

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**"ЗАТВЕРДЖУЮ"**

Заступник керівника  
(проректор з науково-педагогічної роботи)

---

Микола АФАНАСЬСВ

**Управління бізнес-процесами**

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	<b><i>Vсі</i></b>
Спеціальність	<b><i>Vсі</i></b>
Освітній рівень	<b><i>другий (магістерський)</i></b>
Освітня програма	<b><i>Vсі</i></b>

Статус дисципліни	<b><i>базова</i></b>
Мова викладання, навчання та оцінювання	<b><i>українська,</i></b>

Завідувач кафедри  
*менеджменту та бізнесу*

*Тетяна ЛЕПЕЙКО*

Харків  
2020

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу  
Протокол № 2 від 27.08.2020 р.

Розробники:

Котлик Андрій Валерійович, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та бізнесу

Гаврильченко Олена Володимирівна, к.е.н., доц. кафедри менеджменту та бізнесу

**Лист оновлення та перезатвердження  
робочої програми навчальної дисципліни**

Навчальний рік	Дата засідання кафедри – розробника РПНД	Номер протоколу	Підпис завідувача кафедри

## Анотація навчальної дисципліни

Підвищення ефективності української економіки неможливо без серйозної перебудови принципів і механізмів управління підприємствами. Традиційний функціональний підхід до управління концентрує увагу менеджменту на окремих завданнях, персоналі, структурі, тоді як власне процеси діяльності нерідко залишаються поза увагою. Але ж саме бізнес-процеси підприємства створюють споживчу вартість продукції, генерують левову частку витрат, від способу їх організації залежить тривалість виробничого циклу і гнучкість підприємства. А отже, ефективне управління підприємством вимагає сприймати його як мережу бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності.

Кожен з бізнес-процесів підприємства виконує певний набір завдань, генеруючи відповідні результати (виходи) і може розглядатися як окремий об'єкт управління. А отже, відносно кожного окремого бізнес-процесу можуть бути прийняті індивідуальні управлінські рішення щодо його удосконалення або навіть виключення зі складу бізнес-процесів, що виконуються в межах підприємства, тобто аутсорсингу. Таким чином, для сучасного фахівця в галузі управління вкрай необхідно засвоїти принципи, методи й інструменти управління бізнес-процесами підприємства.

**Мета навчальної дисципліни:** формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь та навичок щодо використання принципів, методів й інструментів управління бізнес-процесами підприємства.

### Характеристика навчальної дисципліни

Курс	1М
Семестр	1
Кількість кредитів ECTS	5
Форма підсумкового контролю	залік

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Пререквізити	Постреквізити
Інформатика	Управління розвитком
Менеджмент	Дипломне проектування
Маркетинг	

### Компетентності та результати навчання за дисципліною

Компетентності	Результати навчання
ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).	СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.
ЗК3. Навички використання інформаційних технологій.	РН8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.
СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.	РН3. Проектувати ефективні системи управління організаціями
СК3. Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.	РН16. Демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним.

## Програма навчальної дисципліни

### Змістовний модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів

Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством

Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Особливості функціонального підходу. Основні виклики для сучасного бізнесу. Недоліки функціонального підходу до управління в умовах турбулентної клієнтоорієнтованої економіки.

Поняття ланцюжка створення цінності. Основні й допоміжні види діяльності підприємства. Місце підприємства у ланцюжку створення цінності. Ланцюжок постачання. Модель SCOR.

Поняття бізнес-процесу. Властивості бізнес-процесу. Бізнес-процес як об'єкт управління. Класифікація бізнес-процесів. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.

Сутність процесного підходу до управління підприємством. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Етапи управління бізнес-процесами.

Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства

Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Підходи до ідентифікації бізнес-процесів. Телеологічний підхід до ідентифікації бізнес-процесів.

Поняття моделі. Модель бізнес-процесу. Способи опису бізнес-процесів. Складові моделей бізнес-процесів. Принципи і прийоми моделювання бізнес-процесів. Референтні моделі бізнес-процесів.

Поняття та сутність CASE-технологій. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація BPMN.

Тема 3. Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому

Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з впровадження процесного управління. Трансформація організаційної структури при впровадженні процесного управління.

