**Лекція 4. ДОКУМЕНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.**

1. Призначення і структура регламенту виконання процесу.
2. Вимоги до опису процесів відповідно до ISO 9001:2015.
3. Ключові елементи процесного регламенту: мета, власник, ресурси, процедури, показники.
4. Узгодження документів із внутрішніми стандартами підприємства.
5. Практика формалізації бізнес-процесів: приклади, шаблони, формат.
6. Призначення і структура регламенту виконання процесу.

Документування бізнес-процесів є фундаментальним етапом у побудові ефективної та стійкої системи управління підприємством. Цей процес перетворює неявні, часто хаотичні або залежні від конкретних співробітників знання про те, "як ми працюємо," у структуровану, стандартизовану та легко повторювану інформацію. Така формалізація створює необхідну основу для навчання нових працівників, гарантує сталість якості, забезпечує передбачуваність кінцевих результатів і формує міцну базу для подальшої автоматизації та безперервного вдосконалення діяльності.

У контексті сучасної Системи Управління Якістю (СУЯ), зокрема згідно зі стандартом ДСТУ ISO 9001:2015, документування займає центральне місце. Стандарт оперує універсальним терміном "Документована Інформація," який охоплює як документи, що описують систему, так і записи, що слугують об'єктивним доказом відповідності вимогам. Ефективне документування дозволяє організації комунікувати інформацію, ділитися знаннями та надавати докази відповідності, наприклад, технічні специфікації, які можуть бути використані як база для розробки нових продуктів.1

Ключовим документом формалізації бізнес-процесу є Регламент. Регламент виступає як внутрішня "конституція" процесу, яка визначає його логіку, відповідальність, необхідні ресурси та чіткі межі.

Регламент бізнес-процесу – це офіційний документ, який забезпечує єдиний та стандартизований підхід до виконання роботи на підприємстві. Його основне призначення полягає в стандартизації виконання, що гарантує "єдиний шлях" роботи незалежно від того, хто є виконавцем. Крім того, регламент чітко розподіляє повноваження та відповідальність між учасниками, слугує базою для вимірювання ефективності шляхом моніторингу показників та є ключовим інструментом для проведення внутрішнього чи зовнішнього аудиту та контролю.

Для забезпечення повноцінного функціонального опису процесу, структура регламенту має бути вичерпною. Часто вона використовує елементи моделі, що розширює SIPOC (Постачальники, Входи, Процес, Виходи, Клієнти):

1. Загальні відомості: Включають назву, унікальний код, актуальну версію документа та дату затвердження. Обов'язково вказується Власник процесу.
2. Межі процесу: Чітко визначається момент, коли процес починається (тригер), і момент, коли він завершується (фінальний результат).
3. Входи бізнес-процесу: Необхідна інформація, ресурси або документи, які запускають процес (наприклад, технічне завдання чи замовлення клієнта).2
4. Виходи бізнес-процесу: Кінцевий результат процесу (продукт, послуга, або інформація, що стає входом для наступного процесу).2
5. Власник процесу: Особа, відповідальна за результативність процесу.2
6. Учасники процесу (Ролі): Конкретні функціональні підрозділи або посади, які виконують дії.2
7. Ресурси процесу: Необхідне обладнання, програмне забезпечення та матеріали.2
8. Вимірювання (Показники): Методи та об’єкти контролю ефективності, включаючи зазначення, хто виконує вимірювання та кого інформують.
9. Послідовність виконання: Графічне представлення (карта процесу) та детальний текстовий опис процедур.
10. Вимоги до опису процесів відповідно до ISO 9001:2015.

Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 (Системи управління якістю. Вимоги) встановлює чіткі вимоги до документованої інформації, необхідної для забезпечення функціонування СУЯ.3 Згідно з пунктом 7.5, термін "документована інформація" замінює старі поняття "документ" та "запис". Ця інформація поділяється на дві категорії:

1. Інформація, яку потрібно *підтримувати* (Maintain): Це документи, що описують систему та її процеси (Політика, Регламенти, Інструкції). Вони є динамічними і підлягають регулярному оновленню.5
2. Інформація, яку потрібно *зберігати* (Retain): Це записи, які слугують об'єктивними *доказами* того, що вимоги були виконані, а процеси здійснювалися належним чином (наприклад, протоколи, підтвердження, результати вимірювань).5 Ці записи є статичними.

