

УДК 378.091:005

Г. О. Шліхта,

кандидат педагогічних наук, доцент  
(Рівненський державний гуманітарний університет)  
anna.shlihta@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-7184-1822

### КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОСВІТНІХ УСТАНОВАХ

*У статті обґрунтовується актуальність реалізації у закладах вищої освіти принципів всеохоплюючого менеджменту якості. Проаналізовано дослідження в сфері моделювання систем управління закладів вищої освіти. Описано взаємозв'язок, проведено порівняння процесного та функціонального підходів, запропоновано методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів освітнього закладу. З'ясовано, що класифікація визначається, як необхідна передумова опису системи бізнес-процесів. Запропоновано класифікацію у вигляді карти бізнес-процесів та визначено порядок дій щодо впровадження процесного підходу у закладах вищої освіти та окреслено напрямки подальших досліджень.*

**Ключові слова:** процесний підхід, бізнес-процес, основні, допоміжні, процеси управління, реєстр процесів, карта бізнес-процесів, класифікація та документування бізнес-процесів.

**Постановка проблеми.** Підвищення якості освітнього процесу, приведення його до вимог сучасності є складною комплексною задачею, вирішення якої потребує системного підходу. Одним з найбільш ефективних шляхів вирішення цього завдання є впровадження в освітньому закладі всеохоплюючої системи менеджменту якості на основі стандартів серії ISO 9000 [1]. Базу стандартів управління якістю становлять 8 принципів [2]. Найбільш складний в імplementації на практиці є принцип процесного підходу до управління організацією.

Реалії сьогодення доводять можливість і необхідність застосування процесного управління в закладах вищої освіти, хоча б тому, що документування і опис всіх внутрішніх процесів є обов'язковою умовою впровадження системи менеджменту якості. Необхідність відповідності закладам вищої освіти вимогам системи управління якістю (СУЯ) базується частково на виконанні вимог Закону України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII (стаття 16. Система забезпечення якості вищої освіти) [3]. При проведенні комплексної оцінки діяльності вузів стали враховуватися досягнення в створенні внутрівузівських систем управління якістю освіти. Система менеджменту якості, в першу чергу, є інструментом для підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти шляхом якісного виконання усіх функцій на протязі життєвого циклу підготовки фахівців [4].

Пряме перенесення управлінських моделей комерційних підприємств в освітнє середовище не можливе та й не потрібне. Тим не менше перед закладами вищої освіти постає таке саме завдання, що й перед комерційними структурами, а саме: бути конкурентоспроможними, тобто діяти економічно ефективно, готувати якісних фахівців, які відповідають вимогам сучасного ринку праці.

Підхід до функціонування закладів вищої освіти, як до суб'єктів конкурентного середовища [5] висуває ряд вимог, виконання яких роблять заклади вищої освіти відкритими, гнучкими та такими, що швидко реагують на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Цінними для проведення нашого дослідження виявилися результати наукових досліджень, присвячених висвітленню процесів в освіті, механізмів забезпечення інноваційного розвитку вищої та професійної школи, ступеневості та неперервності освіти, шляхів гарантування якості вищої освіти, стандартизації університетської освіти (Я. Балюбаш, О. Волков, Л. Віткін, Л. Кайдалова, В. Кремін, С. Лаптев, Г. Хімичева, В. Шинкарук та ін.), а також зарубіжного досвіду професійної підготовки фахівців (Е. Кеменейд, Р. Герр, Дж. Еванс, Л. Вейнстейн, Дж. Петрік, П. Сондерс, Дж. Дью, К. Брок та ін.).

Теоретичним дослідженням питань, що стосуються процесного підходу в управлінні організацією, моделюванню, опису та автоматизації бізнес-процесів присвячено сьогодні достатньо наукових праць, зокрема: І. Ансофа, Н. Вінера, М. Вітцель, К. Ерроу, М. Уорнера, Р. Хьюберта, К. Шеннона.

На думку дослідників, саме процесний підхід істотно змінює логіку організації та механізм управління організацією [4]. Якщо функції можна уявити собі як деякі "смуги", які "розрізають" організацію від верху до низу, то процеси "розрізають" організацію поперек, перетинаючи кордони функціональних підрозділів та націлені на задоволення вимог ринку праці та суспільства в цілому. І це забезпечує руйнування бар'єрів між підрозділами (рис. 1).

