не «заливая» их деньгами. О том, как делать большее меньшими усилиями. О том, как постоянно улучшать свои процессы и продукты, спокойно и системно, а не «махая шашкой» и совершая бессмысленные усилия каждый день.

Прочитав эту книгу, Вы узнаете о том:

- почему не работают изменения и что делать, чтобы все получалось;
- как сделать так, чтобы эффективность процессов увеличивалась, а производительность труда росла;
- что нужно, чтобы инновации жили долго, и что может этому помешать.

Эта книга не про чакры и медитацию на падающий снег, «секретные практики» Шаолиня, визуализацию в надежде, что себестоимость снизится, а доля рынка вырастет сама собой. Не толстенный фолиант с кучей трудных и не практичных формул, под которые так приятно и легко засыпается. И даже не попытка показать, насколько автор «нереально крут».

Я сам не люблю тратить время на плохие книги. И поэтому написал такую, в которой, во-первых, нет воды — глав, которые написаны для объема. Каждый раздел одинаково полезен и снабжен приемами, которые Вы можете перенять для своих проектов. Во-вторых, теория и практика рассматриваются как одно целое. Я проиллюстрировал это множеством примеров из опыта моих коллег и собственной профессиональной деятельности. Убрал сложные формулы и термины, оставив только необходимый минимум теории. Ну и, в-третьих, постарался написать книгу максимально понятным языком. Ее красота в простоте и здоровой доле самоиронии.

Не буду снова рассказывать Вам об Agile, бережливом производстве, Лин 6 Сигма и прочем — напомним только самое необходимое. На все эти темы написано множество книг. Я постараюсь объяснить, почему эти подходы не работают у большинства компаний и почему — а самое главное, как — единицам удается превратить их в стратегическое преимущество.

И ПОСЛЕДНЕЕ

Всегда обидно, когда тебе сообщают очевидные вещи умным тоном, да еще и не говорят, что с этим делать дальше. Поверьте, в этой книге такого не будет.

В добрый путь...

Предисловие ко второму изданию

Первое издание книги «Оптимизатор бизнес-процессов: лучшие инструменты для повышения эффективности» вышло в свет пять лет назад.

Честно признаюсь, для меня это был удивительный и ни с чем не сравнимый опыт. Большая веха, подведение итогов моей практики и работы за 12 лет.

Когда-то Нил Гейман сказал, что «суть писательства в том, чтобы ставить нужные слова после нужных слов. Да, это так просто, и да, это так сложно».

Я испытал это на собственном опыте. Очень уж хотелось сделать книгу полезную, но не нудную, основанную на практике, но не забывающую о теории... А главное: легкую, понятную, близкую читателю...

Судя по отзывам в соцсетях, на конференциях, во время проектов и тренингов, эту цель удалось достичь. Именно поэтому Вы держите в руках второе издание.

В нем осталось все, что так полюбили читатели в первой версии. Большое спасибо им за время, уделенное чтению, и искренние теплые слова поддержки.

Не обошлось, конечно, и без конструктивной критики. И за нее я также хочу сказать спасибо. Благодаря ей, не убрав ничего из первоначального варианта, в текст были добавлены:

- Примеры. Их стало значительно больше. Многие из них совсем свежие — не старше одного-двух лет.
- Выводы, в том числе промежуточные, в изобилии расставлены по тексту.
- Больше внимания уделено методологии.
- Более подробно объяснены сложные или вскользь упомянутые места.
- И... многое другое.

Как и прежде, основной лейтмотив книги: «Почему не работают современные управленческие подходы и как заставить их работать, чтобы повышалась эффективность организации».

Всем, кто жаждет поглубже погрузиться в сложные технические аспекты методологий, с радостью сообщаю, что нахожусь в процессе работы над отдельной книгой, посвященной всем тонкостям оптимизации процессов.

Не волнуйтесь, она будет выдержана в том же веселом и практичном ключе, что и эта. Так что скучно не будет!

А пока что... приятного чтения! И в добрый путь!

ГЛАВА 1

Какой такой «улучшайзинг»?

Чтоб тебе жить в эпоху перемен.

Древнекитайское проклятие

Современная жизнь требует постоянных изменений. Каждый день можно услышать, как очередной СЕО призывает работать эффективнее, ходить по офису быстрее, есть, желательно, не отвлекаясь от работы, а посещать столовую только на основе стандартов тайм-менеджмента.

Не отстают от руководителей и разного рода «консультанты», которые предлагают освоить «древнемакедонскую систему управления», использовать «метод цапли» или рисовать диаграммы Ганта вверх ногами. Что ж, спрос рождает предложение.

Стремление стать лучше легко объяснимо.

Во-первых, конкуренцию никто не отменял. А с учетом глобализации рынков и возможности для потребителя заказать товар на AliExpress или Ozon приходится конкурировать со всем миром.