

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

"ЗАТВЕРДЖУЮ"

Заступник керівника  
(проректор з науково-педагогічної роботи)

М. В. Афанасьєв



Управління бізнес-процесами

**робоча програма навчальної дисципліни**

Галузь знань	Усі
Спеціальність	Усі
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	Усі

Вид дисципліни  
Мова викладання, навчання та оцінювання

**вибіркова  
українська**

Завідувач кафедри менеджменту та бізнесу

Т. І. Лепейко

Харків  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця  
2018

ЗАТВЕРДЖЕНО  
на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 27.08.2018 р.

Розробник(-и):  
Котлик А. В., к.е.н., доц. кафедри менеджменту та бізнесу,  
Гаврильченко О. В., к.е.н., доц. кафедри менеджменту та бізнесу  
Канова О. А., ст. викл. кафедри менеджменту та бізнесу

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

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

## 1. Вступ

### 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.

Дійсно, за допомогою мережі бізнес-процесів можна надати повний і вичерпний опис підприємства. Адже з точки зору системного підходу організація є складовою економічної системи, яка споживає ресурси, переробляє їх, створюючи додану вартість, й створює продукт, передаючи його у зовнішнє середовище. Іншими словами, організація може бути розглянута як операція в ланцюжку постачання доданої вартості. Саме процеси перетворення ресурсів у продукти (кінцеві чи проміжні), таким чином, становлять сутність організації, її «ядро», використовуючи і споживаючи потрібні ресурси: активи, персонал, інформацію. Отже, діяльність організації можна повністю описати за допомогою розширеного опису її процесів у їх взаємодії.

У свою чергу, кожний 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.

Курс	<b>1М</b>	
Семестр	<b>1</b>	
Кількість кредитів ECTS	<b>5</b>	
Аудиторні навчальні заняття	лекції	<b>20</b>
	лабораторні	<b>20</b>
Самостійна робота		<b>110</b>
Форма підсумкового контролю	<b>залік</b>	

### Структурно-логічна схема вивчення навчальної дисципліни:

Попередні дисципліни	Наступні дисципліни
Інформатика	Управління розвитком
Інформаційні системи	Дипломне проектування
Менеджмент	
Маркетинг	

## 2. Компетентності та результати навчання за дисципліною:

Компетентності	Результати навчання
Здатність розуміти сутність, призначення і роль процесного підходу в управлінні підприємством	знати зміст, принципи, переваги і недоліки процесного і функціонального підходів до управління; класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками; обґрунтовувати доцільність впровадження процесного підходу до управління підприємством
Здатність моделювати бізнес-процеси	уміти визначати межі бізнес-процесів, здійснювати опис бізнес-процесів текстовим, табличним і графічним методами, здійснювати структурне моделювання бізнес-процесів з використанням CASE-технології, що відповідає задачам моделювання
Здатність впроваджувати бізнес-процес у діяльність підприємства	знати підходи до впровадження процесного управління на підприємстві і етапи цього процесу
Здатність контролювати перебіг бізнес-процесів підприємства	уміти визначати перелік показників для виміру ефективності реалізації бізнес-процесу, уміти оцінювати стратегічну важливість бізнес-процесу, знати процедуру моніторингу бізнес-процесу
Здатність до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.	знати підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства, знати принципи і методики вдосконалення бізнес-процесів, знати модель зрілості бізнес-процесів; вміти удосконалювати бізнес-процеси..

## 3. Програма навчальної дисципліни

Змістовий 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 моделі 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.

Змістовий 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 (KPI). Логіка формування системи KPI для вимірювання бізнес-процесів.

Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалення 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». Переваги 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.

#### **4. Порядок оцінювання результатів навчання**

Система оцінювання сформованих компетентностей у студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні, лабораторні заняття, а також виконання самостійної роботи. Оцінювання

сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця, контрольні заходи включають:

поточний контроль, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, лабораторних занять і оцінюється сумою набраних балів (максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума, що буде свідчати про позитивну оцінку, – 60 балів).

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів. Оцінювання знань студента під час лабораторних занять та виконання індивідуальних завдань проводиться за такими критеріями:

розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються; ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни; ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються; вміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, розв'язанні задач, проведенні розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань та завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації та робити висновки; здатність проводити критичну та незалежну оцінку певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди та наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання; застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми; самостійність виконання роботи; грамотність подачі матеріалу; використання методів порівняння, узагальнення понять та явищ; оформлення роботи.

Загальними критеріями, за якими здійснюється оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів, є: глибина і міцність знань, рівень мислення, вміння систематизувати знання за окремими темами, вміння робити обґрунтовані висновки, володіння категорійним апаратом, навички і прийоми виконання практичних завдань, вміння знаходити необхідну інформацію, здійснювати її систематизацію та обробку, самореалізація на лабораторних заняттях.

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни розраховується з урахуванням балів, отриманих під час поточного контролю за накопичувальною системою. 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.

### Розподіл балів за тижнями

(вказати засоби оцінювання згідно з технологічною картою)

Теми змістового модуля			Лабораторні заняття	Презентація	Письмова контрольна робота	Усього
Змістовий модуль 1.	Тема 1	1 тиждень	10			
		2 тиждень				
	Тема 2	3 тиждень				
		4 тиждень			15	15
	Тема 3	5 тиждень			10	20
Змістовий модуль 2.	Тема 4	6 тиждень	10			
		7 тиждень				
		8 тиждень				
	Тема 5	9 тиждень			10	10
		10 тиждень		30	15	55
	<b>Усього</b>			20	30	50

### 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		

## 5. Рекомендована література

### Основна

1. Доронін А. В. Міжфункціональна команда як організаційна форма управління бізнес-процесами / А. В. Доронін // Економіка розвитку. – 2004. – №3 (31). – С. 16–20.
2. Кизим М. О. Збалансована система показників : [монографія] / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.
3. Лабораторний практикум з курсу «CASE-технології» для студентів спец. 7.080401, 7.080407 усіх форм навчання / укл. С. В. Мінухін, О. М. Беседовський. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 135 с.
4. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

### Додаткова

5. Дороніна М. С. Управління бізнес-процесами підприємства / М. С. Дороніна // Вісник. – 2001. – №2(18). – С. 64–70.
6. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспро-можністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.
7. Ольве Н.-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей / Н.-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Веттер; [пер. с англ.]. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
8. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с.
9. Handbook of research on business process modeling / Ed. by Jorge Cardoso and Wil van der Aalst. – Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. – 607 (XXV) p.
10. Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. – Berlin : Springer-Verlag, 2008. – 315 (VIII) p.
11. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. – 228 (X) p.

### Інформаційні ресурси в Інтернеті

12. «Бизнес-инжиниринговые технологии». Company website – Access mode : <http://www.betec.ru>.
13. «Инталев» Company website. – Access mode : <http://www.intalev.ru>.
14. Executive.ru. - Access mode : [www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru).
15. ARIS community website [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ariscommunity.com>.
16. Business Process Model and Notation [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.bpmn.org>.
17. IDEF, Integration DEFinition methods [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.idef.com>.
18. Management.Com.Ua. Интернет-портал для управленцев [Электронный ресурс]. – Access mode : <http://www.management.com.ua>.