

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

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

На засіданні кафедри  
Менеджменту та бізнесу  
Протокол № 1 від 25.08.2023 р.

**ПОГОДЖЕНО**

Проректор з навчально-методичної роботи



**ПРОЦЕСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітній рівень третій (освітньо-науковий)  
Освітня програма Менеджмент

Статус дисципліни *вибіркова*  
Мова викладання, навчання та оцінювання *українська*






Розробники програми:  
д.е.н., професор

к.е.н., доцент

к.е.н., доцент

Завідувач кафедри  
менеджменту та бізнесу

Гарант програми  
д.е.н., професор

 Тетяна ЛЕПЕЙКО  
 Андрій КОТЛИК  
 Олександра КАНОВА  
 Тетяна ЛЕПЕЙКО  
 Василь ОТЕНКО

Харків  
2023

## ВСТУП

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 процесів, що виконуються в межах підприємства, тобто аутсорсингу. Таким чином, процесний підхід до управління підприємством посідає одне з провідних місць у сучасній науці про управління.

Мета навчальної дисципліни «Процесний менеджмент» – формування системи теоретичних знань і прикладних вмінь та навичок щодо використання принципів, методів й інструментів управління процесами підприємства.

Завданнями навчальної дисципліни є:

опанувати теоретико-методичні основи процесного підходу в менеджменті, у тому числі в порівнянні з іншими підходами;

навчитися створювати текстові й графічні моделі процесів в організаціях;

засвоїти сучасні підходи до вимірювання, аналізу й контролювання процесів у організаціях;

засвоїти сучасні принципи й підходи до удосконалення процесів у організаціях.

Об'єктом навчальної дисципліни є бізнес-процеси сучасної організації. Предметом навчальної дисципліни є сучасні принципи, підходи й методи управління процесами в організаціях.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна наведені в табл. 1.

Таблиця 1

### Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен володіти здобувач вищої освіти
PH01	ЗК02, СК05
PH03	ЗК01, ЗК02, ЗК04, СК01, СК05
PH04	ЗК01, ЗК02, ЗК04, СК04
PH07	ЗК04, СК01, СК04, СК05

де ЗК01. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми; формулювати та експериментально перевіряти наукові гіпотези, застосовувати набуті знання на практиці; безперервно саморозвиватися та самовдосконалюватися у професійній та/або науково-педагогічній діяльності.

ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел, до абстрактного мислення, філософського тлумачення, обґрунтування та економічного доведення отриманих результатів та розуміння сутності досліджуваних соціально-економічних явищ, обґрунтування, постановки та моделювання задач.

ЗК04. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності, розробляти, планувати й реалізовувати дослідницькі та інноваційні проекти і програми у галузі менеджменту, послідовний процес ґрунтовного наукового дослідження.

СК01. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; володіти інформацією щодо напрямів та особливостей розвитку сучасних теорій менеджменту та перспективних досягнень у галузі менеджменту; організовувати і проводити дослідницько-інноваційну діяльність.

СК04. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності; впроваджувати інноваційні результати наукового дослідження у галузі менеджменту у практичну діяльність сучасних підприємств, установ, організацій.

СК 05. Здатність використовувати новітні інформаційні технології та інструменти, прогресивні програмні продукти, можливості глобальної мережі Інтернет у процесі продукування нових знань, отримання науково-практичних результатів у галузі менеджменту та у викладацькій практиці.

РН01. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках; застосовувати існуючі методи аналізу тенденцій та закономірностей розвитку макро- та мікроекономічних процесів, зокрема, методи економіко-математичного моделювання для прийняття зважених управлінських рішень; будувати обґрунтовану систему показників як основу наукового дослідження та прогнозувати економічні процеси.

РН04. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.

РН07. Здійснювати апробацію та впровадження результатів власних досліджень у сфері менеджменту; розуміти зміст сучасних теорій менеджменту та особливості їхньої еволюції під впливом змін зовнішнього середовища, передові досягнення та течії у галузі сучасного менеджменту, світовий досвід впровадження існуючих теорій менеджменту у практику сучасних підприємств.

# ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти процесного менеджменту

### **Тема 1. Становлення, переваги і недоліки функціонального підходу до управління підприємством**

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

### **Тема 2. Сутність процесного підходу до управління підприємством**

Основи теорії конкурентоспроможності М. Портера. Концепція ланцюжка створення цінності. Класифікація видів діяльності підприємства. Поняття процесу. Властивості процесу. Процес як об'єкт управління. Класифікація процесів.

Сутність процесного підходу до управління підприємством. Процесний підхід у стандартах ISO 9001. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Цілі і завдання управління процесами. Етапи управління процесами.

