

**КАК ЭТО  
РАБОТАЕТ  
В РОССИИ**



АЛЕКСАНДР СОРОЧАН

# ОПТИМИЗАТОР БИЗНЕС- ПРОЦЕССОВ

ЛУЧШИЕ ИНСТРУМЕНТЫ  
УПРАВЛЕНИЯ  
ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ

**БОМБОРА™**

Москва 2019

УДК 658  
ББК 65.290-2  
С65

**Сорочан, Александр.**

С65 Оптимизатор бизнес-процессов. Лучшие инструменты управления для повышения эффективности / Александр Сорочан. — Москва : Эксмо, 2019. — 192 с. — (Бизнес. Как это работает в России).

ISBN 978-5-04-104669-9

В книге вы найдете самые популярные концепции управления (включая Лин, 6 Сигма, DfLSS, Agile и многие другие), пошаговую стратегию повышения эффективности сотрудников и процессов, реальные техники для увеличения выручки вашей компании. Сделайте эффективные изменения частью ДНК вашей организации. Внедряйте и зарабатывайте!

УДК 658  
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-104669-9

© Текст. А. Сорочан, 2019  
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

*Посвящается  
Леночке и Веронике —  
моим путеводным звездам.*



# ОГЛАВЛЕНИЕ

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ.....	9
ГЛАВА 1. КАКОЙ ТАКОЙ «УЛУЧШАЙЗИНГ»?.....	11
Стоя на плечах гигантов.....	14
Предупрежден — значит, вооружен.....	17
ГЛАВА 2. НАС НЕВОЗМОЖНО СБИТЬ С ПУТИ, НАМ ВСЕ РАВНО, КУДА ИДТИ.....	18
«Главное — ввязаться в бой, а там посмотрим».....	18
Вам нужны цели? Так вот же они!.....	22
А есть ли правильный способ получить ответ на вопрос «зачем»?.....	28
ГЛАВА 3. ХОЧУ ВСЕ И СРАЗУ.....	34
Куда стрелять?.....	35
«Чебуреки, Чебоксары... чебурашек нет» (из мультфильма «Чебурашка»).....	40
Сначала целься — потом стреляй!.....	44
ГЛАВА 4. ПРО ПРОЕКТЫ.....	50
Фазы проекта.....	51
Как-нибудь да сделаем.....	53
Спасение утопающих.....	62
ГЛАВА 5. КТО ВСЕМУ ГОЛОВА?.....	69
Кто есть кто?.....	70
«Рыба гниет с головы».....	71
Весь психологизм ситуации.....	78
«Как закалялась сталь».....	80
ГЛАВА 6. КОМУ ПОРУЧИТЬ РУКОВОДИТЬ ПРОЕКТАМИ ИЗМЕНЕНИЙ?.....	88
Каким руководителям не стоит поручать управление изменениями.....	88
«А все-таки он существует».....	94
ГЛАВА 7. ЭТО СКУЧНАЯ-СКУЧНАЯ МЕТОДОЛОГИЯ.....	101
«Ученые свет, а неученых — тьма».....	101
Методология методологии рознь.....	111

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 8. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР .....	127
Кто виноват? .....	127
Пара слов про эмпатию .....	140
«В чем сила, брат?» (Из кинофильма «Брат-2»).....	144
ГЛАВА 9. КУЛЬТУРА И МЫШЛЕНИЕ.....	150
Культура «улучшайзинга» .....	150
Культуру — в массы .....	166
ГЛАВА 10. КОНТРОЛЬ, И НЕ ТОЛЬКО.....	171
Утро после праздника .....	171
Давайте посчитаем, уважаемые кроты.....	176
Хороший механик всегда смазывает тормоза.....	181
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	184
АЛФАВИТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ.....	186

# ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Добрый день, уважаемый читатель!

Сначала неожиданный вопрос: стоит ли покупать эту книгу? Как понять, что вы держите в руках полезную вещь? Достояна ли она вашего внимания и времени? Или это очередная бизнес-книга, призывающая «открыть чакры» и смотреть на падающий за окном снег в надежде, что себестоимость продукции снизится сама собой? Или перед вами толстенный научный фолиант с кучей формул без примеров из практики, под который так хорошо заснуть? А может, здесь много «воды», основная мысль выражена в первой главе, а остальное идет «в нагрузку»?