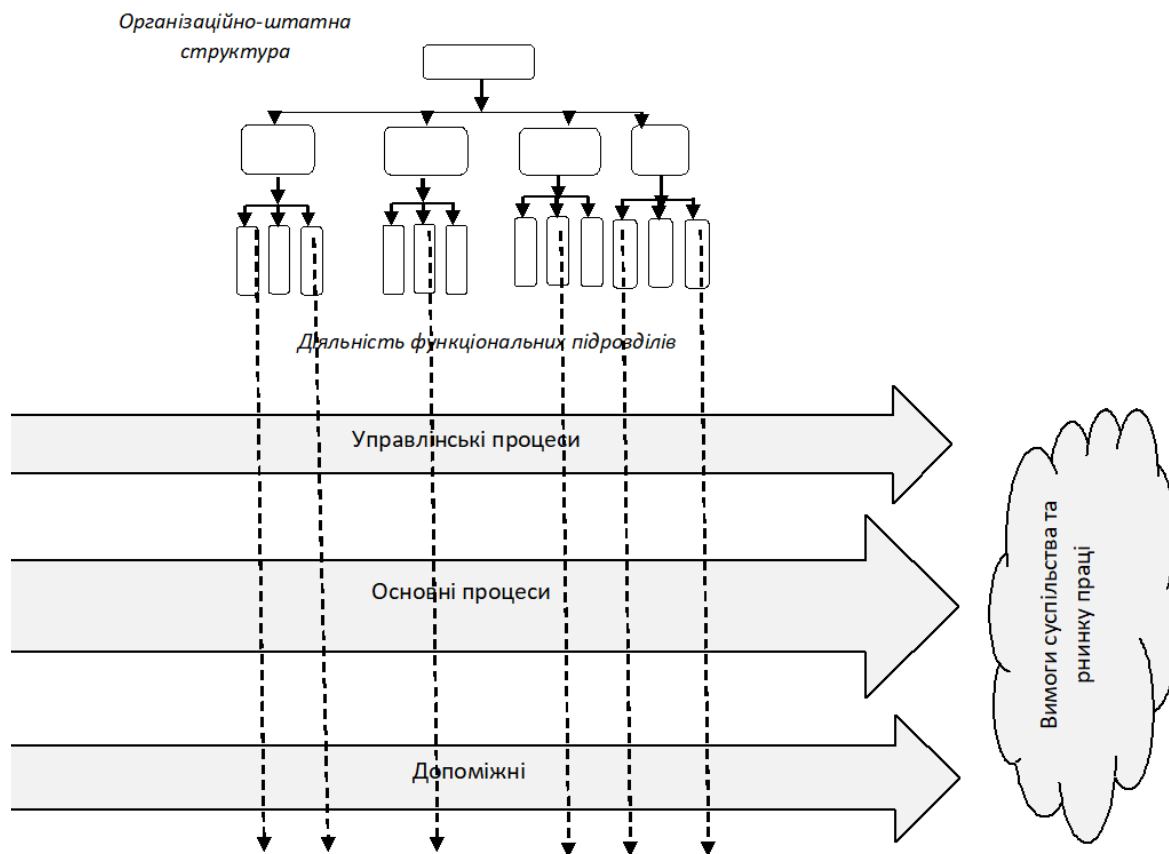


Рис. 1. Зв'язок процесного та функціонального підходів

На основі процесного підходу до управління зміщуються акценти від управління окремими структурними елементами на управління наскрізними бізнес-процесами, що зв'язують разом діяльність цих структурних елементів, пронизують організаційно-штатну структуру по горизонталі [6]. Отже, головним суб'єктом управління стає система бізнес-процесів закладу вищої освіти. З огляду на це, постає необхідність для впровадження процесного підходу до управління закладами вищої освіти виокремити бізнес-процеси освітньої організації, як основні показники діяльності.

**Метою дослідження** є класифікація бізнес-процесів освітньої установи як необхідної умови побудови ефективної моделі діяльності закладів вищої освіти на основі процесного підходу, що забезпечить відповідність вимогам системи управління якістю.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасній практиці управлінської діяльності прийнято використовувати термін "бізнес-процес" в формулюванні національного стандарту ДСТУ ISO 9000:2007, в якому під бізнес-процесом розуміється "сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів (операцій), що перетворює входи на виходи" [7; 8].

Враховуючи ряд невирішених питань у цій сфері, в умовах зростаючих вимог до якості освітніх послуг і до якості управління освітніми закладами, питання визначення та ідентифікування бізнес-процесів в освітніх закладах продовжують залишатися актуальними.

Переважає більшість освітніх закладів сьогодні побудовані за функціонально-ієрархічним принципом, що передбачає наявність декількох рівнів управління – від ректора (президента) до викладача. Ланки ієрархічної системи (інститути, деканати, кафедри, структурні підрозділи освітніх закладів) згруповані за функціональною ознакою, тобто за видами діяльності всередині освітнього закладу. Усередині кожної такої ланки існують: функціональна ієрархія від керівника верхнього рівня – до виконавця та потоки інформації, які рухаються "знизу-вгору" та навпаки. Діяльність закладів вищої освіти за функціонально-ієрархічним принципом наведена на прикладі РДГУ (рис. 2):

