**Лекція 1. ВСТУП ДО ДИСЦИПЛІНИ. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ**

1. Мета, об’єкт, предмет і структура навчальної дисципліни (курсу).
2. Порівняння функціональної і процесної моделі управління.
3. Визначення бізнес-процесу, системна класифікація процесів.
4. Особливості впровадження процесного підходу на промислових підприємствах.
5. Роль процесного підходу в побудові системи управління якістю (СУЯ).
6. Алгоритм застосування процесного підходу.

1. Мета, об’єкт, предмет і структура навчальної дисципліни (курсу)

Дисципліна «Менеджмент бізнес-процесів» присвячена вивченню сучасних підходів до управління діяльністю підприємств на основі процесного підходу. Основна увага приділяється ідентифікації, моделюванню, аналізу, оптимізації та моніторингу бізнес-процесів, а також впровадженню систем управління на основі стандартів якості, цифрових інструментів та програмного забезпечення для моделювання процесів. У курсі розглядаються як теоретичні основи процесного управління, так і прикладні аспекти – з урахуванням особливостей функціонування промислових підприємств.

Метою дисципліни є формування у здобувачів здатності впроваджувати процесний підхід до управління організацією (підприємствами, установами та іншими суб’єктами економічної діяльності різних форм власності та сфер діяльності), підвищувати результативність і ефективність бізнес-процесів, приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу процесної діяльності та цифрових даних.

У межах курсу передбачено ознайомлення з професійною термінологією англійською мовою, що дозволяє здобувачам застосовувати навички професійного спілкування англійською з питань, пов’язаних із менеджментом бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Це сприяє підготовці фахівців до ефективної взаємодії з міжнародними партнерами, а також розширює можливості для ведення бізнесу у глобальному середовищі.

Курс «Менеджмент бізнес-процесів» передує дисциплінам: «Фінансовий менеджмент в промисловості», «Управління потенціалом промислового підприємства» «Менеджмент інноваційно-інвестиційної діяльності в промисловості» та іншим дисциплінам циклу професійної підготовки ОП «Промисловий менеджмент», а набуті здобувачами програмні результати навчання та компетентності необхідні при виконанні ними творчих індивідуальних завдань, аналітичних досліджень під час виробничої практики, підготовки кваліфікаційної роботи, а також у подальшій професійній діяльності.

Структура навчальної дисципліни

У структурі курсу передбачено вивчення основних понять, термінів, процедури проєктування і побудови процесних моделей управління діяльністю підприємства та його окремими складовими, – виробничою, торгово-комерційною, фінансовою, управління персоналом, виробничими ресурсами та інфраструктурою, управління документацією і управління процедурами безперервного покращення стану бізнес-процесів, системи управління в цілому.

|  |  |
| --- | --- |
| Змістовий модуль | Фокус вивчення |
| Змістовий модуль 1 | Теоретичні основи та інструменти процесного управління (моделювання, документування, оцінка ефективності). |
| Змістовий модуль 2 | Аналіз, планування та управління основними функціональними бізнес-процесами (збут, логістика, фінанси, персонал). |
| Змістовий модуль 3 | Інформаційне забезпечення та удосконалення системи (ISO-стандарти, безперервне поліпшення, реінжиніринг). |

2. Порівняння функціональної і процесної моделі управління

В управлінні організацією традиційно виділяють два основні підходи: функціональний і процесний.

Функціональний підхід (Традиційний)

При функціональному підході підприємство розглядається як механізм, що володіє набором функцій, які розподіляються серед підрозділів (фінанси, виробництво, маркетинг тощо) і виконуються співробітниками підприємства. Вони виконують вузькоспеціалізовані завдання, не працюючи безпосередньо на досягнення місії підприємства.

Основні недоліки функціонального підходу:

1. Відсутність зацікавленості в кінцевому результаті. Бачення того, що відбувається, працівниками не виходить за рамки своїх підрозділів; вони не орієнтовані на кінцеві цілі підприємства та задоволення потреб покупця.
2. Складна взаємодія. Значна частина реальних робочих процесів виходить за рамки окремих підрозділів. Однак у функціонально орієнтованих структурах обмін інформацією між різними підрозділами надмірно ускладнений через її вертикальну ієрархічність. Це призводить до великих накладних витрат та невиправдано тривалих термінів прийняття управлінських рішень.
3. Повільна реакція на зміни. Більша частина часу, необхідного для здійснення управлінського впливу на виробничий процес, витрачається на взаємини служб і воно значно більше, ніж час на реалізацію самого рішення. Це призводить до того, що реакція на вплив відбувається з великим запізненням.

Процесний підхід (Сучасний)

Процесний підхід — це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізовують мету її існування.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9001:2008 (та його наступною версією 9001:2015), процесний підхід – це будь-яка діяльність, в якій використовуються ресурси для перетворення «входів» у «виходи».

Принцип «процесного підходу» пропонується як методика для розробки, впровадження та покращення результативності й ефективності системи менеджменту підприємства.

Зміст процесного підходу полягає в тім, що організація:

* розглядає свою діяльність з точки зору споживача;
* перетворює вимоги споживача у конкретні вимоги до продукції, послуги;
* ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції, послуги;
* визначає взаємозв’язок і взаємодію між ключовими процесами;
* описує процеси через систему критеріїв і показників;
* виділяє ресурси для здійснення процесів;
* визначає відповідальних за процеси.

3. Визначення бізнес-процесу, системна класифікація процесів

Визначення бізнес-процесу

Бізнес-процес — це набір взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи (ресурси, інформація) на виходи (продукт, послуга, рішення), створюючи при цьому цінність для споживача.

