

**Безконтрольні. Що треба
знати про бізнес-процеси?**

КУПИТИ

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 чеклісти, опрацювання яких допоможе вам перейти від теорії до практики вже в процесі читання.



БЕЗКОНТРОЛЬНІ

ЩО ТРЕБА ЗНАТИ ПРО БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ?

Візія

Місія

Стратегія

Бізнес-процеси

Структура

Показники

Люди

Компетенції

НАТАЛІЯ ЗАВЕРУХА

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 окремий її фрагмент. 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

проектів 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, щоб 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»

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 годиться *Chief happiness officer*, вона підсумувала свій виступ інформацією про індекс щастя та його вплив на продуктивність працівників і EBITDA^{2} компанії. Оглядаючи залу, я спостерігала, як майже пів сотні керівників і фахівців із персоналу кивали, підтримуючи чи не кожную 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. Адже налагоджувати повсякденну роботу між відділами й департаментами, вибудовувати процеси продажу та слідкувати 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, щоб більше розпитати про щастя, яке так захопило українських підприємців.

— 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 десятків років, процеси в нас давно налагоджено й автоматизовано. Ми їх регулярно переглядаємо, тому для нас це питання є повсякденною рутиною. 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 довкола 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*^[3].

Business process management — це управлінська дисципліна, яка розглядає процеси як активи організації. У ній заведено вважати, що цілі організації можуть бути досягнуті завдяки опису, проєктуванню, 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	ПРОЕКТ
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 проектний менеджер

Рис. 1. Різниця між процесом і проектом

Кінцева мета процесу — постійно та якісно повторюватися відповідно до цілі. Процес є перманентним. *Кінцева мета проекту* — конкретний унікальний продукт / результат. Реалізація проекту завжди має конкретні часові рамки. Виготовлення цегли — це процес, а побудова будинку — проект. Усі проекти складаються з процесів. Існує навіть окрема класифікація груп процесів, що є складовими управління проектами. Найчастіше управління проектами 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 проектами. Тож процес так чи інакше є складовою проекту, 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 автоматизовані як повністю, так і частково — за допомогою лише певних кроків.

Аби краще зрозуміти зміст, цінність та значення налагоджених бізнес-процесів, уявіть, що найняли на роботу нового працівника й протягом дня надали йому відповіді на всі ключові запитання. Людина чітко розуміє, що саме, як, де, коли та навіщо робить. Крім цього, вона одразу знає, як виконуються пов'язані з її завданнями процеси, і розуміє, хто несе кінцеву відповідальність за них. Ідеально, чи не так? Керівникам може здатися, що в їхніх компаніях усе саме так і працює. Працівники точно мають своє бачення ситуації. Проте реальність завжди буде десь посередині.

Найчастіше замовниками моїх послуг є саме власники чи керівники бізнесу, хоча користь від описаних процесів отримують і працівники. Водночас останні можуть краще за власника фіксувати вузькі місця, але рідко ініціюють навіть просту розмову про потенційне поліпшення ситуації. Причин такої поведінки може бути безліч, але існує одна річ, яка сприяє позитивним трансформаціям,— знання. Що більше власник і працівники компанії знають про процесний підхід, бізнес-процеси, методи їх опису та оптимізації, то швидше й краще кожен із них реагуватиме на внутрішні та зовнішні потреби бізнесу.

«То що, нам уже теж час?» — із зажуреним поглядом питають мене про необхідність формалізувати процеси друзі чи знайомі, які мають власний бізнес. Імовірно, якщо ви тримаєте в руках цю книжку, у вас виникали аналогічне запитання чи бажання поставити його своїм керівникам.

Детально проаналізувати, коли бізнесу варто починати роботу над формалізацією процесів, і дізнатися, чи всі процеси варто описувати, ви матимете змогу наприкінці цього розділу. Проте відповідь на ключове питання ми спробуємо отримати просто зараз. Систематизувавши власний досвід і подібні тенденції в історіях моїх клієнтів, я виокремила низку факторів, що свідчать про невідкладну потребу формалізації процесів.



Цей символ указує на наявність практичного завдання, яке ви можете виконати для закріплення знань, що їх отримуватимете в процесі читання книжки. Такі завдання не є обов'язковими, але їх виконання підсилить ваше розуміння переваг процесного підходу.

