

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

С.В. Волошина

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

**Кривий Ріг  
2016**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Кафедра підприємництва і торгівлі

**С.В. Волошина**

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

Затверджено на засіданні  
кафедри підприємництва і торгівлі  
Протокол № 9  
від 26.05.2016 р.

Схвалено навчально-методичною радою  
ДонНУЕТ  
Протокол № 23  
від 23.05.2016 р.

**Кривий Ріг**  
**2016**

УДК 005 : 330.33 (072)  
ББК 65.050.2Р  
В 68

*Рецензенти:*

Л.В. Проданова - докт. екон. наук, доцент  
С.О. Єрмак - канд. екон. наук, доцент

**Волошина С.В.**

**В 68** Управління бізнес-процесами [Текст] : метод. рек. до вивч. дисц. / С.В. Волошина ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, каф. підприємництва і торгівлі. – Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2016. – 38 с.

Методичні рекомендації призначені для студентів, які навчаються за освітньо-науковою програмою «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», рівень – доктор філософії, і покликані допомогти студентам організувати вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» завдяки інформації щодо змісту модулів та тем дисципліни, планів семінарських (практичних) занять, завдань для самостійного вивчення та розподілу балів за видами робіт, що виконуються студентами протягом вивчення дисципліни. Методичні рекомендації містять перелік основної та допоміжної літератури.

УДК 005 : 330.33 (072)  
ББК 65.050.2Р

© Волошина С.В., 2016  
© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2016

## ЗМІСТ

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                               | <b>4</b>  |
| <b>ЧАСТИНА 1. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....</b>                             | <b>5</b>  |
| <b>ЧАСТИНА 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ.....</b> | <b>15</b> |
| Змістовий модуль 1. Загальна концепція процесного підходу до управління.....                    | 16        |
| Змістовий модуль 2. Визначення, аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів.....                      | 17        |
| <b>ЧАСТИНА 3. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ.....</b>        | <b>22</b> |
| Змістовий модуль 1. Загальна концепція процесного підходу до управління.....                    | 23        |
| Змістовий модуль 2. Визначення, аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів.....                      | 28        |

## ВСТУП

«Управління бізнес-процесами» є навчальною дисципліною, що забезпечує підготовку студентів рівня «доктор філософії» спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

**Метою** викладання дисципліни є формування системи знань щодо сучасної парадигми управління бізнес-процесами як важливого елементу успішного управління підприємством та аналітично-дослідницьких навичок визначення, аналізу і реінжинірингу бізнес-процесів, оцінки ефективності впровадження процесного підходу.

**Завдання дисципліни:**

- формування знань щодо об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості процесно-орієнтованого управління бізнесом;
- оволодіння підходами до складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів, вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- набуття вмінь проектування впровадження процесного підходу, встановлення завдань і очікуваних наслідків проекту;
- набуття навичок регламентації бізнес-процесів та вмінь контролю за їх протіканням, розробки процесних стандартів;
- поглиблення розуміння підходів до побудови системи показників для оцінки бізнес-процесів, визначення їх цільових значень і допустимих меж;
- набуття навичок аналізу бізнес-процесів різних видів з використанням різноманітних діагностичних інструментів, обґрунтування ефективності процесного підходу;
- оволодіння методологічними підходами до реінжинірингу бізнес-процесів, програмними продуктами управління ними;
- формування навичок розробки проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів.

**Предмет дисципліни:** архітектура процесно-орієнтованого управління бізнесом, технологія його розробки, впровадження і реорганізації.

Запропоновані методичні рекомендації базуються на результатах науково-дослідної роботи «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (№ держреєстрації 0115U005055).