## Змістовий модуль 2. Інструментарій процесного менеджменту

### **Тема 3. Моделювання процесів підприємства**

Підходи до ідентифікації процесів підприємства. Методика ідентифікації процесів. Модель процесу. Способи моделювання процесів. Складові моделей процесів. Принципи і прийоми моделювання процесів. Референтні моделі процесів. Огляд методологій моделювання процесів.

### **Тема 4. Контроль процесів підприємства**

Принципи вимірювання процесів. Процедура вимірювання процесів. Ключові показники ефективності (KPI). Логіка формування системи KPI для вимірювання процесів. Оцінка стратегічної значущості процесів і пріоритетності їх вдосконалення на основі критичних факторів успіху. Аналіз процесів. Інструменти аналізу процесів.

### **Тема 5. Удосконалення процесів підприємства**

Розвиток і вдосконалення процесів підприємства. Основні підходи до вдосконалення процесів. Безперервне вдосконалення процесів. Цикл PDCA. Переваги і недоліки безперервного вдосконалення процесів. Сутність і відмінні риси «проривного» вдосконалення процесів. Характеристика методів «проривного» вдосконалення процесів. Модель зрілості процесів.

Перелік практичних (семінарських) завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2

**Перелік практичних (семінарських) завдань**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1. Завдання 1	Виконання практичної роботи за темою «Побудова процесної моделі підприємства»
Тема 2–3. Завдання 2	Виконання практичної роботи за темою «Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEF0)»
Тема 3–4. Завдання 3	Виконання практичної роботи за темою «Моделювання бізнес-процесів у нотації eEPC»
Тема 4. Завдання 4	Виконання практичної роботи за темою «Розробка переліку КРІ бізнес-процесу»
Тема 5. Завдання 5	Виконання практичної роботи за темою «Удосконалення бізнес-процесу»

3 Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3

**Перелік самостійної роботи**

Назва теми та / або завдання	Зміст
Тема 1 – 5	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою
Тема 1 – 5	Оформлення звіту з практичної роботи
Тема 3 – 5	Підготовка до письмових контрольних робіт
Тема 1 – 5	Підготовка презентації

Кількість годин лекційних, практичних занять та годин самостійної роботи наведено у робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

**МЕТОДИ НАВЧАННЯ**

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як: лекції-дискусії (тема 5), презентації (тема 5), компетентнісно-орієнтовані завдання (всі теми), метод кейсів (теми 1, 5).

**ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ**

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю залік: максимальна сума – 100 балів; мінімальна сума – 60 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається сумуванням всіх балів, отриманих під час поточного контролю.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

завдання за темами (2 блока завдань по 10 балів), письмова контрольна робота (30 балів), захист індивідуального завдання (50 балів).

Семестровий контроль: залік.

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/24509/1/2020-%D0%A1%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D0%B9%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%92..pdf>.

2. Менеджмент [Електронний ресурс]: навч.-практ. посіб. для самостійного вивчення дисципліни у схем., табл., тестах та завданнях / М. В. Афанасьєв, І. Я. Іпполітова, В. В. Ушкальов, І. Г. Муренець. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 391 с. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26540>.

3. Моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері [Електронний ресурс] / уклад. С. В. Лелюк; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. — Електрон. текстові дан. (7,12 МБ). — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. — 44 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/29439/1/2023-%D0%9B%D0%B5%D0%BB%D1%8E%D0%BA%20%D0%A1%20%D0%92.pdf>.

### Додаткова

4. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.

5. Котлик А. В., Гресь Г. О. Підхід до розробки комплексу ключових показників оцінки ефективності діяльності приватних медичних закладів і його інтеграції з системою мотивації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Випуск 43. С. 82–88. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28516>.

6. Kotlyk A. V., Gres G. O. Securing business flexibility in conditions of war in Ukraine = Забезпечення гнучкості бізнесу в умовах війни в Україні //

MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. – 2022. – №3. – Р. 20–24. – Режим доступу: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/77/63>.  
<https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-2>.

7. Котлик А. В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства / А. В. Котлик // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – № 21 (118). – С. 30 – 32.

8. Котлик А. В. Цілеорієнтований підхід до ідентифікації бізнес-процесів підприємства / А. В. Котлик // Бізнес Інформ. – 2013. – № 2. – С. 193 – 196.

9. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6820>.

### **Інформаційні ресурси**

10. Електронний каталог Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua).

11. Електронний каталог Харківської державної наукової бібліотеки імені В. Г. Короленка. – Режим доступу: <http://korolenko.kharkov.com>.

12. Інтернет портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/>.

13. Business Process Model and Notation [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.bpmn.org>.