Тож уважно прочитайте наступні 13 запитань і дайте чесну відповідь самим собі.

- 1.** Що сталося із кількістю працівників компанії: вона різко збільшилась або зменшилась?
- 2.** Чи існує потреба описати та зберегти базу знань, якою зараз володіють працівники?
- 3.** Чи істотно зросла кількість конфліктів, які можна розв'язати лише із залученням керівництва? Чи почастишали скарги від клієнтів (на сервіс, неякісний товар, хамство тощо)?

- 4.** Чи відбулося різке зростання витрат, причину якого ніхто не може пояснити?
- 5.** Чи плануєте ви розпочати експорт / вийти на нові ринки / запустити франшизу?
- 6.** Чи існує потреба в отриманні сертифікатів якості?
- 7.** Чи плануєте ви залучати інвестиції / брати кредити / шукати додаткових партнерів?
- 8.** Чи маєте ви намір автоматизувати свою діяльність?
- 9.** Чи є хаотичним ваш документообіг?
- 10.** Чи відсутній у вашій компанії чіткий розподіл обов'язків (усі роблять усе)?
- 11.** Чи виникають ситуації, коли логістика не встигає за продажами?
- 12.** Чи буває таке, що працівники по-різному виконують ті самі завдання?
- 13.** Чи виникає ситуація, коли результати вашої щорічної стратегічної сесії не впроваджуються в життя? Або вам складно сказати, які саме процеси впливають на досягнення компанією своєї мети?

Якщо ви тричі дали відповідь «так», то час готуватись і шукати найбільш оптимальний спосіб формалізації процесів. Якщо відповідей «так» було більше п'яти, робота над процесами може суттєво посилити вашу компанію, тож варто розпочинати якомога швидше. Ці запитання актуальні для бізнесу всіх рівнів, представників державних інституцій, громадських організацій, стартапів і креативного кластера. Я маю клієнтів з усіх перерахованих груп, і кожна команда отримала бажаний результат.

Місце бізнес-процесів у бізнесі. Чи врятують процеси без стратегії?

– Стратегія без тактики – це найповільніший шлях до перемоги. Тактика без стратегії – це просто суєта перед поразкою.

Сунь-цзи

Певно, коли Сунь-цзи писав цей вислів для книжки «Мистецтво війни», він навряд чи здогадувався, наскільки змістовною буде така порада для власників і керівників сучасного бізнесу.

Власник, що постійно думає про майбутнє, марить інноваціями та підкоренням ринків і сахається від будь-яких операційних питань, має таку само ефективність, як і лідер, що, закативши рукави, 24/7 допомагає своїй команді розв'язувати проблеми, які не мають стосунку до рівня керівника. Без формалізації процесів ці двоє приречені на постійний дисонанс. Обидва бізнеси мають шанс утриматися на плаву, ба більше, навіть приносити певний прибуток. Проте наскільки це ефективно?

Починаючи свій шлях приватної консультантки, я часто працювала в столичних коворкінгах. Потреби в окремому офісі тоді не було, ба більше, колективний простір виявився чудовим місцем для пошуку цікавих співрозмовників, партнерів і клієнтів. Якось я помітила, що до кавомашини наближається візуально знайома мені особа. Мені пощастило зустріти консультанта, який часто читає тренінги з дуже провокативними назвами на зразок «Як вийти з операційки?»[{4}](#) та «Як почати працювати по чотири години на день, живучи на Балі?». Буквально за п'ять хвилин до того він опублікував пост зі світлиною океану й мудрою цитатою про те, як йому вдається керувати бізнесом, перебуваючи на райському острові. І ось він уже тут, п'є каву в київському коворкінгу.

Ця ситуація, як і колега, видавалася мені абсолютною загадкою. На старті співпраці з клієнтами я навіть не згадую про повний вихід

з операційки. Якщо ж подібні запитання виникають, то чесно кажу, що цей процес триватиме мінімум 2–3 роки, а його успіх залежить від багатьох факторів. Але моя цікавість перемагає скептицизм, і ось я вже простягаю руку новому знайомому. Представившись, одразу переходжу до суті. Пояснюю, що часто бачу рекламу його заходів у соцмережах і мені цікаво, як йому вдається вивести власника бізнесу з операційки за чотири години, коли я за цей час не зможу розповісти навіть базову теорію про бізнес-процеси.