**ЧАСТИНА 1.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

## 1. Опис дисципліни

| Найменування показників                                                                        | Характеристика дисципліни                                                                                                |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                                                                | денна форма навчання                                                                                                     | заочна форма навчання |
| Кількість кредитів – 6                                                                         | Вибіркова для студентів спеціальності<br>076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»<br>рівень-доктор філософії |                       |
| Загальна кількість годин – 180                                                                 | Семестр                                                                                                                  |                       |
|                                                                                                | 4-й                                                                                                                      | 4-й                   |
| Тижневих годин для денної форми навчання:<br>аудиторних – 3<br>самостійної роботи студента – 7 | Лекції                                                                                                                   |                       |
|                                                                                                | 36 год.                                                                                                                  | 24 год.               |
|                                                                                                | Практичні, семінарські                                                                                                   |                       |
|                                                                                                | 18 год.                                                                                                                  | 12 год.               |
|                                                                                                | Лабораторні                                                                                                              |                       |
|                                                                                                | -                                                                                                                        | -                     |
|                                                                                                | Самостійна робота                                                                                                        |                       |
|                                                                                                | 126 год.                                                                                                                 | 144 год.              |
| Вид контролю:<br>залік                                                                         |                                                                                                                          |                       |

## 2. Ціль та завдання дисципліни

**Ціль:** формування системи знань щодо сучасної парадигми управління бізнес-процесами як важливого елементу успішного управління підприємством та аналітично-дослідницьких навичок визначення, аналізу і реінжинірингу бізнес-процесів, оцінки ефективності впровадження процесного підходу.

**Завдання:**

- формування знань щодо об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості процесно-орієнтованого управління бізнесом;
- оволодіння підходами до складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів, вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві;
- набуття вмінь проектування впровадження процесного підходу, встановлення завдань і очікуваних наслідків проекту;
- набуття навичок регламентації бізнес-процесів та вмінь контролю за їх протіканням, розробки процесних стандартів;
- поглиблення розуміння підходів до побудови системи показників для оцінки бізнес-процесів, визначення їх цільових значень і допустимих меж;
- набуття навичок аналізу бізнес-процесів різних видів з використанням різноманітних діагностичних інструментів, обґрунтування ефективності процесного підходу;
- оволодіння методологічними підходами до реінжинірингу бізнес-процесів,

програмними продуктами управління ними;

- формування навичок розробки проектних рішень по оптимізації бізнес-процесів.

### 3. Структура дисципліни

| Назви змістових модулів і тем                                                  | Кількість годин |              |           |      |             |              |              |           |      |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|-----------|------|-------------|--------------|--------------|-----------|------|-------------|
|                                                                                | денна форма     |              |           |      |             | заочна форма |              |           |      |             |
|                                                                                | усього          | у тому числі |           |      |             | усього       | у тому числі |           |      |             |
|                                                                                |                 | л.           | пр.       | лаб. | сам. робота |              | л.           | пр.       | лаб. | сам. робота |
| 1                                                                              | 2               | 3            | 4         | 5    | 6           | 7            | 8            | 9         | 10   | 11          |
| <b>Змістовий модуль 1. Загальна концепція процесного підходу до управління</b> |                 |              |           |      |             |              |              |           |      |             |
| Тема 1. Сучасна парадигма процесно-орієнтованого управління                    | 21              | 4            | 2         | -    | 15          | 18           | 2            | 1         | -    | 15          |
| Тема 2. Бізнес-процеси підприємства                                            | 23              | 6            | 2         | -    | 15          | 25           | 4            | 1         | -    | 20          |
| <b>Разом за змістовим модулем 1</b>                                            | <b>44</b>       | <b>10</b>    | <b>4</b>  |      | <b>30</b>   | <b>43</b>    | <b>6</b>     | <b>2</b>  |      | <b>35</b>   |
| <b>Змістовий модуль 2. Визначення, аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів</b>   |                 |              |           |      |             |              |              |           |      |             |
| Тема 3. Проект впровадження процесного підходу                                 | 21              | 4            | 2         | -    | 15          | 18           | 2            | 1         | -    | 15          |
| Тема 4. Регламентація і моніторинг бізнес-процесів                             | 26              | 4            | 2         | -    | 20          | 26           | 4            | 2         | -    | 20          |
| Тема 5. Розробка системи показників для управління бізнес-процесами            | 22              | 4            | 2         |      | 16          | 18           | 2            | 1         |      | 15          |
| Тема 6. Діагностика системи управління бізнесом                                | 44              | 8            | 6         |      | 30          | 50           | 6            | 4         |      | 40          |
| Тема 7. Реінжиніринг бізнес-процесів                                           | 23              | 6            | 2         |      | 15          | 25           | 4            | 2         |      | 19          |
| <b>Разом за змістовим модулем 2</b>                                            | <b>136</b>      | <b>26</b>    | <b>14</b> | -    | <b>96</b>   | <b>137</b>   | <b>18</b>    | <b>10</b> | -    | <b>109</b>  |
| <b>Усього годин</b>                                                            | <b>180</b>      | <b>36</b>    | <b>18</b> | -    | <b>126</b>  | <b>180</b>   | <b>24</b>    | <b>12</b> | -    | <b>144</b>  |