Ключові вимоги стандарту (п. 4.4) вимагають від організації не лише встановити та впровадити СУЯ, але й забезпечити *підтримку та постійне вдосконалення* процесів та їх взаємодії.6 Документована інформація, необхідна для підтримки роботи процесів (регламенти, інструкції), є обов'язковою.4

Обов'язкова Документована Інформація Згідно з ISO 9001:2015

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категорія ISO 9001:2015 | Опис (Maintain Document) | Пункти Стандарту |
| Інформація, яку потрібно підтримувати (Documents) | Сфера застосування СМЯ, Політика якості, Цілі якості. | 4.3, 5.2, 6.2 |
| Інформація, яку потрібно підтримувати (Documents) | Інформація, необхідна для підтримки роботи процесів (Регламенти, Процедури, Інструкції).4 | 4.4.1, 7.5.1a |
| Категорія ISO 9001:2015 | Опис (Retain Record) | Пункти Стандарту |
| Інформація, яку потрібно зберігати (Records) | Докази компетентності персоналу (навчання, досвід).7 | 7.2 |
| Інформація, яку потрібно зберігати (Records) | Записи про результати внутрішніх аудитів та аналізу з боку керівництва.4 | 9.2.2, 9.3.3 |
| Інформація, яку потрібно зберігати (Records) | Записи про невідповідності та результати коригувальних дій. | 10.2.2 |

Виконання вимог стандарту вимагає не лише наявності документів, а й їхньої ефективної застосовності. Тому розробники систем менеджменту рекомендують створювати документацію максимально *простою, зрозумілою та зручною для роботи*.9 Якщо документація є надмірно складною або бюрократичною, вона не буде застосовуватися виконавцями. Відсутність застосування, у свою чергу, призводить до відсутності необхідних записів (доказів відповідності), що робить СУЯ неефективною та такою, що не відповідає стандарту.

Також, вимога стандарту щодо забезпечення взаємодії процесів (п. 4.4.1) 6 означає, що регламент не може бути ізольованим документом. Чітке визначення Входів та Виходів 2 є критичним елементом, що забезпечує безперебійність передачі результату між суміжними процесами, підтверджуючи, що всі процеси функціонують як єдина система.

2. Ключові елементи процесного регламенту: ролі та метрики

Кожен регламентований бізнес-процес повинен мати чітко сформульовану мету. Ця мета повинна бути узгоджена з Цілями у сфері якості підприємства (п. 6.2 ISO 9001) і повинна бути орієнтована на кінцевий, вимірюваний результат (Вихід процесу).

Власник бізнес-процесу (ВП) є однією з найважливіших ролей у процесному управлінні. Це особа, яка несе відповідальність за результативність і безперебійну роботу процесу.10 Її функція є критичною для забезпечення не лише операційного функціонування, а й постійного вдосконалення.

Ключові обов'язки Власника процесу:

* Формування та Узгодження Логіки: ВП погоджує основні елементи процесу: його логіку, межі, ролі та показники.10
* Управління Результативністю: Власник відповідає за досягнення очікуваного результату, забезпечуючи, щоб процес виконувався як домовлено, вчасно та якісно.10
* Імплементація Змін: ВП забезпечує постійне вдосконалення, управляє змінами та, за потреби, ініціює автоматизацію.10
* Комунікація: Власник часто слугує середньою ланкою, яка координує роботу між топкерівництвом (архітектором процесів) та безпосередніми виконавцями, узгоджуючи функціональні та "політичні моменти" з керівниками підрозділів.10

Важливо, що Власник не обов'язково є безпосереднім учасником або виконавцем процесу. Його відповідальність є управлінською.