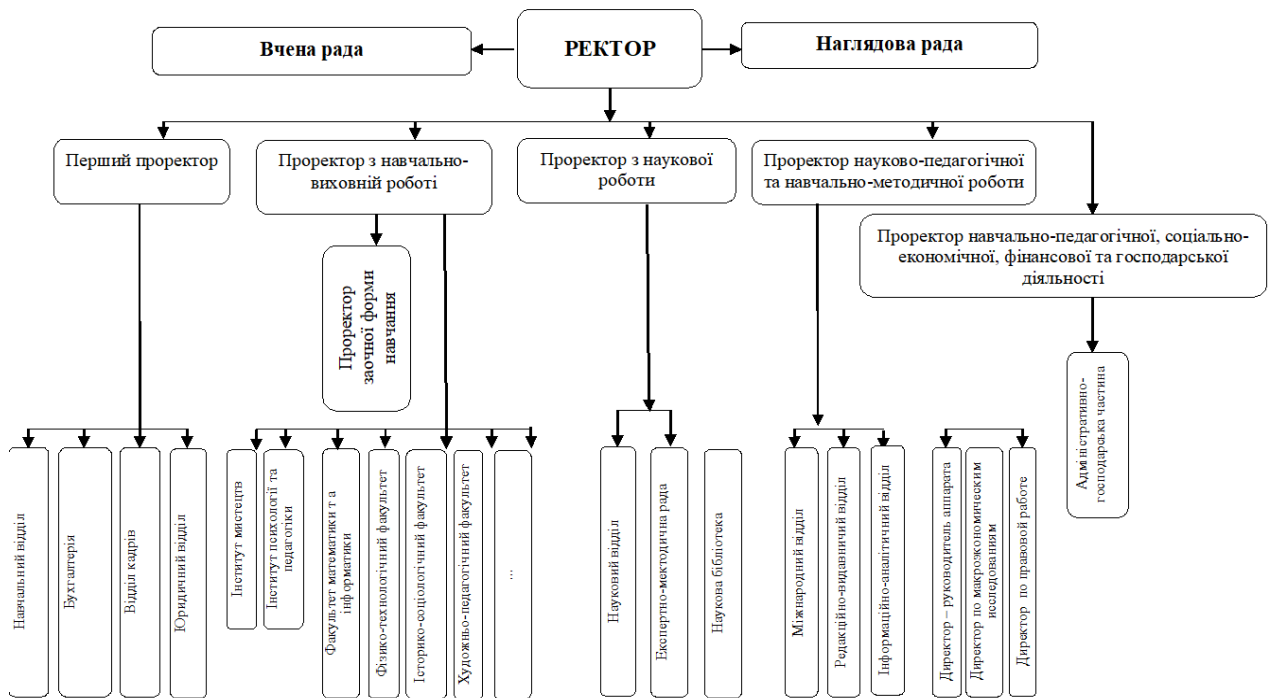


Рис. 2. Організаційно-штатна структура Рівненського державного гуманітарного університету

Управління якістю передбачає процесний підхід, при якому суб'єктом управління є система бізнес-процесів організації. Необхідність впровадження процесного підходу викликана, в першу чергу, наступним:

- реальна діяльність являє собою послідовність процесів;
- успішне функціонування закладів вищої освіти забезпечується не розв'язанням окремих проблем за допомогою поточних адміністративних заходів, а шляхом усунення причин виникнення проблеми;
- забезпечення конкурентоспроможного майбутнього закладу вищої освіти можливо тільки шляхом підвищення результативності та ефективності усіх бізнес – процесів, що відбуваються в ньому.

Проведене дослідження на базі Рівненського державного гуманітарного університету засвідчило, що виокремлення та опис бізнес-процесів освітнього закладу є складним процесом. При функціональному підході до управління, що діє у закладі вищої освіти, основним управлінським документом є посадова інструкція. Вона визначає місце кожного працівника в ієрархічній організаційній структурі, його підпорядкування, кваліфікаційні вимоги, завдання та обов'язки, права та відповідальність. При впровадженні процесного підходу з'являється новий управлінський документ – регламент бізнес-процесу, що описує сам процес, входи процесу, управлінські фактори впливу, механізми та ресурси для реалізації процесу та результати (рис. 3).

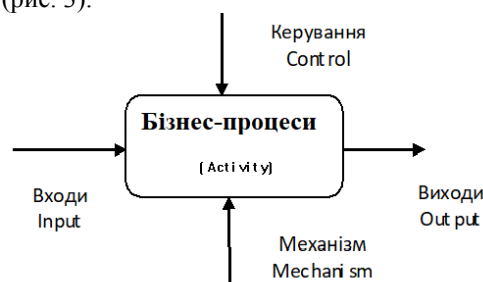


Рис. 3. Функціональний блок IDEF0

Також постає необхідність у створенні нової інституції – власники бізнес-процесів, або особи, що відповідальні за реалізацію конкретного бізнес-процесу. Кількість регламентів і, відповідно, власників бізнес-процесів, не мають бути занадто великою. Для забезпечення оптимальної деталізації опису бізнес-процесів діяльності закладу вищої освіти необхідно виділити базові категорії, тобто побудувати класифікацію бізнес-процесів освітнього закладу.