#### 4. Теми семінарських/практичних/лабораторних занять

| № з/п                                                                          | Вид та тема семінарського заняття                                                                                                                                                      | Кількість годин |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>Змістовий модуль 1. Загальна концепція процесного підходу до управління</b> |                                                                                                                                                                                        |                 |
| 1                                                                              | <u>Семінар-дискусія</u><br>Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість процесно-орієнтованого управління бізнесом                                                              | 2               |
| 2                                                                              | <u>Семінар запитань і відповідей</u><br>Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві | 2               |
| <b>Змістовий модуль 2. Визначення, аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів</b>   |                                                                                                                                                                                        |                 |
| 3                                                                              | <u>Семінар запитань і відповідей</u><br>Проектування впровадження процесного підходу та встановлення завдань й очікуваних наслідків проекту                                            | 2               |
| 4                                                                              | <u>Семінар запитань і відповідей / Практичне заняття</u><br>Регламентація і контроль бізнес-процесів. Розробка процесних стандартів (для об'єкту дисертаційного дослідження)           | 2               |
| 5                                                                              | <u>Семінар – дискусія</u><br>Оцінка підходів до побудови системи показників для управління бізнес-процесами, визначення їх цільових значень і допустимих меж                           | 2               |
| 6                                                                              | <u>Семінар – дискусія</u><br>Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом                                                                                        | 2               |
| 7                                                                              | <u>Практичне заняття</u><br>Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)                       | 2               |
| 8                                                                              | <u>Практичне заняття</u><br>Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)                               | 2               |
| 9                                                                              | <u>Семінар запитань і відповідей</u><br>Реінжиніринг бізнес-процесів: методологічні підходи та проектні рішення по їх оптимізації                                                      | 2               |

## 5. Індивідуальні завдання

1. Огляд періодичної і монографічної наукової літератури.
2. Підготовка рефератів, есе, доповідей за обраною темою.
3. Добір статистичної інформації щодо економічного розвитку підприємства – суб'єкта дисертаційного дослідження, стану його системи менеджменту.
4. Підготовка тез доповідей з метою виступу на університетських, всеукраїнських та міжнародних семінарах та конференціях.

