

НАТАЛІЯ ЗАВЕРУХА

БЕЗКОНТРОЛЬНІ
ЩО ТРЕБА ЗНАТИ ПРО
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ?

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ
ФАБУЛА
#PRO

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

*Усі права збережено.
Жодної частини цієї книжки не може бути
відтворено або передано в будь-якій формі або будь-якими засобами,
електронними чи механічними, включно з фотокопією,
записом чи будь-якою системою зберігання та пошуку інформації,
без письмового дозволу власників авторських прав.*

Опубліковано в авторській редакції

Заверуха Наталія

3-13 Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси? — Харків :
ВД «Фабула», 2024. — 184 с.
ISBN 978-617-522-150-1

Ця книжка детально й нетривіально розповідає про бізнес-процеси, їхню користь для різних компаній і ключові підходи до їх формалізації. Вона буде корисною як початківцям, що лише нещодавно дізналися про процесний підхід, так і тим, хто має досвід роботи з бізнес-процесами. Авторка — консультантка, що має багаторічний досвід систематизації бізнес-процесів,— у жвавій і гумористичній формі розповідає про роботу над процесами, підкріплюючи викладені теоретичні знання прикладами з власного досвіду та історіями своїх клієнтів. Книжка містить практичні завдання, запитальники й чеклисти, опрацювання яких допоможе вам перейти від теорії до практики вже в процесі читання.

УДК 338.3:658.5

ISBN 978-617-522-150-1

© Н. Заверуха, текст, 2023
© ВД «Фабула», макет, 2024

Зміст

Вступ	5
Розділ 1. Стреси через процеси: кому та для чого читати цю книжку	9
Що таке бізнес-процеси?	11
Місце бізнес-процесів у бізнесі. Чи врятують процеси без стратегії?	16
Процеси та люди: кому це вигідно?	23
Зрілість бізнес-процесів.	28
Точка старту. Чи всі процеси варто описувати та оптимізувати?	31
Процеси для працюючого бізнесу та стартапу: у чому відмінність і користь?	38
Процеси як підґрунтя для інновацій	43
Чи варто боятись описаних процесів?	47
Розділ 2. Теорія з нотками практики: базові знання про бізнес-процеси та процесний підхід	53
Перед стартом. Що варто знати, починаючи роботу з процесами	55
Ключові принципи процесного підходу	60
Атрибути бізнес-процесів	62
Що таке ролі в процесному управлінні?	67
Архітектура бізнес-процесів. Чому варто описувати не клаптиками, а всю систему?	71
Бізнес-процеси та організаційна структура: відмінності та точки дотику.	74
Ієрархія бізнес-процесів.	77
Методи опису процесів до рівня виконавців	84

Що таке нотації для процесів і як одна нотація закриває понад 90 % запитів?.....	89
Цикл управління бізнес-процесами.....	94
Які ключові проблеми можна закрити за допомогою процесів, до чого готуватись і чому може не спрацювати?	97

Розділ 3. Реалії процесного підходу в українському бізнесі. 103

Типологізація власників та їхній первинний запит.....	105
Найявні процеси та їхні слабкі місця: аналіз відповідно до типів власників	109
Підходи до організації процесів, притаманні різним типам власників	113
Ключові переконання власників	116
Ключові переконання керівників	121
Ключові переконання працівників, і що вони про все це думають	126
Сильні та слабкі сторони кожного типу.....	129
Міфи про процесний підхід в українському бізнесі	132

Розділ 4. Крок уперед: із чого почати роботу над процесами 139

План комунікацій	140
Формування команди для проекту з формалізації бізнес-процесів	145
Архітектурний проект і ключові атрибути верхнього рівня	149
Опис бізнес-процесів і пошук вузьких місць	160
Підготовка та перехід до автоматизації: з чого почати та як не витратити бюджет марно	163
Вихід на міжнародний ринок	166
Міжнародні компанії на українському ринку: які процеси переглянути?	169
Процеси як платформа для тестування нових ідей.....	172

Висновки 177

Подяки 181

Вступ

Вітаю, і дякую, що долучилися до спільноти людей, зацікавлених у систематизації бізнесу й популяризації ідей процесного підходу. Я Наталія Заверуха, авторка книжки та консультантка з опису й оптимізації бізнес-процесів.