Процеси мають горизонтальну природу, оскільки послідовно впливають на створення проміжних характеристик майбутньої продукції та часто перетинають вертикальні функціональні межі організації.2

Системна класифікація процесів

Бізнес-процеси промислового підприємства системно поділяють на три основні групи:

1. Основні процеси (Горизонтальні, Бізнес-процеси):
	* Спрямовані безпосередньо на створення продукту або послуги, які приносять дохід і створюють цінність для зовнішнього клієнта.
	* *Приклади:* Виробництво, збут, логістика, техобслуговування.
2. Допоміжні процеси (Процеси забезпечення):
	* Підтримують основні процеси необхідними ресурсами. Вони створюють цінність для внутрішнього клієнта (інших процесів).
	* *Приклади:* Управління ІТ-інфраструктурою, закупівля, обслуговування автопарку, бухгалтерський облік.
3. Управлінські процеси:
	* Визначають цілі, стратегію та напрямок діяльності підприємства, а також контролюють ефективність інших процесів.
	* *Приклади:* Стратегічне планування, фінансовий аналіз, управління якістю, управління ризиками.

4. Особливості впровадження процесного підходу на промислових підприємствах

Промислові підприємства мають унікальну складність через наявність фізичного виробничого циклу та високої вартості обладнання.

Особливості впровадження:

1. Фокус на виробничому потоці: Головна увага приділяється оптимізації ключових процесів: Виробництво, Технічне обслуговування та ремонт, Логістика.
2. Скорочення ієрархії: Процесна модель дозволяє скоротити вертикальні ієрархічні рівні організаційної структури.2 Це спрощує обмін результатами роботи між підрозділами та скорочує час передавання інформації та матеріалів.2
3. Усунення «вузьких місць»: Процесний підхід допомагає чітко ідентифікувати етапи, які уповільнюють загальний цикл виробництва, дозволяючи вживати цільових заходів для їх оптимізації.
4. Інтеграція систем: Впровадження процесного підходу нерозривно пов'язане з інтеграцією інформаційних систем (ERP, MES), що автоматизують наскрізні процеси.

5. Роль процесного підходу в побудові системи управління якістю (СУЯ)

Процесний підхід є фундаментальним принципом побудови сучасних систем управління якістю, зокрема відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015 .

Ключова роль процесного підходу в СУЯ:

* Основа для ефективності: Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю й пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.3 При цьому діяльність організації розглядають як сукупність взаємозв'язаних процесів.3
* Один із семи принципів якості: Згідно з ISO 9001:2015, процесно-орієнтований підхід є одним із семи принципів менеджменту якості .
* Вимоги до процесів (ISO 9001:2015): Для забезпечення результативного управління якістю підприємство має:
	+ Визначити послідовність і взаємодію всіх процесів.3
	+ Визначати цілі у сфері якості, входи, виходи, заходи та ресурси для відповідних процесів.4
	+ Призначати відповідальність і повноваження щодо процесів.3
* Постійне поліпшення (Цикл PDCA): Процесний підхід інтегрований із циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act/Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій), що дозволяє підприємству постійно забезпечувати процеси необхідними ресурсами та реалізовувати можливості для поліпшення.4
* Ідентифікація проблем: Розуміння структури бізнес-процесів дозволяє менеджерам виявляти, де саме знаходиться джерело сигналів, які інформують про втрати якості, що є критично важливим для ефективного менеджменту.4

6. Алгоритм застосування процесного підходу

При застосуванні процесного підходу, як методу забезпечення життєдіяльності системи управління, важливо передбачати:

а) розуміння і виконання вимог споживача;

b) необхідність розгляду процесів з точки зору споживчої цінності, створюваної у продукті дії;

с) досягнення результативності і ефективності у робочих характеристиках процесів;

d) постійне покращення процесів, що базується на об’єктивних даних, отриманих внаслідок вимірювання стану їх протікання.

Алгоритм застосування процесного підходу (основні кроки):

1. Ідентифікація переліку процесів, необхідних для управління підприємством.
2. Визначення взаємозв'язків, взаємодії, послідовності у системі процесів.
3. Визначення ключових процесів з позиції стратегічних цілей і планів.
4. Визначення працівника, готового взяти на себе відповідальність за кожен процес, наділення його відповідними повноваженнями (власник процесу).
5. Визначення замовника чи споживача процесу і опис виходів процесу, тобто вимог до результатів його функціонування.
6. Визначення постачальників процесу і вимог до елементів входу процесу.
7. Визначення критеріїв оцінки менеджменту даного процесу і вибір методів вимірювання цих критеріїв.
8. Планування вимірювання показників якості і ефективності процесу.
9. Опис процесу у вигляді блок-схеми чи схеми потоків, з урахуванням вимог системи управління.
10. Визначення вхідних і вихідних документів за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції, робочий журнал тощо).
11. Забезпечення інформаційних потоків, необхідних для ефективного менеджменту і моніторингу процесу.
12. Проведення регулярного моніторингу і аналізу даних стану процесу.
13. Систематичне проведення коригувальних і запобіжних дій, спрямованих на досягнення цілей процесу.
14. Визначення порядку внесення змін у виконання процесу.

Питання для самоперевірки

1. У чому полягає основна мета та предмет дисципліни "Промисловий менеджмент"?
2. Назвіть основні недоліки функціональної моделі управління організацією.
3. Дайте визначення бізнес-процесу згідно з принципами процесного підходу.
4. Наведіть системну класифікацію бізнес-процесів промислового підприємства (основні, допоміжні, управлінські) та приклади.
5. Як співвідносяться процесний підхід та вимоги міжнародного стандарту ISO 9001:2015?
6. Опишіть цикл PDCA та його роль у поліпшенні процесів.
7. Назвіть перші п'ять кроків алгоритму застосування процесного підходу в управлінні.