## 6. Обсяги, зміст та засоби діагностики самостійної роботи

| Вид та тема семінарських занять                                                                                                                                                 | Кількість годин самостійної роботи | Форми самостійної роботи                                                                                                                                                                                                                                                                          | Засоби діагностики                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                               | 2                                  | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 4                                                                                                              |
| <b>Змістовий модуль 1. Загальна концепція процесного підходу до управління</b>                                                                                                  |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| Семінар-дискусія<br>Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість процесно-орієнтованого управління бізнесом                                                              | 15                                 | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті<br>Джерело [1;4-6; 14;15].<br>2. Самотестування.<br>3. Підготовка есе для презентації наукових здобутків в даній предметній галузі.                                                         | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація результатів есе |
| Семінар запитань і відповідей<br>Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві | 15                                 | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерело [1;2;7;18;21;22].<br>2. Підготовка до понятійного диктанту.<br>3. Самотестування.                                                                                                  | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант                                         |
| <b>Разом змістовий модуль 1</b>                                                                                                                                                 | <b>30</b>                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| <b>Змістовий модуль 2. Визначення, аналіз і реінжиніринг бізнес-процесів</b>                                                                                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| Семінар запитань і відповідей<br>Проектування впровадження процесного підходу та встановлення завдань й очікуваних наслідків проекту                                            | 15                                 | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1;2;4;6;21].<br>2. Самотестування.<br>3. Підготовка до презентації доповіді.                                                                                                      | Тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, презентація доповіді                                       |
| Семінар запитань і відповідей / Практичне заняття<br>Регламентация і контроль бізнес-процесів. Розробка процесних стандартів (для об'єкту дисертаційного дослідження)           | 20                                 | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1;3;6;9;21].<br>2. Підготовка до виконання індивідуального завдання №1 «Розробка регламенту (стандарту) бізнес-процесу».<br>3. Підготовка до захисту індивідуального завдання №1. | Фронтальне та індивідуальне опитування, захист результатів індивідуального завдання №1                         |

| 1                                                                                                                                                                | 2          | 3                                                                                                                                                                                   | 4                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <u>Семинар – дискусія</u><br>Оцінка підходів до побудови системи показників для управління бізнес-процесами, визначення їх цільових значень і допустимих меж     | 16         | 1.Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1;2;13;15;16;18;19].<br>2. Самотестування.                           | Тестування, участь у дискусії                                |
| <u>Семинар – дискусія</u><br>Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом                                                                  | 6          | 1.Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1;9;13;16;18].<br>2. Самотестування.                                 | Тестування, участь у дискусії                                |
| <u>Практичне заняття</u><br>Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження) | 12         | 1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №2 «Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності».<br>2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №2. | Захист результатів індивідуального завдання №2               |
| <u>Практичне заняття</u><br>Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)         | 12         | 1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №3 «Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління».<br>2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №3.         | Захист результатів індивідуального завдання №3               |
| <u>Семинар запитань і відповідей</u><br>Реінжиніринг бізнес-процесів: методологічні підходи та проектні рішення по їх оптимізації                                | 15         | 1. Опрацювання конспекту лекцій та рекомендованої літератури для обговорення на семінарському занятті. Джерела [1;2;6;8-12;20].<br>2. Підготовка до презентації доповіді.           | Фронтальне та індивідуальне опитування, презентація доповіді |
| <b>Разом змістовий модуль 2</b>                                                                                                                                  | <b>96</b>  |                                                                                                                                                                                     |                                                              |
| <b>Разом</b>                                                                                                                                                     | <b>126</b> |                                                                                                                                                                                     |                                                              |

## 7. Матриця зв'язку між дисципліною/ змістовим модулем, результатами навчання та компетентностями

| Результати навчання                                                                                                                                              | Компетентності* |   |   |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                                  | Загальні        |   |   |   |   |   |   | Предметно-спеціальні |   |   |   |   |   |   |   |
|                                                                                                                                                                  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Розуміння об'єктивної необхідності і стратегічної спрямованості процесно-орієнтованого управління бізнесом                                                       | +               | + |   |   |   |   | + | +                    |   | + |   |   |   | + | + |
| Знання підходів до складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів, розуміння ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві |                 |   | + |   |   |   |   |                      |   |   |   |   |   |   |   |

|                                                                                                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Уміння проектувати впровадження процесного підходу, встановлювати завдання і очікувані наслідки проекту                                                 |   |   | + |   |   |   |   |   | + |   |   |   |   |   |   |
| Уміння здійснювати регламентацію бізнес-процесів та контролювати їх протікання, розробляти процесні стандарти                                           |   |   |   |   | + | + |   |   | + |   |   |   |   | + |   |
| Розуміння підходів до побудови системи показників для оцінки бізнес-процесів, визначення їх цільових значень і допустимих меж                           | + | + |   |   |   |   | + |   |   |   |   |   |   | + | + |
| Уміння аналізувати бізнес-процеси різних видів з використанням різноманітних діагностичних інструментів, обґрунтовувати ефективність процесного підходу | + | + | + |   | + | + |   | + |   | + | + | + | + | + | + |
| Розуміння методологічних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів, програмних продуктів управління ними                                                |   |   | + |   |   |   |   |   | + |   |   |   | + |   |   |