Нами було використано два підходи до класифікації бізнес-процесів освітнього закладу:

- по відношенню до споживачів результатів процесів;

- по відношенню до створення додаткової цінності.

По відношенню до споживачів результатів процесів виділено зовнішні процеси та внутрішні. Клієнтом (споживачем) процесу називається суб'єкт (фізична, юридична особа функціональний підрозділ, інший процес та ін.), який використовує результати (виходи) процесу. Для клієнта процесу важливі цінність і час надання результату (виходу процесу). Відповідно, розрізняють зовнішніх та внутрішніх клієнтів процесів. Зовнішні клієнти розглядаються по відношенню до закладу в цілому або стосовно бізнес-процесів закладу. На думку дослідників, зовнішніми клієнтами освітнього закладу є не тільки споживачі освітніх послуг, а й інші зацікавлені сторони [5]. До їх числа відносяться: держава, потенційні роботодавці, міністерства і відомства, а також організації, що використовують результати діяльності закладів вищої освіти (інформацію, фінансові та матеріальні ресурси, персонал). Внутрішніми клієнтами процесів є функціональні підрозділи – виконавці і процеси, що використовують результат виконання (вихід) процесу.

По відношенню до створення додаткової цінності виділено основні, допоміжні та управлінські процеси.

До основних процесів освітньої організації, ми відносимо ті, що створюють додаткову цінність. В нашому дослідженні на базі Рівненського державного гуманітарного університету ми виокремили три напрямки основних процесів, які окреслюють діяльність закладу вищої освіти згідно Статуту [9], а саме:

- освітній напрям або реалізація освітніх програм (підготовка згідно з державним замовленням і договірними зобов'язаннями висококваліфікованих фахівців за напрямками, визначеними Міністерством освіти та науки України, підготовка науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації, післядипломна перепідготовка кадрів);
- науково-інноваційний напрям (група процесів, що забезпечують виконання фундаментальних та прикладних досліджень, дослідно-конструкторських робіт, розробку нових та вдосконалення наявних технологій тощо);
- інформаційний та культурно-просвітницький напрям (процеси, що здійснюють формування ключових компетентностей, що є необхідними для самореалізації, активної громадянської позиції, соціальної злагоди і здатності до працевлаштування в суспільстві).

Допоміжні процеси безпосередньо не додають цінності, але збільшують вартість результатів основних процесів (послуги, інформації). До таких процесів відносяться: інформаційне забезпечення, технічне обслуговування обладнання, адміністративно-господарська діяльність і т.п.

Процеси управління – особлива група процесів, які забезпечують реалізацію в закладі вищої освіти управлінського циклу: планування – організація – мотивація – контроль – вдосконалення. До них відносяться стратегічне управління, тактичне управління, управління персоналом, бюджетне управління та інші.

Підсумовуючи вищесказане, отримуємо такі базові категорії: основні процеси, допоміжні та процеси управління. При цьому, слід зазначити, що такий поділ досить умовний.

Дослідження особливостей виділення типових бізнес-процесів у закладі вищої освіти також вимагає чіткого визначення підходів до опису процесів. Як засвідчують результати опрацювання джерельної бази, існують два взаємодоповнюючих інструменти: методологічний і програмний.

Методологічний інструментарій заснований на використанні обраної методики моделювання та опису процесів. Програмний інструментарій – це обраний програмний продукт, який підтримує ту нотацію моделювання, яку пропонує використовувати обрана методологія.

Серед сучасних методологічних інструментів побудови моделей бізнес-процесів ключове місце займають методології структурного і об'єктно-орієнтованого аналізу.

Структурним аналізом прийнято називати метод дослідження системи, яке починається з її загального огляду з подальшою декомпозицією, набуваючи ієрархічної структури з подальшим рівнем деталізації. Яскравим прикладом такої методології є SADT (Structured Analysis and Design Technique) – методологія, що інтегрує процес моделювання, управління конфігурацією проекту, використання додаткових мовних засобів та керівництво проектом зі своїм графічним мовою [10]. Визнання корисності SADT призвело до стандартизації та публікації її частини, призначеної для функціонального моделювання. Таким чином, з'явилась методологія і стандарт функціонального моделювання і опису бізнес-процесів – IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling). Моделювання бізнес-процесів засобами IDEF0, як правило, є першим етапом вивчення системи, яка постає у вигляді набору взаємопов'язаних функціональних блоків (рис. 4). Ці спеціальні графічні об'єкти дозволяють зробити опис процесів більш наочними й зрозумілими для виконавців. На рис. 4. розглянуто приклад блок-схеми процесу стратегічного планування, який є частиною системи карт процесів Рівненського державного гуманітарного університету.