Ключові обов'язки та зона відповідальності власника бізнес-процесу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сфера Відповідальності | Функції в рамках Регламенту | Стратегічне Значення |
| Архітектура та Логіка | Формує логіку процесу, визначає та погоджує межі, Входи/Виходи, Ролі.2 | Забезпечення релевантності процесу загальним цілям. |
| Операційне Управління | Забезпечує безперебійну роботу згідно з регламентом.10 | Стабільність та передбачуваність результатів. |
| Вимірювання та Контроль | Відповідає за досягнення показників ефективності (KPI).10 | Досягнення результативності. |
| Постійне Вдосконалення | Управляє змінами, ініціює модернізацію та автоматизацію.10 | Підтримка конкурентоспроможності та відповідність ISO 9001 (п. 10). |

Документування ресурсів є необхідним для забезпечення сталості процесу. Ресурси поділяються на:

* Технічні та Матеріальні: Обладнання, інструменти, сировина.
* Людські: Необхідна кількість персоналу та його кваліфікація.
* Інформаційні: Програмне забезпечення, бази даних, інструкції.

ISO 9001:2015 (п. 7.2) окремо наголошує на вимогах до Компетентності. Організація повинна встановити необхідну компетентність для всіх осіб, які виконують роботу під її контролем, включаючи постійних та тимчасових працівників.8 Відповідність компетентності забезпечується шляхом аналізу документів про освіту, досвід, навички, а також проведення співбесід.8 Таким чином, людські ресурси розглядаються не просто як учасники, а як критичний вхідний параметр процесу. Недотримання вимог до компетентності призводить до нестабільності процесу та, як наслідок, до невідповідності його виходів.

Регламент бізнес-процесу зазвичай описує верхній та середній рівень (що і хто робить). Для деталізації виконання необхідні процедури та робочі інструкції, які пояснюють "як це робити". Документована інформація для підтримки операцій часто включає робочі інструкції, форми та чеклисти.4

Показники (Вимірювання) 2 є обов'язковим розділом регламенту, оскільки вони дозволяють оцінити результативність (чи досягнута мета) та ефективність (наскільки оптимально використані ресурси).

Типи показників:

* Показники Якості: Наприклад, відсоток дефектів або рівень задоволеності клієнтів.
* Показники Часу: Наприклад, тривалість циклу виконання процесу.
* Показники Вартості/Прибутку: Наприклад, маржинальний прибуток, або прибуток від операцій.11

Показники мають бути каскадовані: стратегічні показники (наприклад, загальний коефіцієнт проекту або прибуток від операцій) використовуються для оцінки Власника процесу 11, тоді як більш детальні операційні показники (окремо по кожному критерію) використовуються для оцінки відділів або конкретних співробітників.11

Визначення показників у регламенті є критично важливим управлінським елементом. Відповідальність Власника процесу за результативність 10 була б безпідставною, якби регламент не містив чіткого розділу "Вимірювання".2 Формалізація KPI перетворює абстрактну відповідальність Власника на вимірюваний та контрольований управлінський важіль.

3. Узгодження документів із внутрішніми стандартами підприємства

Регламент бізнес-процесу, як внутрішній управлінський документ, повинен пройти повний цикл документообігу, що забезпечує його легітимність та відповідність корпоративним стандартам.12

Основні етапи документообігу внутрішніх документів:

1. Створення: Розробка проекту регламенту ініціатором або BPM-службою.
2. Узгодження: Забезпечення схвалення від усіх зацікавлених сторін, включаючи Власника процесу, функціональних керівників, які задіяні в процесі, а також служби СУЯ (для перевірки відповідності ISO).12
3. Реєстрація та Підписання: Офіційне присвоєння документу реєстраційного номера, дати та затвердження вищим керівництвом.12 Реєстрація є ефективним інструментом управління.
4. Ознайомлення: Доведення документа до відома всіх виконавців. Фіксація факту ознайомлення слугує доказом у рамках вимог ISO 9001 (п. 7.2) щодо компетентності персоналу та його інформованості.
5. Контроль Виконання та Зберігання: Моніторинг фактичного дотримання правил та архівування документів.12

Реєстрація та підписання (узгодження) перетворюють регламент з робочого проекту в офіційний корпоративний стандарт.12 Це формалізує делегування повноважень і дозволяє Власнику процесу 10 вимагати виконання правил, оскільки документ набуває офіційного статусу.