\*Примітка:

**Загальні компетентності:** 1. Дослідницька здатність. 2. Креативність. 3. Абстрактне обґрунтування та моделювання задачі. 4. Цінування та повага різноманітності та мультикультурності. 5. Письмова й усна комунікація рідною та іноземною мовами. 6. Комунікативні навички. 7. Якість та етичні зобов'язання.

**Предметно-спеціальні компетентності:** 1. Викладацькі здатності. 2. Управлінські здатності. 3. Дослідницькі здатності в області. 4. Глибокі знання та розуміння. 5. Навички оцінювання. 6. Математичні навички. 7. Розв'язання проблем. 8. Здатності до критики та оцінювання.

## 8. Стиль викладання

Лекції, семінарські (практичні) заняття, самостійна робота (підготовка презентацій, рефератів, есе, самостійно опрацювання додаткових питань за рекомендованою літературою).

## 9. Методи оцінювання

Поточне оцінювання на семінарських (практичних) заняттях, усні презентації, залік.

## 10. Розподіл балів, які отримують студенти

Відповідно до системи оцінювання знань студентів ДонНУЕТ, рівень сформованості компетентностей студента оцінюються протягом семестру в обсязі 100 балів.

## Оцінювання студентів протягом семестру

| № теми семінарського заняття    | Вид роботи/бали  |                             |                                     |                        |     | Сума балів |
|---------------------------------|------------------|-----------------------------|-------------------------------------|------------------------|-----|------------|
|                                 | Тестові завдання | Ситуаційні завдання, задачі | Обговорення теоретичних питань теми | Індивідуальне завдання | ПМК |            |
| <b>Змістовий модуль 1</b>       |                  |                             |                                     |                        |     |            |
| Семінар 1                       | 3                |                             | 7                                   |                        |     | 10         |
| Семінар 2                       | 5                |                             | 5                                   |                        |     | 10         |
| <i>Разом змістовий модуль 1</i> | 8                |                             | 12                                  |                        |     | <b>20</b>  |
| <b>Змістовий модуль 2</b>       |                  |                             |                                     |                        |     |            |
| Семінар 3                       | 5                |                             | 5                                   |                        |     | 10         |
| Семінар / Практичне заняття 4   |                  |                             | 6                                   | 7                      |     | 13         |
| Семінар 5                       | 5                |                             | 5                                   |                        |     | 10         |
| Семінар 6                       | 3                |                             | 4                                   |                        |     | 7          |
| Практичне заняття 7             |                  |                             |                                     | 15                     |     | 15         |
| Практичне заняття 8             |                  |                             |                                     | 15                     |     | 15         |
| Семінар 9                       |                  |                             | 10                                  |                        |     | 10         |
| <i>Разом змістовий модуль 2</i> | 13               |                             | 30                                  | 37                     |     | <b>80</b>  |
| <b>Разом</b>                    |                  |                             |                                     |                        |     | <b>100</b> |

### Шкала оцінювання загальних результатів вивчення дисципліни

| <b>Оцінка</b>           |                   |                          |
|-------------------------|-------------------|--------------------------|
| <b>100-бальна шкала</b> | <b>Шкала ECTS</b> | <b>Національна шкала</b> |
| 90-100                  | A                 | 5, «відмінно»            |
| 80-89                   | B                 | 4, «добре»               |
| 75-79                   | C                 |                          |
| 70-74                   | D                 |                          |
| 60-69                   | E                 | 3, «задовільно»          |
| 35-59                   | FX                | 2, «незадовільно»        |
| 0-34                    | F                 |                          |

### 11. Методичне забезпечення

1. Електронний конспект лекцій.
2. Методичні рекомендації для вивчення дисципліни.
3. Комплекти індивідуальних завдань.
4. Навчальна та наукова література, нормативні документи.

