***Рибалко-Рак Леся Андріївна***

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі*

***Гусаковська Тетяна Олександрівна***

*Кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі*

**СТРУКТУРА КАРТИ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ТА ДОКУМЕНТАЦІЙНИЙ ВИХІД**

На сьогодні вітчизняними і зарубіжними дослідниками в галузі управління доведено, що саме управління процесами, а не продукцією, послугами, структурними підрозділами, є запорукою стратегічного успіху підприємства в конкурентному середовищі. Такі висновки зроблено на основі досліджень таких гуру як А. Файоль (виокремлення шести основних функцій підприємства), Ф. Тейлор (формування ідеї стандартизації окремих процедур), М. Вебер (розробка спеціальних правил і процедур поведінки робітників), Г. Хопр (забезпечення адміністративної групи стандартами), П. Друкер (формування функцій, систем взаємодії та процесів), Е. Демінг (трансформація і безперервне вдосконалення бізнес-процесів).

Виконання вимоги стандарту ІСО, щодо забезпечення керованості всіх процесів при формуванні систем управління якістю, пропонуємо забезпечити за рахунок розроблення на підприємствах Карти процесів за структурою, представленою в таблиці 1.

*Таблиця 1*

**Структура Карти процесів системи управління якістю (СУЯ) підприємства**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Складові елементи | Рекомендації  по формуванню | Документаційний  вихід |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Ідентифікатор та найменування процесів | Встановити, які процеси необхідні для СУЯ у сфері її поширення, виокремити зовнішні та внутрішні процеси | Перелік процесів СУЯ: базисних, забезпечувальних, процесів менеджменту на основі якості;  Схема організаційної структури СУЯ |
| 2. Призначення і мета кожного процесу | Визначити необхідність кожного процесу | Схема ранжування процесів |
| 3. Власники процесів | Призначити власників усіх процесів, які будуть нести відповідальність за розробку і функціонування процесів | Матриця розподілу відповідальності, повноважень і взаємодії |

*Продовж. табл. 1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 4. Учасники процесів | Визначити всіх учасників  процесів – виконавців робіт у межах процесів | Матриця розподілу відповідальності, повноважень і взаємодії |
| 5. Процес – споживач | Визначити споживачів (внутрішніх, зовнішніх) кожного процесу, дослідити їх вимоги | Перелік споживачів процесів, їх вимоги |
| 6. Межі процесів | Відслідковувати повну послідовність виконання кожного процесу: точки виникнення, закінчення, взаємодії з іншими процесами | Схема мережі процесів;  Текстовий опис мережі процесів;  Опис порядку і правил взаємодії власників процесів при документуванні процесів |
| 7. Засоби реалізації процесів – ресурси та управлінські впливи | Встановити потребу в ресурсах, необхідних для досягнення цілей процесів;  встановити канали комунікації, які визначають, регулюють чи впливають на процеси; встановити зворотний зв'язок зі споживачем | Перелік засобів реалізації процесів |
| 8. Входи і виходи процесів | Встановити входи (надходження ресурсів необхідних для проходження процесів) і виходи (результат виконання процесів) | Перелік ресурсів;  Перелік результатів |
| 9. Етапи процесів | У разі доцільності визначити складові частини процесів, що характеризуються проміжним результатом | Перелік підпроцесів СУЯ |
| 10. Модель кожного процесу | Здійснити опис процесів (у графічному, табличному, текстовому вигляді), який із необхідним ступенем наближення відображає дійсний процес | Модель кожного процесу |
| 11. Нормативні документи, що регулюють процеси | Визначити потребу в документуванні процесів | Перелік нормативних документів |
| 12. Документи на вході процесів | Встановити перелік документів на вході по кожному процесу | Перелік документів на вході |

*Продовж. табл. 1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| 13. Документи на виході процесів | Встановити перелік документів на виході по кожному процесу | Перелік документів на виході |
| 14. Записи по процесах | Чітко фіксувати зумовлені процесами записи | Бланки записів по процесах |
| 15. Критерії оцінки ефективності процесів | Обрати методи збору даних; визначити характеристики процесів, що впливають на їх результат; встановити критерії для моніторингу, менеджменту й аналізу | Перелік процесів СУЯ, результативність яких підлягає обов'язковій оцінці;  Склад критеріїв і методів оцінки результативності процесів |
| 16. Кількісні показники оцінки ефективності процесів | Визначити кількісні показники оцінки ефективності процесів | Склад критеріїв і періодичність оцінки процесів;  Інструкція з застосування статистичних методів |
| 17. Способи вимірювання показників процесів | Визначити вимоги до моніторингу стану процесів | Перелік процесів, що підлягають поліпшенню;  Аналіз причин невідповідностей |
| 18. Заходи поліпшення процесів | Визначити напрямки поліпшення процесів; встановити необхідність у коригувальних, попереджуючих діях; відслідковувати виконання цих дій; визначати їх результативність | Програма заходів (план) |

Запропонована структура Карти процесів створює можливість підвищити ефективність управління процесами підприємства, за рахунок встановлення їх взаємопов’язаної мережі. З допомогою Карти процесів можливо здійснити оцінку процесів у системі управління якістю на основі системного підходу.

При формуванні мережі процесів важливо розглядати діяльність підприємства як цілісну систему у вигляді сукупності взаємопов’язаних і взамодіючих процесів, при цьому рівень деталізації не має вирішального значення і може бути встановлений суб’єктивно. Разом з тим важливо вказати підрозділи та посади, які беруть участь у кожному з процесів і відповідають за виконання конкретних дій, і які в подальшому повинні виявляти існуючі або потенційні проблеми на основі критичного аналізу та визначати глибинні причини їх виникнення.

Створена на основі Карти, мережа процесів повинна забезпечити прозорість загальної організаційної структури підприємства, через встановлення чітких меж процесів, їх взаємозв’язку в системі, відповідальних за результативність і ефективність кожного процесу.