

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

Робоча програма
навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ"
для студентів економічних спеціальностей
усіх форм навчання

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2016

УДК 005.4(07.034)

P58

Укладачі: Т. І. Лепейко

А. В. Котлик

О. В. Гаврильченко

О. А. Канова

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту та бізнесу.
Протокол № 1 від 28.08.2015 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Робоча програма навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання [Електронний ресурс] / уклад. Т. І. Лепейко, А. В. Котлик, О. В. Гаврильченко, О. А. Канова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. – 34 с.

Наведено тематичний план навчальної дисципліни та її зміст за модулями та темами; подано плани лекцій і лабораторних занять, матеріал для закріплення знань (питання й завдання для самостійного опрацювання, запитання для самоконтролю), порядок оцінювання знань студентів, перелік рекомендованої літератури.

Рекомендовано для студентів економічних спеціальностей.

УДК 005.4(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2016

Вступ

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.

1. Опис навчальної дисципліни

Характеристика навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами"

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітній ступінь	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Шифр та назва галузі знань: усі	Вибіркова	
Змістових модулів – 2	Спеціальності: усі	Рік підготовки	
		1 М	2 М
		Семестр	
		1-й	1-й і 2-й
Загальна кількість годин – 150	Освітній ступінь: магістр	Лекції	
		20 год.	16 год.
Лабораторні			
20 год.		16 год.	
Самостійна робота			
110 год.		118 год.	
Вид контролю			
диференційований залік		диференційований залік	
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2,5; самостійної роботи студента – 6,5			

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить:

для денної форми навчання – 36 %;

для заочної форми навчання – 27 %.

2. Мета та завдання навчальної дисципліни

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

Для досягнення мети поставлені такі **основні завдання**:

формування цілісного уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, а також категорійний апарат;

формування практичних навичок ідентифікації і моделювання бізнес-процесів підприємства;

формування навичок щодо інформаційного супроводження проектів впровадження бізнес-процесів на підприємстві;

формування системи знань і практичних навичок щодо вимірювання результатів виконання бізнес-процесів та їх аналізу;

формування вміння удосконалювати бізнес-процеси підприємства.

Об'єктом навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" є діяльність підприємства як система взаємопов'язаних бізнес-процесів.

Предметом навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" є сукупність принципів, методів й інструментів управління бізнес-процесами підприємства шляхом їх моделювання, впровадження, аналізу й удосконалення.

До вивчення навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" студент приступає, прослухавши всі загальнонаукові, гуманітарні та спеціальні навчальні дисципліни освітнього ступеня "бакалавр", зокрема такі, як: "Інформатика", "Інформаційні системи", "Менеджмент", "Маркетинг".

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час лекційних занять і виконуючи лабораторні завдання. Також велике значення в процесі вивчення та закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до вимог кредитно-трансферної системи процесу навчання.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати:

категорійний апарат процесного підходу до управління підприємством;
сутність функціонального і процесного підходів до управління підприємством, їх переваги і недоліки;

призначення моделей бізнес-процесів на підприємстві, види моделей і принципи їх побудови;

основні CASE-технології моделювання бізнес-процесів;

принципи й етапи впровадження процесного підходу;

методи аналізу і контролю перебігу бізнес-процесів;

основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів, їх особливості й умови застосування;

призначення, структуру й етапи побудови збалансованої системи показників;

сутність, особливості й етапи реінжинірингу бізнес-процесів;

принципи й методику визначення витрат бізнес-процесу;

ВМІТИ:

впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій;

здійснювати вдосконалення бізнес-процесів підприємства;
контролювати перебіг та результати вдосконалення/реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;

аналізувати ефективність реалізації бізнес-процесів;

визначати бізнес-процеси, що підлягають вдосконаленню/ реінжинірингу;

визначати черговість вдосконалення/реінжинірингу бізнес-процесів;

будувати збалансовану систему показників на рівні підприємства й бізнес-процесу;

визначати витрати на виконання бізнес-процесу за методом ABC.

Структура складових професійних компетентностей та їх формування з навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" відповідно до Національної рамки кваліфікацій України наведена в табл. А.1 додатка А.

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.

Література: основна [4; 6 – 8]; додаткова [9 – 11; 15 – 18].

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.

Література: основна [3 – 5]; додаткова [14; 15; 18; 21 – 23].

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.

Регламентація бізнес-процесів. Структура регламенту бізнес-процесу.

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

Література: основна [1; 4; 6]; додаткова [11; 15 – 18].

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 вдосконалювання на основі критичних факторів успіху.

Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів.

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

Література: основна [2; 4; 6 – 8]; додаткова [11; 13; 19; 20; 24].

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.

Література: основна [4; 6 – 8]; додаткова [9; 11; 12; 15; 16; 20].

4. Структура навчальної дисципліни

З самого початку вивчення дисципліни кожен студент має бути ознайомлений як з програмою дисципліни і формами організації навчання, так і зі структурою, змістом та обсягом кожного з її навчальних модулів, а також з усіма видами контролю та методикою оцінювання навчальної роботи.

Навчальний процес згідно з програмою навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" здійснюється у таких формах: лекційні та лабораторні заняття; виконання індивідуального завдання; самостійна робота студентів; контрольні заходи.