## 12. Рекомендована література

### Базова

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентирование и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2007. – 319с.
4. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 544с.
5. Курочкин А.С. Управление предприятием: процессный аспект / А.С. Курочкин. - К.: МАУП, 1998. – 140с.
6. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое пособие по успешной реализации / Дж. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ-Плюс, 2012. – 512с.
7. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.-В. Шеер. - М.: Весть- Мета Технология, 1999. – 175с.
8. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.
9. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.
10. Яблочников Е.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства: учеб. пособ. / Е.И. Яблочников, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина. - СПб: СПбГУИТМО, 2008. – 152с.
11. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособ. / О.С. Рудакова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343с.
12. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. – М.: Альпина Пабли., 2012. – 356с.
13. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 352с.

### Допоміжна

14. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами: учеб.-метод. пособ. / В.И. Ширяев. – М.: ФиС, ИНФРА-М, 2009. – 464с.
15. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2009. – 417с.
16. Уилер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уилер, Д. Чаберс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 416с.
17. Эккерсон У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности; мониторинг деятельности; оценка результатов / У. Эккерсон. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400с.

18. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М. Дело, 2001. – 400с.
19. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. - М.: Олимп Бизнес, 2003. - 446 с.
20. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.
21. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 29. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).
22. Волошина С.В. Людський капітал підприємства: теоретико-методологічні аспекти: монографія / С.В. Волошина. - Кривий Ріг: СПД «Залозний В.В.», 2016., 2016. – 181с.

### **Інформаційні ресурси**

23. Офіційний сайт Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>.
24. Офіційний веб-сайт Європейський науковий фонд [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.esf.org/>.
25. Национальный институт стратегических исследований [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.niss.gov.ua>
26. Экономическая теория on-line (электронная библиотека экономических журналов) [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.economictheory.narod.ru>
27. Державна система розкриття інформації про емітенти цінних паперів [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua/emitants>
28. База даних компаній України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.kompass.ua>
29. Портал української промисловості [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.minprom.com.ua>
30. Гірничо-металургійний комплекс України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.ugmk.info>
31. База даних металургійної промисловості України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.prometal.com.ua>
32. База даних про акціонерні товариства України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.istock.com.ua>
33. Звіти емітентів цінних паперів України [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.tables.finance.com.ua>
34. Звіти емітентів цінних паперів на сайті Державної комісії з цінних паперів і фондовому ринку [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.edssmsc.gov.ua>

**ЧАСТИНА 2.**  
**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПІДГОТОВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ  
ТА СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ**

# ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1

## ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

### Тема 1. Сучасна парадигма процесно-орієнтованого управління

#### Семінар-дискусія

#### «Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість процесно-орієнтованого управління бізнесом»

#### План заняття:

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Генезис наукових підходів до управління підприємством
2. Принципи процесного підходу
3. Методи процесного управління підприємством
4. Загальна технологія впровадження процесного управління

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення проблем в предметній галузі процесно-орієнтованого управління за наступними питаннями:*

1. Об'єктивні передумови формування процесного підходу до управління підприємством: порівняння світових і національних аспектів.

2. Чи слід вважати процесний підхід протилежністю функціонального підходу до управління підприємством?

3. Процесне управління та управління конкурентоспроможністю підприємства: спільне і відмінності, зв'язок між ними.

4. Процесне управління: спосіб опису бізнесу або інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства?

5. Протиріччя в цілях впровадження процесного управління та можливості досягнення компромісу.

6. Чи слід вважати бізнес-процеси ланцюгами створення додаткової вартості?