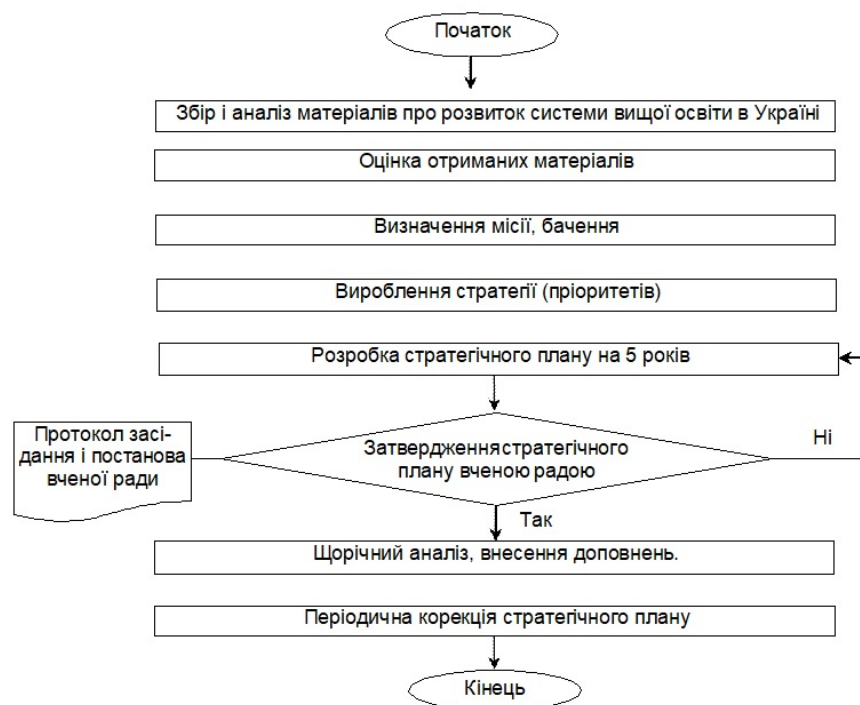


Рис. 4. Блок-схема процесу "Стратегічне планування"

Методологію IDEF0 необхідно застосовувати при описі основних бізнес-процесів на верхньому рівні. При цьому основним критерієм ефективності при описі процесів ВНЗ повинна бути повнота моделі. Основна мета оптимізації бізнес-процесів у термінах IDEF0 полягає у побудові моделі TO-BE ("як буде"). Дана модель базується на реальному стані справ (AS-IS). В моделі TO-BE повинні бути враховані й виправлені всі недоліки, виявлені в процесі аналізу моделі AS-IS. Очевидно, що процес побудови обох моделей має ітераційний характер і підкоряється однаковим правилам моделювання.

Інший метод нотації – IDEF3, призначена для опису потоків робіт (Work Flow Modeling). У вищих навчальних закладах вона використовується для створення моделей бізнес-процесів закладів вищої освіти на нижньому рівні – для опису робіт, що виконуються, наприклад, на кафедрах та у відділах університету. Методологія IDEF3 дозволяє графічно описати та скласти вичерпну документацію процесів, фокусуючи увагу на ході їх виконання. IDEF3 припускає побудову двох типів моделей: 1) модель відображає деякі процеси в їхній логічній послідовності, дозволяючи побачити, як функціонує організація; 2) модель показує "мережу перехідних станів об'єкта", де відображено послідовність станів, у яких може виявитися об'єкт при проходженні певного процесу. При цьому найважливішим атрибутом процесу є час. Іншими словами, на відміну від IDEF0, IDEF3 призначений для моделювання діяльності, розгорнутої в часі. За допомогою IDEF3 може бути описана логіка виконання довільних субпроцесів у вищому навчальному закладі, послідовність їх запуску й завершення, тобто IDEF3 надає інструмент моделювання сценаріїв дій професорсько-викладацького складу, студентів, співробітників кафедр і відділів тощо.

Серед інших відомих нотацій, що можуть бути використані для опису та моделювання процесів діяльності закладу вищої освіти, слід виділити діаграми потоків даних (інформації) DFD (Data Flow Diagram), які потрібні для опису реально існуючих в організації потоків даних; методологію ARIS, основною перевагою якої є комплексність, що проявляється у взаємозв'язку моделей, побудованих у різних нотаціях; методологію UML (Unified Modeling Language), що являє собою набір правил, який можна назвати стандартом програмного забезпечення для опису функціонування складних програмних продуктів, що ґрунтуються на об'єктоорієнтованих мовах програмування.

На часі, існує досить багато програмних продуктів, що дозволяють автоматизувати процес опису бізнес-процесів. Сучасні інструментальні засоби, що забезпечують процес моделювання при впровадженні процесного підходу, можна розділити на п'ять категорій [1]:

- інструментальні засоби створення діаграм;
- Case-Засоби для структурного й об'єктного проектування;
- засоби вартісного аналізу;
- засоби імітаційного моделювання;
- інтегровані багатофункціональні засоби.

Вибір програмного продукту стане основою нашого подальшого дослідження.