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання змістових модулів. Змістовий модуль – це відносно окремий самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом та взаємозв'язками. Тематичний план навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" складається з двох модулів. Структура залікового кредиту навчальної дисципліни для студентів денної форми навчання наведена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

**Структура залікового кредиту навчальної дисципліни
для студентів денної форми навчання**

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Лекції	Лабораторні	Самостійна робота	Усього
Змістовий модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів (8 тижнів)				
<i>Тема 1.</i> Сутність процесного підходу до управління підприємством	4	2	20	26
<i>Тема 2.</i> Моделювання бізнес-процесів підприємства	4	4	20	28
<i>Тема 3.</i> Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	2	6	30	38
Усього	10	12	70	92
Змістовий модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів (9 тижнів)				
<i>Тема 4.</i> Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	4	2	20	26
<i>Тема 5.</i> Удосконалення бізнес-процесів підприємства	6	6	20	32
Усього	10	8	40	58
Разом за дисципліною	20	20	110	150

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання наведена в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Структура залікового кредиту навчальної дисципліни для студентів заочної форми навчання

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин			
	Лекції	Лабораторні	Самостійна робота	Усього
Змістовий модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів (8 тижнів)				
<i>Тема 1.</i> Сутність процесного підходу до управління підприємством	4	2	20	26
<i>Тема 2.</i> Моделювання бізнес-процесів підприємства	2	4	22	28
<i>Тема 3.</i> Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	2	4	32	38
Усього	8	10	74	92
Змістовий модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів (9 тижнів)				
<i>Тема 4.</i> Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	4	2	20	26
<i>Тема 5.</i> Удосконалення бізнес-процесів підприємства	4	4	24	32
Усього	8	6	44	58
Разом за дисципліною	16	16	118	150

5. Теми лабораторних занять

Лабораторне заняття – це форма навчального заняття, за якої викладач організовує детальний розгляд студентами окремих теоретичних положень навчальної дисципліни та формує вміння і навички їх практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом відповідно сформульованих завдань. Проведення лабораторного заняття ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – наборі завдань різної складності для розв'язування їх студентами на занятті.

Лабораторне заняття включає проведення попереднього контролю знань, вмінь і навичок студентів, постановку загальної проблеми викладачем

та її обговорення за участю студентів, розв'язування завдань з їх обговоренням, розв'язування контрольних завдань, їх перевірку, оцінювання.

Перелік тем лабораторних занять подано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Перелік тем лабораторних занять

Назва змістового модуля	Теми лабораторних занять (за модулями)	Кількість годин	Література
Змістовий модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів	<i>Лабораторне завдання 1.</i> Побудова процесної моделі підприємства	2	Основна: [4; 6 – 8]. Додаткова: [9 – 11; 15 – 18]
	<i>Лабораторне завдання 2.</i> Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEF0)	4	Основна: [3 – 5]. Додаткова: [14; 15; 18; 21 – 23]
	<i>Контрольна робота за темами 1 і 2</i>	2	Основна: [3 – 8]. Додаткова: [9 – 15; 18; 21 – 23]
Змістовий модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів	<i>Лабораторне завдання 3.</i> Моделювання бізнес-процесів у нотації eEPC	4	Основна: [1; 4; 6]. Додаткова: [11; 15 – 18]
	<i>Лабораторне завдання 4.</i> Розробка системи KPI бізнес-процесу	2	Основна: [2; 4; 6 – 8]. Додаткова: [11; 13; 19; 20; 24]
	<i>Лабораторне завдання 5.</i> Удосконалення бізнес-процесу	2	Основна: [4; 6 – 8]. Додаткова: [9; 11; 12; 15; 16; 20]
	<i>Лабораторне завдання 6.</i> Побудова моделі бізнес-процесу у нотації BPMN	2	Основна: [1; 4; 6]. Додаткова: [11; 15 – 18]
	<i>Контрольна робота за темами 3 – 5</i>	2	Основна: [1; 2; 4; 6 – 8]. Додаткова: [9; 11; 12; 13; 15; 16; 19; 20; 24]
Усього		20	

5.1. Приклади типових лабораторних завдань за темами

Лабораторне завдання 2

Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEF0)

Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу "Операційна діяльність підприємства" в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу "Операційна діяльність підприємства" наведено нижче.

На підставі замовлень, керуючись планом реалізації продукції, відділ збуту здійснює збут продукції. Комерційні пропозиції і рахунки передаються замовникам. Специфікація виробів передається бізнес-процесам постачання і виробництва продукції.

Бізнес-процес постачання розміщує замовлення на матеріали та обладнання, отримує матеріали та обладнання і передає їх бізнес-процесу виробництва продукції. Бізнес-процес постачання здійснюється відділом матеріально-технічного постачання.

Бізнес-процес виробництва здійснюється виробничим цехом. Готова продукція передається замовнику, інформація про виробничу собівартість передається бізнес-процесу збуту.

Лабораторне завдання 3

Моделювання бізнес-процесів у нотації eEPC

Побудуйте модель бізнес-процесу ціноутворення в нотації eEPC. Порядок виконання бізнес-процесу ціноутворення наведено нижче.