7. Поясніть, яким чином правило «пляшкової шийки» реалізується в процесному управлінні?

8. Реалізація яких принципів процесного підходу є найбільш проблемною на вітчизняних підприємствах?

9. Поясніть, за яких умов можлива реалізація концепції процесного управління революційним та еволюційними способами.

10. Запропонуйте шляхи усунення недоліків окремих методів процесного управління підприємством (MRT - планування ресурсів виробництва, TQM - тотальне управління якістю, BPR - реінжиніринг бізнес-процесів, KM - управління знаннями).

4. Презентація результатів есе для презентації наукових здобутків в даній предметній галузі з використанням мультимедійного візуального супроводження.

## **Тема 2. Бізнес-процеси підприємства**

### **Семінар запитань і відповідей**

**«Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві»**

#### **План заняття:**

*1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Бізнес-модель підприємства як мережа бізнес-процесів
2. Характеристика атрибутів бізнес-процесу
3. Класифікація бізнес-процесів
4. Ідентифікація бізнес-процесів на підприємстві

*2. Понятійний диктант.*

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗ І РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **Тема 3. Проект впровадження процесного підходу**

#### **Семінар запитань і відповідей**

**«Проектування впровадження процесного підходу та встановлення завдань й очікуваних наслідків проекту»**

#### **План заняття:**

*1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Етапи проекту впровадження процесного підходу
2. Завдання і очікувані результати етапів проекту

*3. Індивідуальне тестування.*

*4. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

## **Тема 4. Регламентация і моніторинг бізнес-процесів**

### **Семінар запитань і відповідей / Практичне заняття «Регламентация і контроль бізнес-процесів / Розробка процесних стандартів (для об'єкту дисертаційного дослідження)»**

#### **План заняття:**

*1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Необхідність регламентації бізнес-процесів, її переваги і недоліки
2. Опис бізнес-процесів
3. Побудова системи стандартизації бізнес-процесів
4. Моніторинг (контроль) бізнес-процесів і розробка коригуючих дій

*2. Виконання індивідуального завдання №1 «Розробка регламенту (стандарту) бізнес-процесу» за наступним алгоритмом:*

2.1. Загальний опис бізнес-процесу, який відповідає об'єкту дисертаційного дослідження (картування взаємозв'язків).

2.2. Графічна схема процесу (блок-схема).

2.3. Опис операцій процесу.

2.4. Цілі і показники.

2.5. Методи контролю виконання процесу.

2.6. Форми документів.

2.6. Оформлення регламенту.

## **Тема 5. Розробка системи показників для управління бізнес-процесами**

### **Семінар – дискусія**

#### **«Оцінка підходів до побудови системи показників для управління бізнес-процесами, визначення їх цільових значень і допустимих меж»**

#### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Стратегічні цілі підприємства і збалансована система показників оцінки бізнес-процесів (BSC)
  2. Вимірювання результативності, ефективності і продуктивності бізнес-процесів за ключовими показниками (KPI)
  3. Визначення допустимих меж і цільових значень показників
- 2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення проблем в предметній галузі оцінювання бізнес-процесів за наступними питаннями:*

1. Чому систему ключових показників діяльності (KPI) вважають індикатором фактично досягнутих результатів в концепції процесного управління?

2. Поясніть, чому думка відносно того, що KPI має пряме відношення до системи збалансованої системи показників (BSC), є хибною.

3. Чому не можна ототожнювати KPI результатів і KPI витрат?

4. В чому полягає відмінність між KPI продуктивності і KPI ефективності?

5. Якими проблемами супроводжується процес розробки системи показників для управління бізнес-процесами?

6. Обґрунтуйте практичне застосування показників оцінки бізнес-процесів в управлінні підприємством.

7. Визначте переваги застосування системи KPI в звичайній діяльності підприємства.

8. Як система KPI пов'язана із мотивацією персоналу?

9. Які проблеми існують у визначенні допустимих меж оціночних показників?