Для функціонального аналізу на концептуальному етапі зручно використовувати прості, доступні для широкого розуміння, добре опрацьовані методології. Незважаючи на солідний вік стандартної методології IDEF0, вона як і раніше дуже популярна серед аналітиків і широко використовується, особливо на етапі концептуального аналізу. Детальний аналіз функціональної IDEF0-моделі є основою для вивчення існуючих процесів і для розробки нових процесів, які в подальшому будуть основою для розробки алгоритмів системи управління.

На основі підходу до класифікації бізнес-процесів освітнього закладу по відношенню до створення додаткової цінності, а саме "якісного конкурентно спроможного випускника закладу вищої освіти" нами виділено такі основні, допоміжні та управлінські процеси, що дозволили сформуванати нам карту типових бізнес-процесів закладу вищої освіти (рис. 5). Проведені дослідження на базі Рівненського державного гуманітарного університету і отримані практичні результати обмежені специфікою даного закладу – підготовка майбутніх вчителів.

Типові процеси освітньої установи

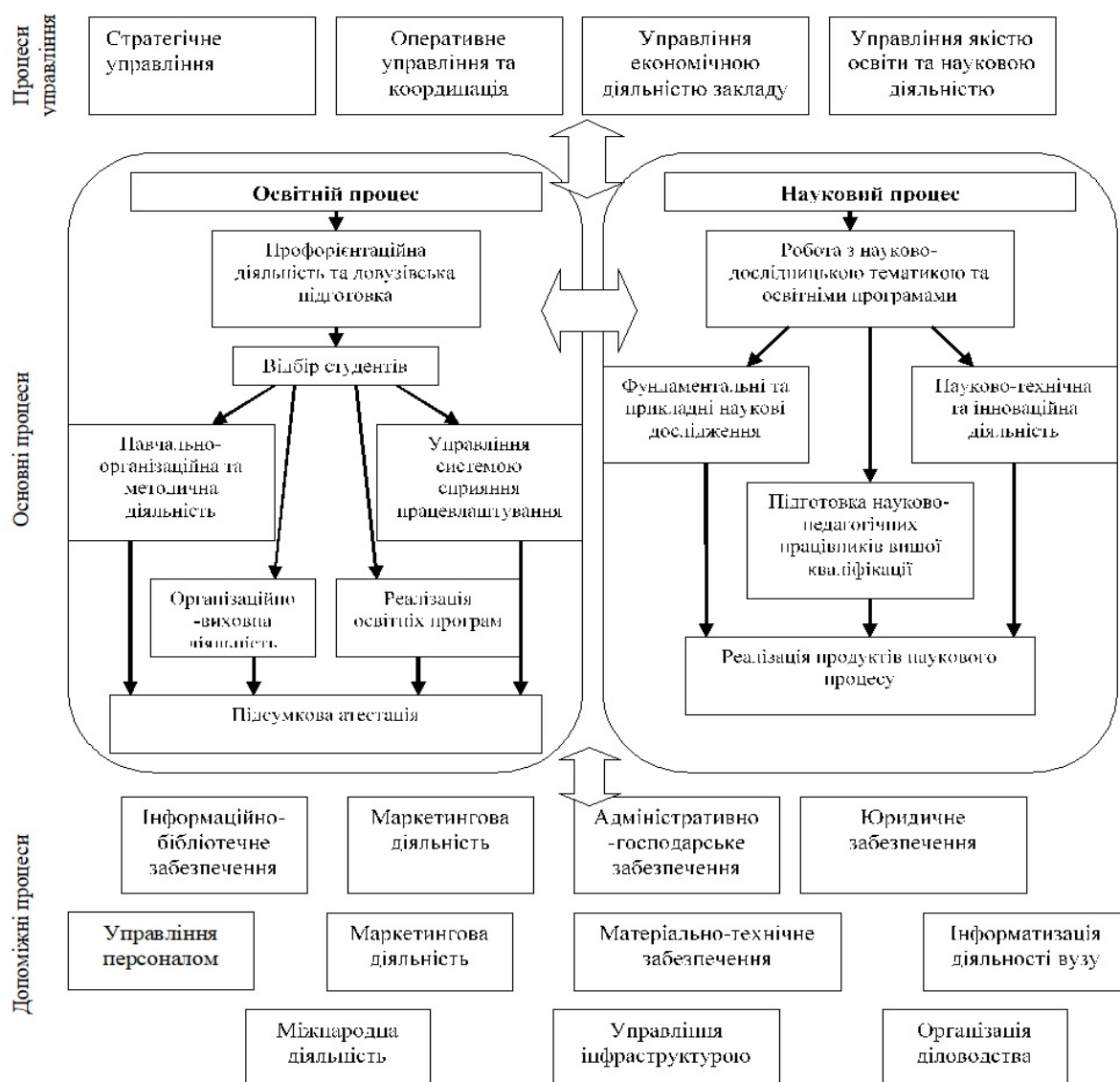


Рис. 5. Типові бізнес-процеси освітнього закладу

Дана карта враховує рекомендації Міжнародної бенчмаркінгової палати (International Benchmarking Clearinghouse) [2].