Ни то, ни другое, ни третье. Поверьте, сам не люблю плохие книги: мне жалко на них времени.

Мне очень хотелось написать хорошую бизнес-книгу, которая бы помогала решать насущные проблемы, а не показывала, насколько автор «нереально крут».

Почему же я утверждаю, что это хорошая книга?

Во-первых, в ней нет «воды» — глав, которые написаны для объема. Каждый раздел одинаково полезен и несет свои собственные мысли и приемы.

Во-вторых, теория и практика рассматриваются в единстве. В книге множество примеров из моей профессиональной деятельности и опыта моих коллег. В ней нет сложных формул и терминов — только необходимый минимум теории.

## ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Ну и, в-третьих, я постарался написать книгу максимально понятным языком. Ее красота в простоте и здоровой доле самоиронии.

«Все это прекрасно, — скажете вы. — Но о чем эта книга?»

Она об «улучшайзинге». 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 прорывы каждый день.

Я 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...

# 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 желательнее не отвлекаясь от работы, а посещать уборную только по стандарту 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 Amazon приходится конкурировать со всем миром.

Во-вторых, скажем честно, конкурировать только за счет цены становится все сложнее. Потребитель становится все более разборчивым, и ему нужно, чтобы велосипед не только ездил, но и раздавал wi-fi, отвечал на телефонные звонки и готовил кофе.

## ГЛАВА 1

В-третьих, денег нет. Это древнее правило сегодня как никогда актуально. По мнению многих аналитиков, время сверхприбылей безвозвратно утрачено, а финансовые кризисы случаются все чаще и чаще.

И так далее и тому подобное...

Но главная причина состоит в том, что все прекрасно понимают, как «забюрократизирована», как загружена лишними процедурами работа в государственных и частных компаниях. Достаточно случайно заглянуть в какой-нибудь отдел головного офиса и увидеть, как люди там «продуктивно» пьют чай по десять раз в день.

В то же время в неравный бой с клиентом отчаянно вступает замученный канцеляризмами и поручениями сотрудник, над которым каким-то чудом умещаются двадцать начальников, дающих взаимоисключающие указания — правильно — между перерывами на чай.

По-научному это называется «разбалансировка общей схемы производительного процесса», в бизнес-среде — низкой эффективностью, а говоря по-простому — бардаком.

Явные признаки низкой эффективности (у нас все-таки серьезная книга, поэтому слово «бардак» держим в уме) легко распознать:

1. НИКТО НЕ ЗНАЕТ, ЧЕМ ЗАНИМАЕТСЯ СЛЕДУЮЩИЙ ПО ЦЕПОЧКЕ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЬ (ТО ЕСТЬ ОТСУТСТВУЕТ ПОНИМАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА).
2. РАБОТА ПРОХОДИТ С АВРАЛАМИ И С ПРОСТОЯМИ (ТО ЕСТЬ СЕГОДНЯ СОТРУДНИКИ ДЕЛАЮТ ВИД, ЧТО РАБОТАЮТ, А ЗАВТРА — ГЕРОИЧЕСКИ ШТУРМУЮТ НОВЫЕ ВЫСОТЫ ПЛАНА ПРОДАЖ).
3. ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЦЕССЕ СКУДНАЯ И ПРОТИВОРЕЧИВАЯ: НЕ УТОЧНЕНЫ ТРЕБОВАНИЯ КЛИЕНТА, КОЛИЧЕСТВО ОШИБОК, ЗАТРАТЫ НА КАЖДЫЙ ЭТАП РАБОТЫ И Т.Д.