Кожен із нас має власну історію, яка пояснює, чому ми робимо те, що робимо, і що нас до цього спонукало. Як не дивно, моя любов до системності проявилася ще в підлітковому віці. З одного боку, на це вплинуло поглиблене вивчення математики в школі, а з іншого — моя пристрасть до шахів. Дитиною я по-справжньому захопилася цією грою, адже саме в ній могла реалізувати всі свої ідеї завдяки моделюванню ситуацій. Граючи в шахи, я чітко усвідомила, що кожен хід має свої наслідки, тому важливо бачити цілісну картину, а не лише окремі її фрагменти. Ці знання допомогли перемогти на десятках турнірів, але найбільше вони вплинули на мій вибір професії та побудову власної справи.

З 2008 року я працювала на різних посадах у галузі автоматизації та інформаційних технологій (ІТ): від керівника проєктів і бізнес-аналітика до директора з якості та керівного партнера. У цей період я зрозуміла, що автоматизація хаосу не дає нічого, крім автоматизованого хаосу. Роки практики й досвіду підсилили переконання, що для ефективної автоматизації компанії недостатньо написати технічне завдання — її процеси також мають бути готовими до майбутніх змін. Саме власний досвід мотивував мене перейти з ІТ-сектора в консалтинг і допомагати компаніям описувати та оптимізувати їхні процеси. Тепер я власниця агенції з опису та оптимізації бізнес-процесів *Managable*.

З вересня 2016 року я надаю можливість українським і закордонним бізнесам зростати за допомогою формалізації процесів. За цей час мені вдалося поділитися перевагами процесного підходу з понад 2000 власниками та керівниками бізнесів, що долучилися до навчальних ініціатив нашої команди. Було реалізовано понад 120 успішних проєктів в Україні та за кордоном. Діяльність у різних галузях — від фінансового сектора до агробізнесу, від державних підприємств до холдингів, від музеїв до юридичних фірм — дає змогу дивитися на процеси компаній з понад 40 різних кутів зору. Моя місія — робити системність частиною культури компаній-клієнтів, тож я обираю співпрацю з бізнесами, де власники безпосередньо управляють, адже вірю, що саме вони мають очолити рух до системності. Багаж власних знань і набутий унікальний досвід стали підґрунтям цієї книжки.

Мої очікування щодо процесного підходу та його реальний стан в Україні точно передано в назві «Безконтрольні». Адже безконтрольними можуть бути як хаотичні бізнес-процеси, що виникають стихійно й ніде не фіксуються, так і формалізовані, які постійно переглядають і оновлюють. З першими я стикаюся доволі часто, а другі допомагаю вибудовувати своїм клієнтам. За допомогою цієї книжки я спробую полегшити читачам транзит від безконтрольних бізнес-процесів, які виконуються хаотично й не працюють на успіх компанії, до описаних і оптимізованих у такий спосіб, що вони можуть функціонувати на користь бізнесу без постійного вертикального контролю.

Створюючи цю книжку, я прагнула якомога ширше розглянути всі аспекти опису й оптимізації бізнес-процесів. Розповісти про переваги, надати інструкції та приклади схем, прописати завдання, що допомогли би підприємцям упроваджувати процесний підхід паралельно з читанням цих сторінок. Та чи дійсно така книжка гарантує бажаний результат?

«Можливо, ви нам просто розкажете, як правильно, або дасте готові схеми, а ми вже адаптуємо роботу під них?» — саме з такого запитання розпочинається майже 80 % зустрічей із потенційними клієнтами. У ці моменти завжди згадую про власну місію. Адже неможливо зробити частиною культури компанії шаблон чи схему. Для того, щоби працівники та власники бачили реальну цінність

систематизованих процесів і продовжували над ними працювати, потрібні їхні розуміння й бажання.

Зрештою, ця книжка не має бути методичкою чи збірником шаблонів на всі випадки життя. Прагнення клієнта працювати за шаблонами й готовими схемами означає, що він / вона не бачить унікальності у власному бізнесі. Якщо ви самі не вважаєте власний бізнес унікальним, то чому він має бути таким для ваших клієнтів? Схеми процесів конкурентів можуть надати цікаву інформацію про їхній бізнес, але точно не стануть ідеальним шаблоном для роботи вашої компанії.

Читаючи цю книжку про бізнес-процеси, ви знайдете безліч доказів того, що процесний підхід допоможе вашій компанії ефективно функціонувати та зростати. Зрозумієте, що таке бізнес-процеси на практиці, а не сторінках вікіпедії. Дізнаєтеся про українську специфіку системного бізнесу, а також те, чи реально вийти з операційки за чотири години. А ще усвідомите, що в разі правильного впровадження процесний підхід може принести користь усім аспектам вашого бізнесу й стати поштовхом до розвитку й інновацій.