Після того як замовлення на продукт отримане по телефону або електронною поштою, продавець (П) реєструє його, визначає конфігурацію продукту і передає до виробничого відділу (ВВ). ВВ визначає, чи можливо виготовити продукт з такою конфігурацією, чи ні. Якщо продукт може бути виготовлений, ВВ визначає його собівартість повідомляє П. Якщо ні, ВВ також повідомляє П про це.

Якщо продукт не може бути виготовлений, П інформує замовника. Якщо продукт може бути виготовлений, П визначає цільову рентабельність, знижку, розраховує податки, кінцеву ціну і повідомляє замовника.

Якщо замовник згодний, він/вона підписує контракт. Якщо замовник не згодний, П визначає, чи може він запропонувати замовникові додаткову знижку. Якщо так, П перераховує цільову рентабельність, знижку, податки, кінцеву ціну і повідомляє замовника. Якщо ні, то П повідомляє замовника про це.

6. Самостійна робота

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам:

1. Вивчення лекційного матеріалу.
2. Робота з вивчення рекомендованої літератури.
3. Вивчення основних термінів та понять за темами дисципліни.
4. Підготовка до лабораторних занять, дискусій, роботи в малих групах, тестування.
5. Контрольна перевірка кожним студентом особистих знань за запитаннями для самоконтролю.
6. Презентація самостійної роботи зі створення моделі існуючого бізнес-процесу підприємства та її вдосконалення з використанням нотацій IDEF0, eEPC і BPMN.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

Назва теми	Зміст самостійної роботи студентів	Кількість годин	Форми контролю СРС	Література
1	2	3	4	5
<i>Тема 1.</i> Сутність процесного підходу до управління підприємством	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання". Оформлення звіту з лабораторної роботи	20	Перевірка домашнього завдання	Основна: [4; 6 – 8]. Додаткова: [9 – 11; 15 – 18].
<i>Тема 2.</i> Моделювання бізнес-процесів підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до контрольної роботи. Оформлення звіту з лабораторної роботи	20	Перевірка домашнього завдання	Основна: [3 – 5]. Додаткова: [14; 15; 18; 21 – 23]

1	2	3	4	5
<i>Тема 3.</i> Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Підготовка до контрольної роботи. Оформлення звіту з лабораторної роботи	30	Перевірка домашнього завдання	Основна: [1; 4; 6]. Додаткова: [11; 15 – 18]
<i>Тема 4.</i> Вимірювання і аналіз бізнес- процесів підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання лабораторної роботи за темою "Впровадження бізнес-процесу". Оформлення звіту з лабораторної роботи. Підготовка до контрольної роботи	20	Перевірка домашнього завдання	Основна: [2; 4; 6 – 8]. Додаткова: [11; 13; 19; 20; 24].
<i>Тема 5.</i> Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою. Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова моделі бізнес-процесу у нотації BPMN". Виконання лабораторної роботи за темою "Удосконалення бізнес-процесу". Оформлення звіту з лабораторної роботи. Підготовка до контрольної роботи. Підготовка презентації	20	Презентація індивідуаль- ного завдання	Основна: [4; 6 – 8]. Додаткова: [9; 11; 12; 15; 16; 20]

6.1. Перелік питань для самостійного опрацювання

1. Ролі в організаціях, що орієнтовані на процес.
2. Роль менеджера процесу.
3. Процедура як складова бізнес-процесу.
4. Особливості побудови Інформаційних систем, що в цілому орієнтовані на процес.
5. Взаємодія учасників бізнес-процесу в межах систем менеджменту.
6. Конфігурація організації в процесному менеджменті.
7. Принципи керування змінами.
8. Опір змінам при вдосконаленні бізнес-процесів.
9. Підходи по подолання опору змінам.
10. Розгортання функції якості (QFD).
11. Симуляція бізнес-процесів.
12. Особливості виробничої системи компанії "Тойота" (TPS).
13. Поняття аутсорсингу бізнес-процесів.
14. Критерії прийняття рішення щодо аутсорсингу бізнес-процесів.

6.2. Контрольні запитання для самодіагностики

1. Назвіть основні виклики для сучасного бізнесу й охарактеризуйте їхній вплив на діяльність підприємств.
2. Визначте недоліки функціонального підходу до управління підприємством.
3. Розкрийте сутність ланцюжка створення цінності.
4. Дайте визначення бізнес-процесу.
5. Охарактеризуйте процесний підхід до управління підприємством.
6. Розкрийте сутність поняття "мережа бізнес-процесів підприємства".
7. Визначте й охарактеризуйте основні складові бізнес-процесу.
8. Яке місце в схемі управління бізнес-процесом належить показникам ефективності?
9. Охарактеризуйте основні види бізнес-процесів підприємства.
10. Наведіть класифікацію входів, виходів, клієнтів бізнес-процесу.
11. Наведіть приклади бізнес-процесів підприємства.
12. У чому полягає сутність управління бізнес-процесами підприємства? Чи має цей вид управлінської діяльності якусь специфіку?
13. Опишіть цілі і завдання управління бізнес-процесами на підприємстві. Проведіть паралелі з принципами управління виробництвом.
14. Охарактеризуйте різницю між механізмами координації при виконанні пов'язаних видів діяльності при функціональному й процесному управлінні.
15. Чому управління бізнес-процесами підприємства має циклічний характер? Охарактеризуйте кожний з етапів циклу управління бізнес-процесами.
16. Надайте порівняльну характеристику підходам до ідентифікації бізнес-процесів.
17. Які кроки передбачає процедура ідентифікації бізнес-процесів підприємства?
18. Охарактеризуйте способи опису бізнес-процесу.
19. Надайте визначення моделі бізнес-процесу підприємства.
20. Яким чином будуються і для чого можуть бути використані референтні моделі бізнес-процесів?
21. Проаналізуйте модель SCOR. Чи є вона універсальною? Чи всі найбільш критичні бізнес-процеси підприємства з точки зору досягнення успіху вона охоплює?
22. Назвіть і охарактеризуйте основні підходи до впровадження процесного управління.