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Враховуючи все вищевказане можна зробити висновок, що використання даної карти формує оптимальну структуру бізнес-процесів закладу вищої освіти, а саме педагогічного, для подальшого їх опису та формалізації у вигляді регламенту, який є

основою для впровадження в таких закладах процесного підходу до управління.

Наведені стандарти функціонального та інформаційного опису бізнес-процесів мають достатню виразну потужність і розвинені графічні нотації. Однак у даних методах не передбачені процедури оцінки та оптимізації. Сутність цих методів полягає в описовому характері моделювання бізнес-процесів. Незважаючи на потужні можливості в цьому плані, жоден з методів не здатний сам по собі дати відповіді на найважливіші питання, що стосуються оптимальності організації бізнес-процесів. Розглянуті методи функціонального та інформаційного моделювання варто розглядати тільки як деяку графіко-аналітичну основу для аналізу освітньої, наукової, господарської та інших видів діяльності закладів вищої освіти. Доповнення стандартів і методів механізмами оцінки й оптимізації бізнес-процесів дозволить вищому навчальному закладу:

- формалізувати бізнес-процеси у вигляді економіко-математичних моделей;
- проводити кваліметричний аналіз і верифікацію моделей;
- оптимізувати діяльність закладу вищої освіти в умовах невизначеності вхідних і вихідних параметрів моделі;
- прогнозувати та враховувати невизначені параметри моделі, що викликані впливом нестійкого економічного середовища;
- упорядкувати інформаційні потоки (у тому числі документообіг) у межах закладу вищої освіти.

Наше дослідження дозволило виділити наступні етапи впровадження процесного управління в закладах вищої освіти, а саме:

1 етап. Побудова продуктового портфеля, який полягає у визначенні робіт, послуг і клієнтів університету.

2 етап. Виділення основних напрямків діяльності.

3 етап. Визначення бізнес – процесів.

4 етап. Побудова моделі бізнес-процесів першого і другого рівня деталізації.

5 етап. Побудова моделі, яка наочно ілюструє власників та учасників бізнес – процесів.

6 етап. Ідентифікація входів і виходів процесу з використанням обраного методу формалізації процесів (SIPOC).

7 етап. Декомпозиція бізнес процесів. Побудова моделі бізнес- процесів нижнього рівня.

8 етап. Документування та опис бізнес-процесів.

Перспективою подальших досліджень є розроблення шляхів реалізації ефективної моделі діяльності закладів вищої освіти на основі процесного підходу, апробація, експериментальна перевірка ефективності моделі управління.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Віткін Л. М. Система якості ВНЗ : теорія та практика. / Л. М. Віткін, О. І. Волков, Г. І. Хімічева, А. С. Зенкін. – К. : "Наукова думка", 2006. – 301 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : пер. с англ. / Э. Деминг. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.
3. Репин В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. Репин, В. Елиферов. – С-Пб. : РИА Стандарты и качество, 2006. – 405 с.
4. Шліхта Г. О. Процесний підхід як інструмент управління якістю підготовки спеціалістів у вищому навчальному закладі / Г. О. Шліхта, В. М. Шліхта // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. – Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи : [зб. наук. праць]. – 2011. – № 28. – С. 317–323.
5. Статут Рівненського державного гуманітарного університету [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.rshu.edu.ua/images/st\\_rshu\\_2017.pdf](http://www.rshu.edu.ua/images/st_rshu_2017.pdf) (дата звернення 12.08.2018 р.).
6. Марка Дэвид А. Методология структурного анализа и проектирования SADT / М. Дэвид А., Мак Гоуэн Клемент. – М. : Метатехнология, 1993. – 239с.
7. Хімічева Г. І. Методологія впровадження принципів TQM і вимог стандарту ДСТУ ISO 9001 у сферу вищої освіти / Г. І. Хімічева // Проблеми інженерно-педагогічної освіти. – 2005. – № 11. – С. 64–72.
8. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).
9. Системи управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 у сфері освіти : ДСТУ-П IWA 2:2009 (IWA 2:2007, IDT). – [Чинний від 2011-01-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2011. – 20 с.
10. Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 року № 1556-VII – Дата оновлення : 01.01.2018. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення : 13.03.2018).