Керування версіями є критичним для будь-якої системи спільної роботи та документування. Цей процес управління різними версіями документа протягом його життєвого циклу необхідний для забезпечення того, щоб усі команди працювали лише з останньою, актуальною версією, уникнення конфліктів інформації та зменшення помилок.13

Переваги системи контролю версій:

* Відповідальність: Завдяки чіткій історії версій легко відстежити, хто і коли вніс зміни.13
* Зменшення помилок: Використання єдиного джерела істини мінімізує ризик використання застарілої або невірної інформації.13
* Аудиторська Відповідність: Ретельне керування версіями є прямою реалізацією неявних вимог ISO 9001:2015 до контролю документованої інформації (п. 7.5.3) та управління змінами в процесі (п. 8.5.6).4 Належний контроль версій створює необхідний документований доказ того, що організація контролює свою критичну інформацію.

Етапи життєвого циклу та контролю процесної документації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етап Документообігу | Мета та Відповідальність | Вимога ISO 9001 / Управлінська Необхідність |
| Створення | Розробка регламенту та необхідних інструкцій. | Документування інформації, необхідної для підтримки процесів (п. 4.4, 7.5.1a). |
| Узгодження | Забезпечення схвалення власником та суміжними підрозділами.12 | Забезпечення взаємодії процесів (п. 4.4.1) та уникнення конфліктів. |
| Реєстрація та Версіонування | Офіційне затвердження, присвоєння коду та фіксація поточної версії.12 | Контроль за змінами та забезпечення єдиного джерела істини. |
| Ознайомлення | Доведення документа до виконавців (фіксація факту). | Записи про компетентність персоналу (п. 7.2).7 |
| Контроль Виконання | Моніторинг дотримання процедур та збір записів.12 | Збір доказів відповідності (Records) (п. 7.5.1b). |

 4. Практика формалізації бізнес-процесів: приклади, шаблони, формат

Формалізація вимагає вибору відповідного інструменту для опису процесу:

1. Текстовий Опис: Використовується для чіткого формулювання ролей, відповідальності та показників. Зазвичай є частиною Регламенту.
2. Графічний Опис (Моделювання): Найефективніший спосіб візуалізації. Використовуються прості блок-схеми (Flowcharts) для лінійних процесів або стандарт BPMN (Business Process Model and Notation) для складних процесів, що включають розгалуження, події та міжфункціональну взаємодію (swimlanes). Хоча ISO 9001 не вимагає конкретної нотації, використання міжнародно визнаних стандартів, як BPMN, значно спрощує подальшу автоматизацію, яку ініціює Власник процесу 10, та покращує комунікацію.

Для уникнення надмірної деталізації та забезпечення фокусу на різних рівнях управління, документація повинна бути шаруватою:

1. Вищий Рівень (Стратегічний): Включає Політику якості, Карту процесів СУЯ та їхню взаємодію.
2. Середній Рівень (Регламентуючий): Регламент бізнес-процесу, що описує Власника, межі, ресурси та показники (структура, подібна до SIPOC).2
3. Нижній Рівень (Операційний): Робочі інструкції, детальні специфікації продукції, форми та чеклисти.4 Вони деталізують конкретні операції.

Вимога ISO щодо включення робочих інструкцій та чеклистів у документовану інформацію 4 підкреслює, що якість виконання залежить від стандартизації операцій на нижньому рівні. Якщо регламент (середній рівень) лише описує "що" потрібно зробити, але відсутня інструкція "як" 4, якість виконання залишається суб'єктивною.

Зв'язок ієрархії документації та вимог ISO

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рівень Документації | Тип Документації | Мета та Відповідність ISO |
| I. Стратегічний | Карта процесів СУЯ, Політика якості. | Визначення контексту та взаємодії процесів (п. 4.4, 5.2). |
| II. Регламентуючий | Регламент бізнес-процесу (TOR, SIPOC-подібний).2 | Визначення Власника, Меж, Ресурсів та Метрик. |
| III. Операційний | Робочі інструкції, Специфікації продукції, Чек-листи. | Підтримка операцій та забезпечення ефективності процесу (п. 7.5.1a, 8.5.1).4 |
| IV. Доказовий | Заповнені форми, Протоколи вимірювань, Записи аудиту. | Зберігання доказів відповідності (Records).5 |