Регламентация бізнес-процесів. Структура регламенту бізнес-процесу.

Зміст і завдання безперервного менеджменту процесів. Етапи безперервного менеджменту процесів.

### Змістовний модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів

Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства

Традиційна система управлінського контролю. Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства. Сутність збалансованої системи показників (ЗСП). Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. Архітектура ЗСП. Етапи впровадження ЗСП. Переваги і недоліки ЗСП.

Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники ефективності діяльності (КПІ). Логіка формування системи КПІ для вимірювання бізнес-процесів.

Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання на основі критичних факторів успіху.

Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів.

Управління витратами бізнес-процесів. Модель попроцесного розподілу витрат ABC.

Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства

Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Постійне вдосконалення бізнес-процесів. Принципи якості Демінга. Цикл Шухарта – Демінга. Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція кайдзен, її переваги та недоліки. Концепція «шість сигм». Покркваги і недоліки постійного вдосконалення процесів.

Сутність і відмінні риси «проривного» вдосконалення бізнес-процесів. Характеристика методів «проривного» вдосконалення бізнес-процесів.

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Ознаки РБП. Основні цілі й методи бізнес-реінжинірингу. Підходи до проведення РБП. Базові принципи РБП. Процедура реінжинірингу. Типові результати, переваги і недоліки РБП.

Модель зрілості бізнес-процесів.

### Методи навчання та викладання

Використовуються наступні методи навчання і викладання дисципліни, що спрямовані на досягнення очікуваних результатів: лекції-дискусії, робота в малих групах, презентації, метод проектів, компетентісно-орієнтовані завдання, мозковий штурм, метод кейсів.

### Порядок оцінювання результатів навчання

ХНЕУ ім. С. Кузнеця використовує накопичувальну (100-бальну) систему.

Поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних, семінарських занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту отримати залік, – 60 балів).

підсумковий/семестровий контроль, що проводиться у формі семестрового диференційованого заліку, відповідно до графіку навчального процесу.

**Поточний контроль** здійснюється під час проведення лекційних і лабораторних занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

а) систематичність, активність та результативність роботи протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;

б) виконання завдань для самостійного опрацювання;

в) рівень виконання контрольних завдань.

Перевірка та оцінювання знань студентів може проводитись в наступних формах:

1. Оцінювання знань студента під час лабораторних занять.

2. Проведення поточних контрольних робіт.

3. Виконання індивідуального завдання (презентація).

Лабораторні заняття згруповано в два блоки: №№ 1 – 3 – в першій і №№ 4 – 6 – в другій. Приймання й оцінювання лабораторних робіт проводиться за кожним блоком. При оцінюванні лабораторних робіт увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

Іншою формою поточного контролю знань студентів денної форми навчання є контрольні роботи теоретичного і практичного характеру. Поточний контроль у формі контрольних робіт проводиться двічі за семестр за теоретичною (20 балів) і двічі – за практичною частиною (30 балів).

Теоретична контрольна робота містить два запитання відкритої форми з вільно конструйованими відповідями.

Практична контрольна робота складається із однієї задачі. Приклад контрольної роботи з практичної компоненти наведено нижче.

Самостійна робота включає пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою, підготовка до контрольної роботи, виконання індивідуального завдання, підготовка презентацій за різною тематикою та написання есе. Максимальна кількість балів отриманих за самостійну роботу складає 50. Результати самостійної перевіряються і оцінюються під час аудиторного поточного контролю – усних опитувань, доповідей презентацій і письмових робіт.

**Підсумковий/семестровий контроль** знань та компетентностей студентів з навчальної дисципліни проводиться у формі семестрового диференційованого заліку, завданням якого є перевірка розуміння студентом програмного матеріалу в цілому, логіки та взаємозв'язків між окремими розділами, здатності творчого використання накопичених знань, вміння формулювати своє ставлення до певної проблеми навчальної дисципліни тощо.

Під час семестрового контролю у формі диференційованого заліку підсумкова кількість балів з навчальної дисципліни (максимум – 100 балів) визначається як сума (проста) балів за результати успішності студента при поточному контролі.