Тож почнімо!

Розділ 1

Стреси через процеси: кому та для чого читати цю книжку

— Не сумуй, — сказала Аліса. — Рано чи пізно все стане зрозуміло, усе стане на свої місця та вишикується в єдину красиву схему, як мережива. Стане зрозуміло, навіщо все було потрібно, тому що все буде правильно.

Льюїс Керрол «Аліса в Країні Чудес»

fabulabook.com

Майже щорічно я відвідую з десяток бізнесових подій різного масштабу. Я дійсно захоплююсь експертами та професіоналами своєї справи, люблю тримати «руку на пульсі» та радію можливості продуктивно подискутувати з колегами. Якось на *Employer Leadership Summit* я слухала данську спікерку з просто магічною посадою — *Chief happiness officer*¹.

Експертка з багаторічним досвідом у галузі HR розповідала про нові виклики, які стоять перед компаніями всього світу. І, як го-

¹ Chief happiness officer (менеджер зі щастя) — це співробітник компанії, що відповідальний за щастя працівників. Оскільки в різних компаніях критерії щастя відрізняються, то важко зафіксувати універсальне визначення для цієї посади. На теренах України та країн-сусідок цю позицію найчастіше обіймають колишні HR-фахівці.

диться *Chief happiness officer*, вона підсумувала свій виступ інформацією про індекс щастя та його вплив на продуктивність працівників і EBITDA¹ компанії. Оглядаючи залу, я спостерігала, як майже пів сотні керівників і фахівців із персоналу кивали, підтримуючи чи не кожен репліку спікерки, яка жваво переконувала, що в бізнесі надзвичайно важливо концентруватися на щасті.

Знайома, яка побачила мене в залі, змовницьки підморгнула й почала плавно рухатись у мій бік. Вона зупинилась і з широкою усмішкою запитала, чи маю я план, як трансформувати власний бізнес. Здавалося, вона максимально перейнялася духом виступу й була переконана, що бізнесу більше нічого не потрібно, крім щастя. Тому консалтинг із налагодження процесів уже зовсім скоро втратить сенс. Усміхнувшись у відповідь, я запевнила, що роботи мені вистачить надовго.

Проте її запитання змусило замислитися, чому люди так швидко вірять тому, що говорять зі сцени? Ба більше, після таких виступів вони одразу готові знецінити свій рівень, відкинути поточні проекти й кинутись у нову історію — щастя. Перше, що спало на думку, — щастя цікавіше. Адрже налагоджувати повсякденну роботу між відділами й департаментами, вибудовувати процеси продажу та слідувати за показниками набагато важче й складніше.

Ще раз глянувши на програму заходу, я зрозуміла, що більшість виступів співзвучні з вигуком «Вау!», але для наших реалій вони наче привіт із майбутнього. За багато років роботи з українським бізнесом я усвідомила, що конференції та рейтинги то одне, а реальна повсякденна праця, у якій не так багато швидкого натхнення, але значно більше цікавих викликів і точок росту, зовсім інше.

Проте повернімося до виступу про щастя. Спікерка завершила, слухачі втішно плескають у долоні. Їхні очі горять, а обличчя транслюють бажання впровадити індекс щастя у вимірювання показників успішності власних компаній. Не гаючи часу, я підійшла до спікерки, щоби більше розпитати про щастя, яке так захопило українських підприємців.

¹ EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань.

— Якщо для компанії такий важливий рівень щастя, то чи варто їй проводити оптимізацію процесів? Чи, можливо, робота над процесами та щастям повинна здійснюватися паралельно? — запитала я, попередньо розповівши про вищезгаданий діалог зі знайомою.

— Наталі, я розказала вам історію нашої компанії в країні, де рівень щастя — це не інновація, а реальність, що підкріплена стабільним економічним зростанням. Моїй компанії вже багато десятиків років, процеси в нас давно налагоджено й автоматизовано. Ми їх регулярно переглядаємо, тому для нас це питання є повсякденною рутинною. Нам важливо зазирнути за горизонт і подумати, що буде далі. А якщо у вас бізнес ще не зрілий і компанії лише стають на ноги, то варто починати з фундаментальних речей, і процеси саме одна з них. Про який рівень щастя може йтися, коли в працівника постійний стрес через відсутність розуміння, як він має виконувати свою роботу? Щастя — це комплексне поняття, тому не хвилюйтеся.