«Людам потрібна мрія та підтримка на шляху до її досягнення»,— усміхнувшись каже колега. Його робота полягає в тому, аби власним прикладом демонструвати, що все можливо й існує інший, еволюційний шлях. У відповідь він цікавиться, чи не набридає мені копирсатися в простих питаннях клієнтів? Адже щоби дослідити, чому падає конверсія чи звільняються люди, мені потрібно інвестувати купу часу в аналіз чужого бізнесу.

Я вже була поринула в глибокі думки про те, чи правильно працюю, але колега перевів розмову в нове русло. Як виявилось, після порції натхнення про життя на Балі він розповідає потенційним клієнтам, що для цього потрібно багато працювати, і пропонує індивідуальний супровід. На завершення він люб'язно запропонував передавати мені «складних» клієнтів, які реально ставлять купу запитань і бажають повного занурення у власні процеси.

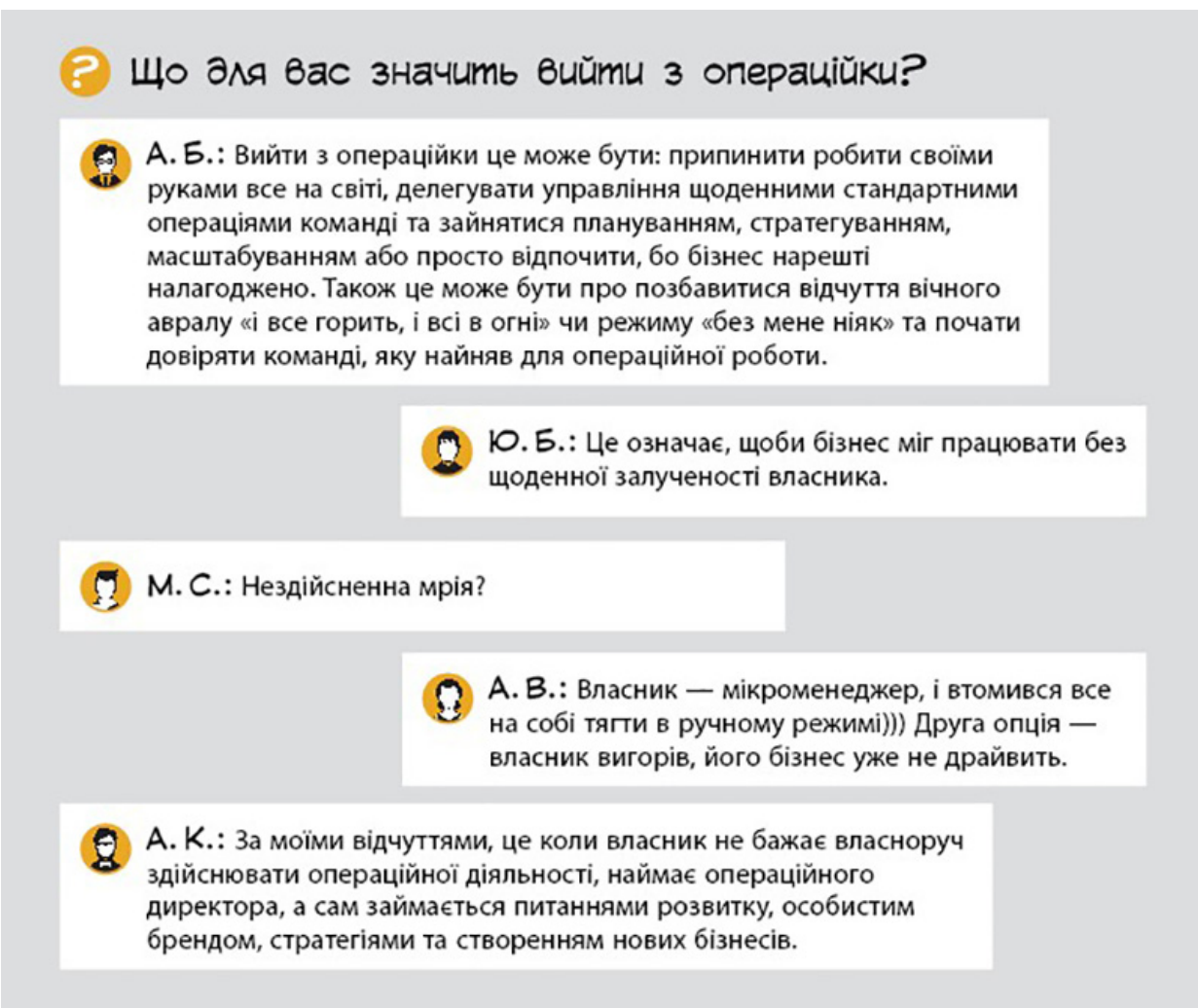


Рис. 2. Візуалізація думок власників бізнесу про те, що значить «Вийти з операційки»

Трохи засмутившись, що ніхто насправді не знає, як вийти з операційки за чотири години, я таки зраділа, що працюю саме з процесами. Шлях до формалізації бізнесу в кожного унікальний, як і чинники, що мотивують його розпочати. Тож і я, і мій колега робимо добру справу для українських підприємців, хоча й маємо відмінні методи та фінальні цілі. Наші клієнти однаково прагнуть системності, але розуміють її по-різному. Спільний знаменник тут один — у будь-якому разі доведеться працювати над процесами.

Мрієте ви «вийти з операційки» чи ні, описували колись процеси або вперше про них чуєте, працюєте на ринку 10 років чи щойно

розпочали — усе це абсолютно не впливає на наявність певних процесів у вашому бізнесі. Якщо ви маєте бізнес, то маєте бізнес-процеси!