Студента слід вважати атестованим, якщо сума балів, одержаних за результатами підсумкової/семестрової перевірки успішності, дорівнює або перевищує 60.

Сумарний результат у балах за семестр складає: "60 і більше балів – зараховано", "59 і менше балів – не зараховано" та заноситься у залікову "Відомість обліку успішності" навчальної дисципліни.

### Шкала оцінювання: національна та ЄКТС

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82 – 89	B	добре	
74 – 81	C		
64 – 73	D	задовільно	
60 – 63	E		
35 – 59	FX	незадовільно	не зараховано
1 – 34	F		

### Рейтинг-план навчальної дисципліни

Тема	Форми навчання		Форми контролю	МАХ бал
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	<i>Аудиторна робота</i>			
	Лекція	Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	Робота на лекції	
	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою «Побудова процесної моделі підприємства»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
<i>Самостійна робота</i>				

	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
		Виконання лабораторної роботи		
	<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	<b>Лекція</b>	Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEF0)»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
		Оформлення звіту з лабораторної роботи		
	<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	<b>Лекція</b>	Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEF0)»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
		Оформлення звіту з лабораторної роботи		
Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	<b>Лекція</b>	Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>		<b>Контрольна робота</b>	<b>15</b>
	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		<b>0</b>
		Підготовка до контрольної роботи		<b>0</b>
	<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 3. Впровадження бізнес-процесу	<b>Лекція</b>	Тема 3. Впровадження бізнес-процесу	Робота на лекції	
			<b>Контрольна робота</b>	<b>10</b>
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Моделювання бізнес-процесів у нотації ePC»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Захист лабораторних робіт	<b>10</b>
		Підготовка до контрольної роботи		
	<i>Аудиторна робота</i>			
Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	<b>Лекція</b>	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Моделювання бізнес-процесів у нотації ePC»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
	<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		
Оформлення звіту з лабораторної роботи				

Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес- процесів підприємства	<i>Аудиторна робота</i>			
	<b>Лекція</b>	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Розробка переліку КРІ бізнес-процесу»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою			
	Оформлення звіту з лабораторної роботи			
Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес- процесів підприємства	<i>Аудиторна робота</i>			
	<b>Лекція</b>	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Побудова моделі бізнес-процесу у нотації BPMN»	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою			
	Оформлення звіту з лабораторної роботи			
Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	<i>Аудиторна робота</i>			
	<b>Лекція</b>	Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>	Виконання лабораторної роботи за темою «Удосконалення бізнес-процесу»	<b>Контрольна робота</b>	<b>10</b>
			Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
	<i>Самостійна робота</i>			
<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		<b>Презентація</b>	<b>30</b>
	Оформлення звіту з лабораторної роботи			
	Презентація			
Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	<i>Аудиторна робота</i>			
	<b>Лекція</b>	Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
	<b>Лабораторне заняття</b>		<b>Контрольна робота</b>	<b>15</b>
	<i>Самостійна робота</i>			
<b>Підготовка до занять</b>	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою		Захист лабораторних робіт	<b>10</b>
	Оформлення звіту з лабораторної роботи			
	Підготовка до контрольної роботи			

### Рекомендована література

#### Основна

1. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
2. Управління бізнес-процесами // Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=612>.



3. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе : пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи. – СПб. : С.-Петербургский университет, 1997. – 332 с.

#### **Додаткова**

4. Доронін А. В. Міжфункціональна команда як організаційна форма управління бізнес-процесами / А. В. Доронін // Економіка розвитку. – 2004. – №3 (31). – С. 16 – 20.

5. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 192 с.

6. Лабораторний практикум з курсу "CASE-технології" для студентів спец. 7.080401, 7.080407 усіх форм навчання / укл. С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 135 с.

8. Маклаков С. В. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler (BPwin 4.1) : учеб.-справ. изд. / С. В. Маклаков. – М. : ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. – 236 с. (ил.)

9. Менеджмент процессов / под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др. ; [пер. с нем.]. – М. : Эксмо, 2007. – 384 с.

10. Робсон М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах ; [пер. с англ. под ред. Н. Д. Эриашвили]. – М. : Юнити-Дана, Юнити, 2003. – 222 с.