Данській колезі здавалось очевидним, що на конференціях усі діляться передовими напрацюваннями, упровадження яких не скасовує потреби закривати хвости й налагоджувати ефективність щоденної роботи. Вона усміхнулася на прощання й абсолютно щаслива пішла із зали. Я також усміхнулась, зрозумівши, що щастя не буде конкурентом моєї консалтингової діяльності. Ба більше, саме налагоджені процеси можуть підвищити його рівень у сотнях українських бізнесів.

Переконана, що подібні виступи дають власникам та управлінцям змогу почати мріяти і мислити ширше. Зі свого боку, думки про щось більше дають кожному з нас насагу на виконання складної роботи, що передуює здійсненню мрій. Тож якщо ви мрієте дорости до впровадження індексу щастя у вашій компанії, почнімо з процесів.

Що таке бізнес-процеси?

Перш ніж ви заглибитесь у читання, спробуймо знайти спільну мову. Так, я обіцяла, що ця книжка не перетвориться на методичне видання, але для тих, хто вперше стикається з процесним підходом, таки надам невелику шпаргалку.

У колах адептів процесного підходу все обертається докола поняття *business process management*, яке має щонайменше десяток визначень. Найпростіші й найпоширеніші дефініції: це процесний підхід в управлінні компанією або управління бізнес-процесами. Особисто мені найбільше імпонує визначення авторів *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*¹.

Business process management — це управлінська дисципліна, яка розглядає процеси як активи організації. У ній заведено вважати, що цілі організації можуть бути досягнуті завдяки опису, проектуванню, контролю бізнес-процесів і прагненню до їх безперервного вдосконалення. Тобто бізнес-процеси та грамотне керування ними можуть допомогти досягти стратегії та цілей компанії. А сам *бізнес-процес* — це сукупність дій, які повторюються в часі й мають на меті створення цінностей для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Читаючи це визначення, можна мимоволі сплутати процес і проєкт, але вони мають суттєві відмінності.

ПРОЦЕС	ПРОЄКТ
Повторювальний	Унікальний
Необмежений у часі (обмеження — вхід і вихід процесу)	Обмежений у часі
Ризики низькі	Ризики високі
За результат відповідає власник бізнес-процесу	За результат відповідає проєктний менеджер

Рис. 1. Різниця між процесом і проєктом

¹ Єдиний збірник знань з управління бізнес-процесами (Business Process Management Common Body of Knowledge, BPM CBOK), створений Міжнародною асоціацією професіоналів у галузі управління бізнес-процесами (Association of Business Process Management Professionals, ABPMP).

Кінцева мета процесу — постійно та якісно повторюватися відповідно до цілі. Процес є перманентним. *Кінцева мета проєкту* — конкретний унікальний продукт / результат. Реалізація проєкту завжди має конкретні часові рамки. Виготовлення цегли — це процес, а побудова будинку — проєкт. Усі проєкти складаються з процесів. Існує навіть окрема класифікація груп процесів, що є складовими управління проєктами. Найчастіше управління проєктами містить такий перелік елементів: чотири групи процесів (ініціювання, планування / розроблення, експлуатація / виконання, завершення) та систему контролю. Незалежно від методології чи термінології, що застосовується, зрештою використовуються ті самі базові процеси управління проєктами. Тож процес так чи інакше є складовою проєкту, але це два різні поняття, які не варто плутати.

На різних етапах роботи з бізнес-процесом його можна ідентифікувати, описати (формалізувати), оптимізувати (поліпшити) та автоматизувати.

Ідентифікувати процес означає виділити його, тобто знайти та зафіксувати, що він є у вашій компанії. Ідентифікація також передбачає опис ключових атрибутів (вхід, вихід, власник тощо) процесу. Ідентифікувати процеси компанії означає створити перелік бізнес-процесів організації з їхніми ключовими атрибутами.

Описати процес означає створити на основі ідентифікованого процесу покрокову інструкцію з фіксацією того, хто, що і в якій послідовності має виконувати та що має стати результатом процесу. Опис передбачає, що процес буде зафіксовано в певному форматі (текст, таблиця, блок-схема) і збережено на зручному носії (блокнот, персональний комп'ютер тощо).

Оптимізувати процес означає поліпшити наявний процес завдяки ліквідації неефективних / зайвих кроків і дубльованих операцій або додаванню нових кроків, що відповідають цілям оптимізації.

Автоматизувати процес означає перенести логіку бізнес-процесу в автоматизовану систему. Процеси можуть бути автома-