23. Назвіть і поясніть принципи регламентації бізнес-процесів.
24. Поясніть причини для регламентації підприємствами власних бізнес-процесів.
25. Наведіть й охарактеризуйте вимоги до якості інформаційних моделей, які використовуються при безперервному менеджменті процесів.
26. Охарактеризуйте основні підходи до виділення ключових бізнес-процесів підприємства.
27. Опишіть алгоритм оцінки важливості бізнес-процесів з опором на КФУ.
28. Перелічіть принципи вимірювання бізнес-процесів.
29. Наведіть приклади показників ефективності бізнес-процесів.
30. У чому різниця між "м'якими" і "твердими" показниками? Наведіть приклади.
31. Назвіть принципи якості Е. Демінга та основні умови їхнього використання.
32. Опишіть цикл управління процесом постійного вдосконалення (цикл Шухарта – Демінга).
33. Охарактеризуйте основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.
34. Визначте переваги і недоліки постійного вдосконалення бізнес-процесів.
35. Надайте характеристику бенчмаркінгу бізнес-процесів.
36. Надайте характеристику підходу до вдосконалення бізнес-процесів шляхом перепроектування.
37. Розкрийте зміст концепції постійного вдосконалення "кайдзен".
38. Визначте сутність та опишіть цикл застосування методики "шість сигм".
39. Надайте визначення реінжинірингу бізнес-процесу. Чому, на ваш погляд, автори концепції реінжинірингу бізнес-процесів змінили акценти у цьому визначенні?
40. Проаналізуйте існуючі підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. У чому переваги і недоліки фінансово-орієнтованого підходу?
41. У чому полягає сутність і призначення збалансованої системи показників?
42. Чому, на вашу думку, запропонована Нортон і Капланом система показників названа збалансованою?
43. Охарактеризуйте основні елементи архітектури ЗСП.

44. Чи можна стверджувати, що перелік аспектів (перспектив) збалансованої системи показників, запропонований авторами концепції, можна рекомендувати для використання підприємствами (організаціями, установами) будь-якого виду діяльності? Поясніть, чому?

45. Опишіть алгоритм побудови ЗСП.

46. Які вимоги слід враховувати при побудові системи показників для оцінки діяльності підприємства?

47. Визначте переваги, які підприємство отримує при впровадженні збалансованої системи показників.

48. Надайте визначення сутності РБП, визначте його специфічні риси як підходу до вдосконалення бізнес-процесів.

49. Охарактеризуйте ситуації, в яких доцільно використовувати РБП.

50. Опишіть етапи процедури РБП.

51. У яких ситуаціях, на ваш погляд, доцільніше застосовувати аутсорсинг бізнес-процесів, ніж їхнє удосконалення?

52. Яке головне завдання вирішує ABC-аналіз?

53. Розкрийте сутність ABC-аналізу.

54. Надайте визначення основним поняттям ABC-аналізу. В чому різниця між драйвером ресурсу і драйвером операції?

55. У чому полягають переваги і недоліки у застосуванні ABC-аналізу?

56. Які ще елементи, окрім ABC-аналізу, включає модель процесно-орієнтованого управління вартістю? В чому полягає їх сутність?

57. Визначте сутність CASE-технологій.

58. Назвіть й охарактеризуйте найбільш розповсюджені CASE-технології для моделювання й управління бізнес-процесами.

59. Охарактеризуйте методологію функціонального моделювання IDEF0.

60. Поясніть базисні поняття методології IDEF0.

61. Надайте рекомендації щодо застосування основних нотацій моделювання бізнес-процесів залежно від типових завдань.

7. Індивідуально-консультативна робота

Індивідуально-консультативна робота здійснюється за графіком індивідуально-консультативної роботи у формі: індивідуальних занять, консультацій, перевірки виконання індивідуальних завдань, перевірки та захисту завдань, що винесені на поточний контроль тощо.

Формами організації індивідуально-консультативної роботи є:

- а) за засвоєнням теоретичного матеріалу:
 - консультації: індивідуальні (запитання – відповідь);
 - групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);
- б) за засвоєнням практичного матеріалу:
 - консультації індивідуальні і групові;
- в) для комплексної оцінки засвоєння програмного матеріалу:
 - індивідуальне здавання виконаних робіт.

8. Методи навчання

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачене застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких: проблемні лекції, міні-лекції, робота в малих групах, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, банки візуального супроводження (табл. 8.1 та 8.2).

Проблемні лекції спрямовані на розвиток креативного мислення і творчого підходу під час проведення економічного аналізу роботи підприємства.

Міні-лекції передбачають викладення навчального матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Міні-лекції проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження.