Типовий шаблон регламенту синтезує управлінські потреби з вимогами ISO:

1. Титульна Сторінка та Управління Документом: Включає назву, код, обов'язкове зазначення поточної Версії 13, дату затвердження та блок узгодження (підписи Власника процесу, функціональних керівників).12
2. Розділ 1: Загальні Положення: Мета процесу, область його застосування та перелік нормативних посилань.
3. Розділ 2: Елементи Процесу: Визначення Власника процесу (ПІБ, Посада) 2, Чітке визначення Входів та Виходів (межі) 2, перелік необхідних Ресурсів.2
4. Розділ 3: Процедурна Карта та Деталізація: Графічна модель процесу (наприклад, діаграма BPMN), детальний опис кроків із зазначенням виконавців (ролей) та необхідних документів.
5. Розділ 4: Контроль та Вимірювання: Фіксація Ключових показників ефективності (KPI) 11, методики їх розрахунку та процедури звітності (хто, що вимірює та кого інформує).2

Крім самого регламенту, до документованої інформації належать Форми (порожні бланки, які підлягають підтримці та зміні) та Записи (заповнені форми, які є об'єктивним доказом виконання процесу і повинні зберігатися).4 Записи, наприклад, результати моніторингу та вимірювань, є життєво необхідними для демонстрації відповідності вимогам ISO 9001 (п. 9.1.1).

Документування бізнес-процесів є основою сучасного управління, що забезпечує прозорість, контрольованість та здатність до повторення результатів. Воно є обов'язковою передумовою для відповідності міжнародному стандарту ISO 9001:2015, який вимагає не просто наявності документів, а їх ефективного застосування та збереження доказів їх виконання.

Критичним фактором успіху є не лише створення регламентів, але й забезпечення динамічної управлінської ролі Власника процесу 10, який повинен постійно актуалізувати документи, управляти змінами через систему контролю версій 13 та нести відповідальність за вимірювані показники (KPI).11

Ефективне документування – це не статичний акт, а динамічний управлінський інструмент. Успішна організація повинна вбудувати процес актуалізації документації та контролю версій у свою щоденну операційну діяльність, дотримуючись принципу постійного вдосконалення (Kaizen), що є ключовим для СУЯ. Регламенти та процедури мають бути гнучкими, підлягати регулярному аудиту та коригуванню на основі зібраних записів про результати виконання, забезпечуючи, щоб документація залишалася зрозумілою та зручною для роботи.9

Питання для самоконтролю

* 1. Який термін використовує стандарт ISO 9001:2015 для позначення як документів, що описують систему (Регламенти), так і записів, що підтверджують виконання (Протоколи)?
	2. Назвіть обов'язковий розділ регламенту процесу, який безпосередньо відповідає за фіксацію цільових результатів і має бути узгоджений із Цілями якості підприємства.
	3. Хто несе відповідальність за результативність і постійне вдосконалення бізнес-процесу, згідно з концепцією процесного управління?
	4. Згідно з ISO 9001:2015, як називається документована інформація, яку потрібно "підтримувати" (Maintain), і яка її ключова відмінність від інформації, яку потрібно "зберігати" (Retain)?
	5. Чому вимога стандарту ISO 9001 (п. 4.4.1) щодо взаємодії процесів робить обов'язковим чітке визначення Входів та Виходів у регламенті?
	6. Наведіть приклад запису (record), який є обов'язковим для зберігання згідно з ISO 9001:2015 (п. 7.2) і стосується людських ресурсів.
	7. Яка управлінська перевага системи керування версіями документів (Version Control) у контексті командної роботи та аудиторської відповідності?
	8. Які дві ключові категорії показників ефективності (KPI) є необхідними для повноцінного контролю процесу?
	9. Назвіть два обов'язкові етапи документообігу, які перетворюють робочий проект регламенту на офіційний корпоративний стандарт підприємства.
	10. Чому розробники систем менеджменту якості рекомендують створювати документацію максимально простою, зрозумілою та зручною для роботи?