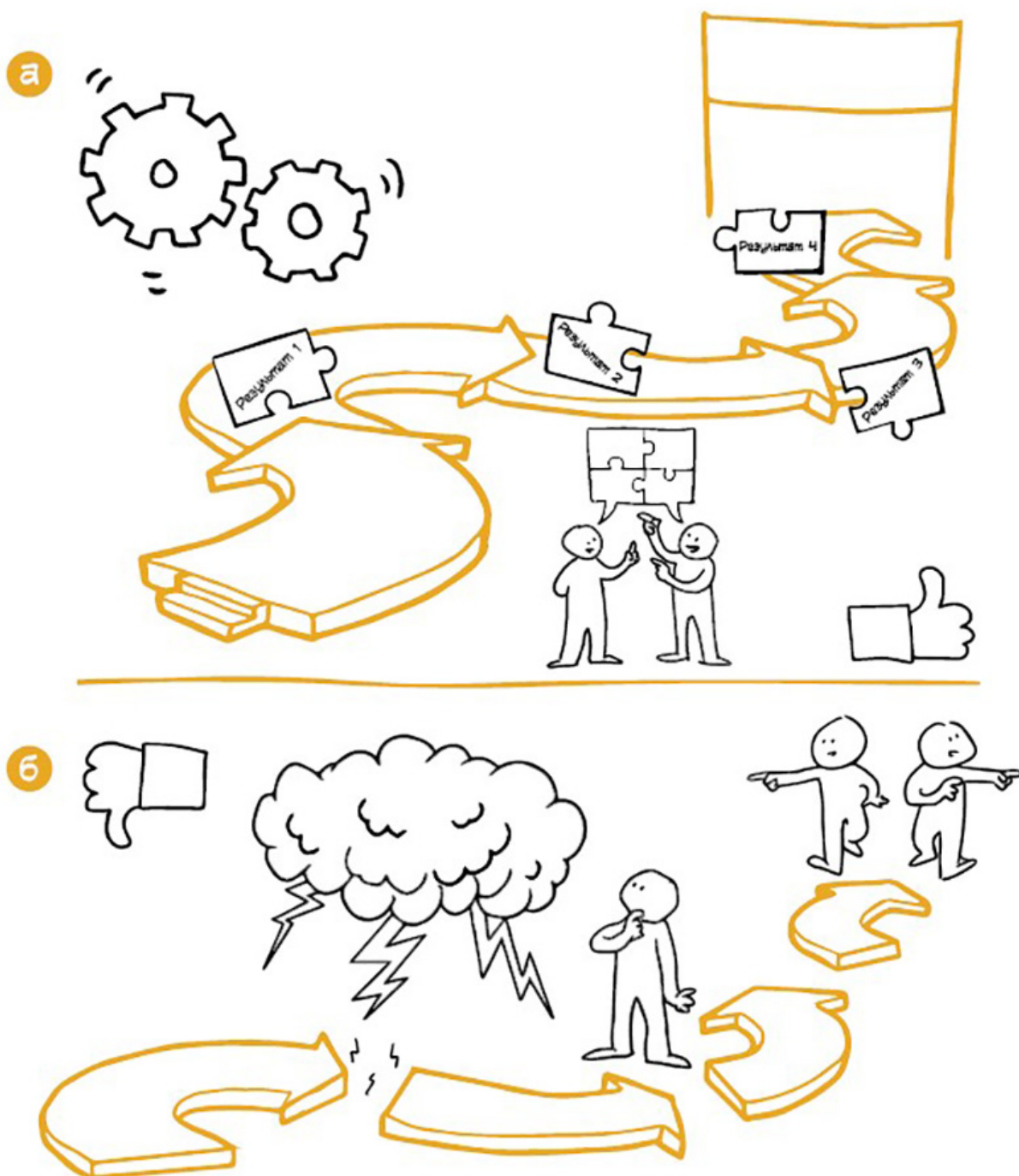


Рис. 3. Налагоджений (а) і стихійний (б) процеси

Кінець безкоштовного уривку. Щоби читати далі, придбайте, будь ласка, повну версію книги.

Подяки

Книжка, яку ви тримаєте в руках, є результатом трансформації та опрацювання мого багаторічного досвіду роботи з процесним підходом. Ідея її написання з'явилася в мене ще задовго до пандемії та повномасштабного вторгнення. Хоча реалізація задуму відбувалась у турбулентні часи, мені вдалося завершити почате. Рефлексуючи про те, хто супроводжував мене протягом усього шляху створення книжки, вирішила написати слова вдячності, бо вірю, що вони завжди мають бути озвучені та знаходити своїх адресатів.

Дякую своїй родині!

Моя родина — це моя опора. Саме родинна підтримка надає змогу робити те, що люблю й що відчуваю важливим у кожен період мого життя. Дякую своєму чоловікові Ігорю за безапеляційне розвіювання будь-яких моїх сумнівів ствердним «Ти зможеш. Ти заслуговуєш на це. Ти найкраща!». І за партнерські стосунки, у яких я мала купу часу на написання книжки, поки він проводив час із сином. Дякую своїй мамі за те, що з дитинства вірила в моє цікаве майбутнє й доклала максимум зусиль, аби я виросла та сформувалася саме тою, ким є зараз. Дякую своєму синові Марку. Це неймовірний хлопець, який дає натхнення щодня ставати кращою версією себе. На жаль, мого тата й брата вже немає, але я вірю, що вони пишаються мною, і свої успіхи завжди присвячую їм.

Дякую своїм клієнтам!

Починаючи співпрацю з певною компанією, я завжди розглядаю всіх учасників проєкту з опису та оптимізації бізнес-процесів як своїх клієнтів. Адже моє завдання — поліпшити життя як власника, так і керівників та працівників. Усі вони мої клієнти, і кожен привносить у роботу частинку себе, за що заслуговує на окрему вдячність. Дякую власникам, адже саме із цими людьми я працюю щодня і саме вони надають мені майданчик для тестування та пошуку найкращих

підходів і можливість побачити на практиці, як процеси допомагають стратегії бізнесу ставати реальністю. Щодня навчаюсь у кожного / кожної з вас, як рухатися до мети та втілювати свої задуми в реальність. Дякую проєктним менеджерам за те, що показали мені різні моделі й підходи та інвестували так багато своїх зусиль у налагодження процесів і структурування хаосу. Ваш досвід органічно став частиною мого досвіду. Дякую, керівники й працівники, адже саме завдяки вам процесний підхід злітає в компаніях. Саме ваші запитання змушують мене думати й шукати унікальні рішення. Дякую слухачам моїх навчальних заходів. Ви моє натхнення та можливість оперативно тестувати гіпотези й адаптуватися до змін.