Робота в малих групах дає змогу глибше засвоїти методику аналізу виконання планів виробництва. Робота в малих групах під час проведення всіх практичних завдань допоможе прискорити процес навчання, розширити коло вирішуваних проблем, підвищити надійність результатів рішення.

Таблиця 8.1

Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни (лекційні заняття)

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
<i>Тема 1.</i> Сутність процесного підходу до управління підприємством	Проблемна лекція з питання "Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей", банк візуального супроводу

1	2
<i>Тема 2.</i> Моделювання бізнес-процесів підприємства	Кейс з ідентифікації бізнес-процесів підприємства, банк візуального супроводу
<i>Тема 3.</i> Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	Міні-лекція, банк візуального супроводу
<i>Тема 4.</i> Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Кейси з визначення стратегічної значущості бізнес-процесів і з визначення ключових показників ефективності бізнес-процесу, банк візуального супроводу
<i>Тема 5.</i> Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Банк візуального супроводу

Мозкові атаки – це метод вирішення невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їх селекцію (теми 2, 3).

Кейс-метод – це метод аналізу конкретних ситуацій, який дає змогу наблизити процес навчання до реальної практичної діяльності спеціалістів і передбачає розгляд виробничих, управлінських та інших ситуацій, складних конфліктних випадків, проблемних ситуацій, інцидентів у процесі вивчення навчального матеріалу.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для подання певних досягнень, результатів роботи групи, звіту про виконання індивідуальних завдань, інструктажу, демонстрації нових товарів і послуг.

Банки візуального супроводу сприяють активізації творчого сприйняття змісту дисципліни за допомогою наочності (весь лекційний матеріал).

Таблиця 8.2

Використання методик активізації процесу навчання (лабораторні заняття)

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
<i>Тема 1.</i> Сутність процесного підходу до управління підприємством	<i>Лабораторне завдання 1</i> "Побудова процесної моделі підприємства"	Робота в малих групах, мозкова атака
<i>Тема 2.</i> Моделювання бізнес-процесів підприємства	<i>Лабораторне завдання 2</i> "Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEFO)"	Робота в малих групах, мозкова атака, кейс-метод, комп'ютерне моделювання

1	2	3
Тема 3. Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	Лабораторне завдання 3 "Моделювання бізнес-процесів у нотації eEPC"	Робота в малих групах, мозкова атака, кейс-метод, комп'ютерне моделювання
Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Лабораторне завдання 4 "Розробка переліку KPI бізнес-процесу"	Робота в малих групах, мозкова атака, кейс-метод
Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Лабораторне завдання 5 "Побудова моделі бізнес-процесу у нотації BPMN"	Робота в малих групах, мозкова атака, кейс-метод, комп'ютерне моделювання
	Лабораторне завдання 6 "Удосконалення бізнес-процесу"	Робота в малих групах, мозкова атака, кейс-метод, комп'ютерне моделювання

9. Методи контролю

Система оцінювання знань, умінь та навичок студентів враховує види занять, які згідно з програмою навчальної дисципліни передбачають лекційні та лабораторні заняття, а також самостійну роботу та виконання індивідуальних завдань.

Контрольні заходи включають поточний і підсумковий контроль.

Порядок поточного оцінювання знань з дисципліни для студентів денної форми навчання

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 таких 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 перший і №№ 4 – 6 – в другий. Приймання й оцінювання лабораторних робіт проводиться за кожним блоком. У ході оцінювання 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 і двічі – за практичною частиною.

Теоретична контрольна робота містить два запитання відкритої форми з вільно конструйованими відповідями. Запитання для проміжного контролю обираються із загального переліку питань (п. 6.2). Вони охоплюють всі теми, які вивчаються в межах даної навчальної дисципліни.

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

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Кафедра менеджменту та бізнесу
Контрольна робота з практичної компоненти

Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу "Управління закупівлею матеріалів" у нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу "Управління закупівлею матеріалів" наведено нижче.

Керуючись інформацією про потреби в матеріалах, на підставі інформації про ціни та інформації про якість матеріалів здійснюється вибір постачальників. Вибір постачальників проводить персонал з використанням необхідного обладнання. Інформація про обраних постачальників передається для оформлення закупівлі матеріалів.

Оформлення закупівлі матеріалів проводиться персоналом з використанням необхідного обладнання, відповідно до правил бухобліку. Документація та інформація про розташування постачальника передаються для перевезення матеріалів. Договір передається зовнішньому бізнес-процесу.

Перевезення матеріалів здійснює водій з використанням автомобіля, керуючись правилами транспортування матеріалів. Матеріали і документи передаються зовнішньому бізнес-процесу.

Індивідуальне завдання (презентація) оцінюється за такими критеріями:

- самостійність виконання;
- логічність побудованих схем бізнес-процесу;
- використання цифрової інформації та відображення практичного досвіду;
- наявності конкретних пропозицій з удосконалення бізнес-процесу, їх раціональність і обґрунтованість;
- якість оформлення.

Проведення заліку для студентів заочної форми навчання

Залік для студентів заочної форми навчання проводиться та оцінюється за двома складовими: практичною і лекційною. Білет на залік складається з одного теоретичного і одного практичного завдання. Відповідь на теоретичне запитання оцінюється в 40 балів, на практичне завдання – в 60 балів.