**ПО-НАУЧНОМУ  
СИТУАЦИЯ НАЗЫВАЕТСЯ  
«РАЗБАЛАНСИРОВКОЙ  
ОБЩЕЙ СХЕМЫ  
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОГО  
ПРОЦЕССА», В БИЗНЕС-  
СРЕДЕ — НИЗКОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ,  
А ГОВОРЯ ПО-ПРОСТОМУ —  
БАРДАКОМ.**

## ГЛАВА 1

### 4. ПРИЧИНЫ ПОДОБНОГО БЕЗОБРАЗИЯ НИКТО НЕ ЗНАЕТ И НЕ ПЫТАЕТСЯ УЗНАТЬ

Стандартные ответы сводятся к:

- недостаточному числу исполнителей или их низкой квалификации
  - плохому функционированию или старому ИТ
  - маленькому бюджету
  - «Место тут, барин, гиблое»
5. И САМОЕ ГЛАВНОЕ. ЕСЛИ ОРГАНИЗАЦИЯ БЕДНАЯ, ОНА ЧАЩЕ ВСЕГО МИРИТСЯ С ЭТИМ; ЕСЛИ БОГАТАЯ, ПЫТАЕТСЯ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ С ПОМОЩЬЮ ИТ ИЛИ НАНИМАЯ ПОБОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ; ДРУГИМИ СЛОВАМИ — ДЕНЬГАМИ. ПРИ ЭТОМ НИКТО НЕ ОТДАЕТ СЕБЕ ОТЧЕТА В ТОМ, ЧТО БЕЗ ИЗМЕНЕНИЯ ЛОГИКИ ПРОЦЕССА НОВОЕ ТЕХНИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ИЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПЯТЬДЕСЯТ МЕНЕДЖЕРОВ БУДУТ ЛИШЬ ВРЕМЕННЫМ РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМЫ

## Стоя на плечах гигантов

Тем не менее закрывать глаза на низкую эффективность можно до какой-то определенной степени, поскольку рано или поздно деньги и ресурсы заканчиваются даже у самых богатых организаций.

И тут международный опыт подсказывает, что ряд великих компаний смогли кардинально изменить стиль своей работы, не затрачивая на это все свои резервы. Наоборот, им удалось:

1. СОКРАТИТЬ ИЗДЕРЖКИ
2. ВНЕДРИТЬ ИННОВАЦИИ В ПРОЦЕССЫ И ПРОДУКТЫ, НЕ ПОВЫШАЯ ПРИ ЭТОМ ЦЕНЫ
3. ВЫЙТИ В ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ

Приобщиться к этому сакральному знанию довольно просто. На просторах Интернета вы найдете доскональную историю компаний

Toyota, Motorola и многих других. Перечисление книг, описывающих одну только производственную систему компании «Тойота», включая все частные случаи из серии «бережливый учет» и «обучение сотрудников методом «Тойоты», потребует существенного количества бумаги. А число консультантов (как с мировым именем, так и фрилансеров) по данному вопросу не поддается никакому разумному счету.

Неудивительно, что при таких высоких потенциальных выгодах и кажущейся легкости повторить успех компаний-гигантов пытаются все кому не лень. Тем не менее количество провалов, когда потрачены огромные деньги на тренинги и консультантов, а результата никакого нет, исчисляется сотнями, а истории успеха — единицами.

Парадокс? Не совсем. В этой книге я постараюсь раскрыть наиболее типичные ошибки, которые преследуют «улучшайзинг», и, безусловно, дам советы по хеджированию подобных рисков.

### **Так что же такое «улучшайзинг»?**

Если в двух словах, «улучшайзинг» — совокупность методов для повышения эффективности работы предприятия.

А если подробнее, то это очень широкое понятие, которое включает в себя:

#### **1. ЦЕЛИ.**

Например, снижение издержек, повышение производительности труда, снижение времени обслуживания или разработки продукта, повышение качества.

#### **2. МЕТОДИКИ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ (ТО, ЧТО В ЛИТЕРАТУРЕ ВСТРЕЧАЕТСЯ КАК PEX — PROCESS EXCELLENCE).**

Из наиболее известных это *Лин 6 Сигма*, *реинжиниринг*, *теория ограничений* и прочее, а также подходы, которые могут быть