#### REFERENCES (TRANSLATED & TRANSLITERATED)

1. Vitkin L. M. Systema yakosti VNZ : teoriia ta praktyka. [Quality System of Higher Education Institutions : Theory and Practice] / Vitkin L. M., Volkov O. I., Khimicheva H. I., Zenkin A. S. – K. : "Naukova dumka", 2006. – 301 s.
2. Demynh E. Vikhod iz krizisa. Novaia paradyhma upravleniia liudmy, systemami i protsessami [The Way Out of the Crisis. New Paradigm for Managing People, Systems and Processes] : per. s anhl. / E. Demynh. – M. : Alpina



- Pablysher, 2011. – 400 s.
3. Repin V. V. Protsessnyi podkhod k upravleniiu. Modelirovaniie biznes-protsessov [Process Approach to Management. Modeling Business Processes] / V. V. Repin, V. G. Eliferov. – Moscow : Standarty i kachestvo, 2004. – 405 s.
  4. Shlikhta H. O. Protsesnyi pidkhd yak instrument upravlinnia yakistiu pidhotovky spetsialistiv u vyshchomu navchal'nomu zakladi [The Prosess Approach as the Instrument of Quality Management in Preparation of Specialists in Higher Educational Establishment] / H. O. Shlikhta, V. M. Shlikhta // Naukovyi chasopys NPU im. M. P. Drahomanova [National Pedagogical Dragomanov University Journal]. – Serii 5. – Pedahohichni nauky : realii ta perspektyvy : [zb. nauk. prats'] – 2011. – № 28. – S. 317–323.
  5. Statut Rivnens'koho derzhavnoho humanitarnoho universytetu [Rivne State University of Humanities Statute] [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.rshu.edu.ua/images/st\\_rshu\\_2017.pdf](http://www.rshu.edu.ua/images/st_rshu_2017.pdf), (data zvernennia 12.08.2018 r.).
  6. Marka Devyd A. Metodolohiia strukturnoho analiza i proektirovaniia SADT [SADT : Structured Analysis and Design Technique] / Marka Devyd A., MakHouen Klement. – M. : Metatekhnolohiia, 1993. – 239 s.
  7. Khimicheva H. I. Metodolohiia vprovadzhenia pryntsyviv TQM i vymoh standartu DSTU ISO 9001 u sferu vyshchoi osvity [Implementation Methodology of TQM Principles and Requirements of ISO 9001 in Higher Education] / H. I. Khimicheva // Problemy inzheneropedahohichnoi osvity [Problem of Engineer-Pedagogical Education]. – 2005. – №11. – S. 64–72.
  8. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality Management Systems. Requirements]. – (ISO 9001:2008, IDT) : DSTU ISO 9001:2009 na zaminu DSTU ISO 9001:2001. – Kyiv : Derzhspozhyvstandart of Ukraine [in Ukrainian].
  9. Systemy upravlinnia yakistiu. Nastanovy shchodo zastosuvannia ISO 9001:2000 u sferi osvity [Quality Management Systems. Guidelines for the Application of ISO 9001 : 2000 in Education] : DSTU-P IWA 2:2009 (IWA 2:2007, IDT). – Chynnyi vid from 2011-01-01. – K. : Derzhspozhyvstandart of Ukraine [in Ukrainian].
  10. Zakon Ukrainy Pro vyshchu osvitu 2014 [The Law of Ukraine "On Higher Education"], vid 01.07.2014 r. N 1556-VII [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>, (data zvernennia 13.03.2018 r.).

#### **Шликhta A. A. Классификация бизнес-процессов в образовательных учреждениях.**

*В статье обосновывается актуальность реализации в учреждениях высшего образования принципов всеобъемлющего менеджмента качества. Проанализированы исследования в сфере моделирования систем управления учреждений высшего образования. Проведено исследование существующей системы управления, определены ее недостатки и преимущества перехода к процессному управлению. Проведено сравнение процессного и функционального подходов, предложены методологические подходы к моделированию бизнес-процессов образовательного учреждения. Выяснено, что классификация является необходимой предпосылкой описания системы бизнес-процессов. Предложена классификация в виде карты бизнес-процессов и определен порядок действий по внедрению процессного подхода в учреждениях высшего образования и намечены направления дальнейших исследований.*

**Ключевые слова:** процессный подход, бизнес-процесс, основные, вспомогательные, процессы управления, реестр процессов, карта бизнес-процессов, классификация и документирования бизнес-процессов.

#### **Shlikhta A. A. Classification of Business Processes in Educational Institutions.**

*This article is focused on the relevance and efficiency of total quality management in high educational schools. In addition, it observed different approaches of research in the sphere of business process modelling and their results. Special attention is paid to the classification of business processes as the important component of management system in high educational school. The map of business processes of educational system is developed. Map usage forms optimal structure of business processes in high educational schools, which later can be described and formalized into a list of regulations. List is used as a basement for transitioning to process management in high educational schools. It is proved that clear classification is the main precondition of high quality business process model. The study of the management system in the Rivne State Humanitarian University allowed us to describe the advantages and disadvantages of current approaches to the implementation of management system. Transition to process management is determined as the most efficient way to improve current management system. Modern methodological tools for building business process models are defined. In addition, methodology and tools of structural and object-oriented analysis were discussed. IDEF0 and DFD notations are considered to be used to describe and simulate processes of the institution of higher education. The scientific explanation of the concept of business process was aimed to identify the stages of implementation of process management in higher education schools. Further research should include development of different ways to realize effective model of activities for high educational schools based on process approach.*

**Key words:** process approach, business process, basic, auxiliary, management processes, process registry, business process map, classification and documentation of business processes.