Приклад білета для заліку наведено нижче.

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця
Кафедра менеджменту та бізнесу
Навчальна дисципліна "Управління бізнес-процесами"

Білет № 1

1. Процесний підхід до управління підприємством, його основні поняття.

2. Побудуйте структурну діаграму бізнес-процесу "Діагностика та ремонт автомобіля" в нотації IDEF0. Порядок виконання бізнес-процесу "Діагностика та ремонт автомобіля" наведено нижче.

Несправний автомобіль надходить на діагностику. На підставі наряду та відповідно до Керівництва по ремонту та експлуатації автомобіля здійснюється діагностика автомобіля. Діагностику проводить персонал

з використанням необхідного обладнання. Продіагностований автомобіль і наряд передаються на ремонт. Відремонтований автомобіль передається замовнику.

Ремонт автомобіля здійснюється з використанням необхідних деталей відповідно до Керівництва по ремонту та експлуатації автомобіля. Ремонт проводить персонал з використанням необхідного обладнання. Відремонтований автомобіль передається на діагностику. Наряд передається для закриття наряду.

Закриття наряду проводить персонал з використанням необхідного обладнання на підставі правил бухгалтерського обліку. Закритий наряд передається зовнішньому бізнес-процесу.

Кожне завдання білета для студентів заочної форми навчання оцінюється окремо. Загальна оцінка дорівнює сумі оцінок за кожне окреме завдання.

Для оцінювання рівня відповідей студентів на теоретичні запитання та вирішення практичних завдань використовують критерії, наведені в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

Критерії оцінювання відповідей студентів на теоретичні запитання та вирішення практичних завдань під час захисту лабораторних робіт, виконання контрольних робіт і складання заліку

Критерій	Вага критерію, %
1	
Теоретичні запитання	
Коректність викладення фактичного матеріалу за запитанням	25
Правильність формулювання основних понять і закономірностей	25
Правильність, структурованість і грамотність відповіді	20
Наявність прикладів, що ілюструють відповідь	30
Разом	100
Практичні завдання	
Адекватність побудованої графічної моделі бізнес-процесу його текстовому опису, поданому в завданні	50
Відповідність побудованої діаграми бізнес-процесу обраній нотації	33
Наочність, читабельність побудованої графічної моделі	17
Разом	100

Якщо відповідь на теоретичне запитання розкриває не всі ключові аспекти, передбачені запитанням, оцінка за відповідь знижується пропорційно до обсягу тієї частини запитання, що не була розкрита.

Максимальний бал, відведений за завдання, розподіляється між критеріями пропорційно їхній вазі. При частковій відповідності відповіді студента тому чи іншому критерію кількість балів, отриманих студентом за даним критерієм, знижується.

Оцінка за запитання (завдання) розраховується як сума балів, набраних за окремими критеріями.

Загальна оцінка за контрольну роботу (залік) розраховується як сума балів за окремими завданнями (запитаннями), округлена за правилами арифметики.

10. Розподіл балів, які отримують студенти

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей студентів денної форми навчання наведена в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Система оцінювання рівня сформованості професійних компетентностей

Професійні компетентності	Навчальний тиждень	Години	Форми навчання	Оцінка рівня сформованості компетентностей		
				Форми контролю	MAX бал	
1	2	3	4	5	6	
Змістовий модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів						
Здатність розуміти призначення і роль процесного підходу в управлінні підприємством; здатність класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками. Здатність приймати обґрунтоване рішення щодо доцільності впровадження процесного підходу до управління підприємством	5	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	Робота на лекції
			2	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова процесної моделі підприємства"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання
		СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Виконання лабораторної роботи	
	6	Ауд.	2	Лекція	Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	Робота на лекції
			2	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEFO)"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання

1	2	3	4		5	6		
Здатність будувати ланцюжок створення цінності підприємства, 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	7	СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи			
			2	Лекція	Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції		
		Ауд.	2	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова моделі бізнес-процесу засобами функціонального моделювання (IDEFO)"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання		
			11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи			
		8	Ауд.	2	Лекція	Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
				2	Лабораторне заняття		Контрольна робота	20
	СРС		11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Підготовка до контрольної роботи			
	Здатність обирати підхід до впровадження процесного управління на підприємстві, створювати нову організаційну структуру управління, впроваджувати сучасні концепції управління підприємством на основі процесного підходу, впроваджувати бізнес-процес у діяльність підприємства	9	Ауд.	2	Лекція	Тема 3. Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому	Робота на лекції Контрольна робота	10
				2	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Моделювання бізнес-процесів у нотатції eEPC"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
			СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою	Захист лабораторних робіт	10
						Підготовка до контрольної роботи		
Змістовий модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів								
			10	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції
	2	Лабораторне заняття			Виконання лабораторної роботи за темою "Моделювання бізнес-процесів у нотатції eEPC"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання		