Дякую своїм учителям, наставникам і друзям!

Завдяки вам я міксую в роботі й цій книжці консалтинг, фасилітацію та організаційний коучинг, допомагаючи клієнтам створювати більш життєздатні системи. Друзі, які консультували, підтримували, критикували, ділились ідеями та були поруч, велика подяка кожному з вас.

Дякую своїй команді!

Разом із вами ми допомагаємо українським бізнесам рухатися до системності, і наш спільний досвід є великою частиною цієї книжки. Дякую, що ви завжди поруч і допомагаєте втілювати в реальність проєкти, підходи та ідеї.

Особлива моя подяка Марічці!

Саме з нею я вперше серйозно обговорила ідею написання книжки й отримала неймовірну підтримку. Твій внесок безцінний. Наші багатогодинні обговорення та генерування ідей, шліфування тексту, зважування всіх «за» та «проти» стали для мене неймовірним прикладом синергії, яку я надзвичайно ціную.

Також хочу подякувати видавництву «Фабула»!

Ви допомогли втілити в реальність мої напрацювання. Я впевнена, що багато читачів навіть не в курсі, скільки талановитих людей працює над тим, аби книжка з'явилася на полиці.

Дякую за турботу, ідеї, виправлення, довгі бесіди, креатив і можливість тримати в руках результат власної праці — це незабутній досвід.

Наостанок хочу подякувати найважливішій людині в житті — собі. Можливо, це звучить трохи егоїстично, але я вдячна собі, що наважилась і довела цю справу до кінця попри масу сумнівів. Радію, що можу творити в цей час. У системності сила!

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.

[Повернутися](#)

² EBITDA (*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) — аналітичний показник, що дорівнює обсягу прибутку до вирахування витрат за відсотками, сплати податків та амортизаційних відрахувань. [Повернутися](#)

³ 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*). [Повернутися](#)

⁴ На теренах пострадянського простору фраза «вийти з операційки» часто має на увазі припинити брати участь у справах компанії на щоденній основі. Тобто зробити так, щоби компанія стала автономною, а власник міг приділяти більше часу стратегічним питанням. У складних випадках фраза «вийти з операційки» може означати бажання отримувати дивіденди, але не перейматись, як загалом працює компанія. [Повернутися](#)

⁵ Вузьке місце в процесі — це часто про зниження ефективності чи якості процесу через проблеми з його пропускнуою спроможністю. Причинами можуть бути конкретний виконавець, відсутність ресурсів, дублювання функцій. Тому важливо знаходити вузькі місця й працювати з ними. [Повернутися](#)

⁶ Концепція «бірюзових організацій» (у спрощеному розумінні) — це підхід до роботи компанії, який базується на самоорганізації, правила й структури відсутні, адже працівники все роблять в інтересах компанії та для досягнення її місії. [Повернутися](#)

⁷ Фасилітація (від англ. *facilitation* — допомога, полегшення, сприяння) — це організація процесу колективного розв’язання проблем у групі, який керується фасилітатором (ведучим, керівником). Це водночас процес і сукупність навичок, які дають змогу ефективно організувати обговорення складної проблеми без втрати часу та за короткий термін виконати всі заплановані дії з максимальним залученням учасників процесу. *Повернутися*

⁸ Соціально-комунікативні навички («м’які» навички, іноді «гнучкі» від англ. *soft skills*) — комплекс неспеціалізованих, надпрофесійних навичок, які відповідають за успішну участь у робочому процесі, високу продуктивність і, на відміну від спеціалізованих навичок, не пов’язані з конкретною галуззю. Наприклад, комунікабельність, креативне мислення, гнучкість розуму та стресостійкість. *Повернутися*

⁹ Комплаєнс — відповідність компанії всім необхідним принципам та суворе слідування законодавству: від норм оформлення працівників до бізнесової етики в роботі з партнерами; від міжнародного та національного законодавства до внутрішніх правил компанії. Якщо точніше, це певні заходи в компанії, які не дають працівникам змоги порушити закон чи корпоративну етику. *Повернутися*



КУПИТИ