Закінчення табл. 10.1

1	2	3	4	5	6			
Здатність контролювати перебіг бізнес-процесів підприємства, визначати перелік показників для виміру ефективності реалізації бізнес-процесу. Здатність встановлювати методику вимірювання бізнес-процесу, й розрахунку окремих параметрів реалізації бізнес-процесу, нормативні й фактичні значення показників ефективності його реалізації, визначати недоліки бізнес-процесу й резерви підвищення ефективності його реалізації	11	СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи			
			2	Лекція	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції		
		2	Ауд.	2	Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Розробка переліку КРІ бізнес-процесу"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
		11		СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи	
		2	Ауд.	2	Лекція	Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
		2		Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Побудова моделі бізнес-процесу у нотації BPMN"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання		
	11	СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи			
	Здатність обґрунтовувати підхід до вдосконалення кожного окремого бізнес-процесу підприємства, створювати умови для здійснення постійного вдосконалення окремих бізнес-процесів чи діяльності підприємства в цілому, реалізовувати "проривні" методику вдосконалення бізнес-процесів підприємства		13	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції Контрольна робота
		2			Лабораторне заняття	Виконання лабораторної роботи за темою "Удосконалення бізнес-процесу"	Активна участь у виконанні лабораторного завдання	
		11		СРС	11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи	
		14	Ауд.	2	Лекція	Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	Робота на лекції	
				2	Лабораторне заняття		Контрольна робота	20
СРС			11	Підготовка до занять	Пошук, підбір та огляд літературних джерел за заданою тематикою Оформлення звіту з лабораторної роботи Підготовка до контрольної роботи	Захист лабораторних робіт	10	
	Підготовка презентації	Презентація		20				
	УСЬОГО годин			150	Загальна максимальна кількість балів із дисципліни		100	

Розподіл балів у межах тем змістових модулів наведено в табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Розподіл балів за темами та формами контролю

Назва теми	Форма контролю				
	Контрольна робота теоретичної спрямованості	Контрольна робота практичної спрямованості	Захист лабораторної роботи	Презентація	Разом
Змістовий модуль 1. Моделювання і впровадження бізнес-процесів	–	–	–	–	–
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	10	20	10	–	20
Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства					
Тема 3. Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому		–		20	
Змістовий модуль 2. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів	–			20	
Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	10	20	10	20	60
Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства					
РАЗОМ	20	40	20	20	100

Підсумкова оцінка з навчальної дисципліни визначається відповідно до Тимчасового положення "Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою" ХНЕУ ім. С. Кузнеця (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Шкала оцінювання: національна та ЕСТС

Оцінка за шкалою ЕСТС	Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Залік з дисципліни
1	2	3	4
A	90 – 100 балів	Відмінно	Зараховано
B	82 – 89 балів	Добре	
C	74 – 81 балів		

1	2	3	4
D	64 – 73 балів	Задовільно	
E	60 – 63 балів		
FX	35 – 59 балів	Незадовільно – потрібне повторне перескладання	Незараховано
F	1-34 балів	Незадовільно – потрібне повторне вивчення дисципліни	

Дисципліна вважається зарахованою, якщо підсумкова кількість балів за результати успішності студента складає мінімум 60 балів.

11. Рекомендована література

11.1. 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.

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

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

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

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

11.2. Додаткова

9. Андерсен Б. Бизнес процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2003. – 272 с.
10. Дороніна М. С. Управління бізнес-процесами підприємства / М. С. Дороніна // Вісник. – 2001. – №2(18). – С. 64–70.
11. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.
12. Масаки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / И. Масаки. – Москва : Альпина Бизнес Бук, Приоритет, 2004. – 271 с.
13. 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.
14. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. – Харків : ХНЕУ, 2013. – 243 с.
15. Пять шагов к процессному управлению : [методическое руководство] / Компания "Инталев". – Санкт Петербург : Инталев, 2002. – 107 с.
16. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов и др. – Москва : ЭКСМО, 2005. – 592 с.
17. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Москва : РИА "Стандарты и качество", 2004. – 408 с.
18. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности / Майк Ротер, Джон Шук ; [пер. с англ.]. – Москва : Альпина Бизнес Букс : CBSD, Центр развития деловых навыков, 2005. – 144 с.
19. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін, К. Г. Наумік та ін. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 239 с.
20. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. В. Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб. : Азбука, 2002. – 342 с.
21. Черемных С. В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии : практикум / С. В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. – Москва : Финансы и статистика, 2006. – 192 с.

22. Шеер А.-В. Моделирование бизнес-процессов / А.-В. Шеер ; [пер. с англ. ; под ред. М. С. Каменновой, А. И. Громова]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Весть-МетаТехнология, 2000. – 222 с.

23. 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.

24. Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. – Berlin : Springer-Verlag, 2008. – 315 (VIII) p.

25. 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.

11.3. Інформаційні ресурси

26. БИГ-Петербург (Business Engineering Group SPb) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.big.spb.ru>.

27. Инфопортал "Финэксперт.ру" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.finexpert.ru>.

28. Сайт компании "Бизнес-инжиниринговые технологии". – Режим доступа : <http://www.betec.ru>.

29. Сайт компании "Инталев". – Режим доступа : <http://www.intalev.ru>.

30. Сайт Executive.ru. – Режим доступа : www.e-executive.ru.

31. ARIS community website [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.ariscommunity.com>.

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

33. IDEF, Integration DEFinition methods [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.idef.com>.

34. Management.Com.Ua. Интернет-портал для управленцев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua>.

Додатки

Додаток А
Таблиця А.1

Структура складових професійних компетентностей з навчальної дисципліни "Управління бізнес-процесами" за Національною рамкою кваліфікацій України

31

Складові компетентності, яка формується в рамках теми	Мінімальний досвід	Знання	Вміння	Комунікації	Автономність і відповідальність
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством					
Розуміти призначення і роль процесного підходу в управлінні підприємством; приймати обґрунтоване рішення щодо доцільності впровадження процесного підходу до управління підприємством; класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками	Сутність процесного і функціонального підходів до управління; поняття бізнес-процесу, види бізнес-процесів, цикл управління бізнес-процесами	Знання сутності функціонального і процесного підходів до управління підприємством, їх переваги і недоліки; знання категорійного апарату процесного підходу до управління підприємством	Формулювати основні завдання впровадження процесного підходу на підприємстві; визначати існуючі бізнес-процеси на підприємстві	Спільно з керівництвом підприємства й іншими зацікавленими сторонами визначати існуючі бізнес-процеси підприємства	Відповідальність за точне формулювання основних завдань впровадження процесного підходу; відповідальність за точність і коректність визначення і класифікації бізнес-процесів підприємства
Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства					
Будувати ланцюжок створення цінності підприємства, визначати межі бізнес-процесів, здійснювати опис бізнес-процесів текстовим, табличним і графічним методами, здійснювати структурне моделювання бізнес-процесів з використанням CASE-технологій, що відповідає задачам моделювання	Нотації IDEF0, DFD, eEPC, BPMN	Знання призначення моделей бізнес-процесів на підприємстві, види моделей і принципи їх побудови	Моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій	Презентація результатів моделювання	Відповідальність за коректність побудованих моделей

Закінчення додатка А
Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5	6
Тема 3 Впровадження бізнес-процесу і процесного управління в цілому					
Обирати підхід до впровадження процесного управління на підприємстві, створювати нову організаційну структуру управління, впроваджувати сучасні концепції управління підприємством на основі процесного підходу	Етапи й методи впровадження бізнес-процесів на підприємстві	Принципи й етапи впровадження процесного підходу	Впроваджувати змодельовані бізнес-процеси на підприємстві	Комунікації з персоналом щодо впровадження нових регламентів виконання бізнес-процесів	Відповідальність за коректність впровадження моделі бізнес-процесу
Тема 4. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства					
Контролювати перебіг бізнес-процесів підприємства, визначати перелік показників для виміру ефективності реалізації бізнес-процесу. Встановлювати методику вимірювання й розрахунку окремих параметрів реалізації бізнес-процесу, нормативні й фактичні значення показників ефективності його реалізації, визначати недоліки бізнес-процесу й резерви підвищення ефективності його реалізації	Склад основних показників аналізу бізнес-процесів та методики їх вимірювання; дизайн збалансованої системи показників, її переваги та недоліки	Знання принципів і методів аналізу й контролю перебігу бізнес-процесів	Аналізувати ефективність реалізації бізнес-процесів; контролювати перебіг та результати вдосконалення / реінжинірингу бізнес-процесів підприємства; визначати бізнес-процеси, що підлягають вдосконаленню / реінжинірингу; визначати черговість вдосконалення / реінжинірингу бізнес-процесів; будувати збалансовану систему показників на рівні підприємства й бізнес-процесу	Презентувати результати аналізу бізнес-процесів	Відповідальність за обґрунтованість аналітичних висновків
Тема 5. Удосконалення бізнес-процесів підприємства					
Обґрунтовувати підхід до вдосконалення кожного окремого бізнес-процесу підприємства, створювати умови для здійснення постійного вдосконалення окремих бізнес-процесів чи діяльності підприємства в цілому, реалізовувати "проривні" методики вдосконалення бізнес-процесів підприємства	Підходи до вдосконалення бізнес-процесу, умови їх застосування	Розуміння основних підходів до вдосконалення бізнес-процесів, їх принципів, особливостей й умов застосування	Здійснювати вдосконалення / реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	Презентувати результати вдосконалення бізнес-процесів	Відповідальність за ефективність вдосконаленого бізнес-процесу

Зміст

Вступ.....	3
1. Опис навчальної дисципліни	4
2. Мета та завдання навчальної дисципліни	4
3. Програма навчальної дисципліни	6
4. Структура навчальної дисципліни.....	8
5. Теми лабораторних занять.....	10
5.1. Приклади типових лабораторних завдань за темами.....	12
6. Самостійна робота	13
6.1. Перелік питань для самостійного опрацювання.....	14
6.2. Контрольні запитання для самодіагностики	15
7. Індивідуально-консультативна робота	17
8. Методи навчання	18
9. Методи контролю	20
10. Розподіл балів, які отримують студенти	24
11. Рекомендована література.....	28
11.1. Основна	28
11.2. Додаткова	29
11.3. Інформаційні ресурси	30
Додатки.....	31

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Робоча програма
навчальної дисципліни
"УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ"
для студентів економічних спеціальностей
усіх форм навчання**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Лепейко** Тетяна Іванівна
Котлик Андрій Валерійович
Гаврильченко Олена Володимирівна
Канова Олександра Андріївна

Відповідальний за видання *Т. І. Лепейко*

Редактор *О. Г. Лященко*

Коректор *Т. А. Маркова*

План 2016 р. Поз. № 100 ЕВ. Обсяг 34 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*