10. Які умови отримання цільових значень показників? Які проблеми мають місце при їх визначенні?

## **Тема 6. Діагностика системи управління бізнесом**

### **Семінар – дискусія**

#### **«Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом»**

##### **План заняття:**

*1. Дискусійне обговорення основних положень теми та питань самостійного вивчення:*

1. Система методів аналізу бізнес-процесів

2. Змістовна характеристика основних методів аналізу бізнес-процесів

3. Особливості аналізу наскрізних (міжфункціональних) процесів

4. Обґрунтування ефективності процесного підходу

*2. Індивідуальне тестування.*

*3. Обговорення проблем в предметній галузі діагностики системи управління бізнес-процесами за наступними питаннями:*

1. Поясніть роль функціонально-вартісного аналізу (ABC) в діагностиці систем управління бізнесом. Назвіть обмеження даного методу.

2. Обґрунтуйте значення методу АВМ для аналізу систем управління бізнесом. Які недоліки йому притаманні?

3. Визначте переваги і недоліки застосування методу ARP при аналізі бізнес-процесів підприємства.

4. Назвіть характеристики напряму діяльності BRP і його можливості в діагностиці систем управління бізнес-процесами підприємства.

5. Обґрунтуйте значення підходу CPI у визначенні можливостей удосконалення якості бізнес-процесів у рамках TQM.

6. Визначте переваги і недоліки застосування методу CPN при аналізі характеристик бізнес-процесів підприємства.

7. Поясніть роль методу DFD в структурному аналізі систем управління бізнесом. Які його недоліки та обмеження?

8. Використання яких методів дає змогу розширити структурний аналіз бізнес-процесів? Поясніть особливості кожного з них.

9. Поясніть значення методології інформаційного моделювання бізнес-процесів ІХ.

10. Які результати може дати діагностика систем управління бізнес-процесами на основі TQM?

### **Практичне заняття**

#### **«Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)»**

##### **План заняття:**

*1. Виконання індивідуального завдання №2 «Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності» за наступним алгоритмом:*

1.1. Оцінювання стану розвитку досліджуваної галузі.

1.2. Аналіз продуктового портфелю і повноти ланцюжка створення вартості на підприємствах галузі. Визначення особливостей функціонування даних підприємств.

1.3. Діагностика можливостей і «слабких місць» у наскрізних бізнес-процесах.

1.4. Визначення бар'єрів розвитку підприємств і розробка рекомендацій щодо їх нівелювання.

### **Практичне заняття**

#### **«Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)»**

##### **План заняття:**

*1. Виконання індивідуального завдання №3 «Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління» за наступним алгоритмом:*

1.1. Аналіз стану систем менеджменту на підприємствах галузі (оцінка вертикалі процесного управління на підприємствах).

1.2. Оцінювання ефективності бізнес-процесів за ключовими показниками діяльності (КРІ) з використанням інструментарію конкурентного бенчмаркінгу.

1.3. Визначення ефективності впровадження процесного управління на основі якісних і кількісних характеристик бізнес-процесів.

1.4. Графічне представлення ефективності процесного управління за багатокутником порівняння бізнес-моделей підприємства на різних стадіях його розвитку.

1.5. Формулювання висновків і рекомендацій.

## **Тема 7. Реінжиніринг бізнес-процесів**

### **Семінар запитань і відповідей. Реінжиніринг бізнес-процесів: методологічні підходи та проектні рішення по їх оптимізації**

#### **План заняття:**

*1. Фронтальне та індивідуальне опитування за основними положеннями теми та питаннями самостійного вивчення:*

1. Зміст, принципи та інструменти реінжинірингу бізнес-процесів
2. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів
3. Проект оптимізації бізнес-процесів
4. Менеджмент бізнес-процесів
5. Програмні продукти управління бізнес-процесами підприємства

*2. Презентація доповідей з використанням мультимедійного візуального супроводження.*

**ЧАСТИНА 3.  
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ САМОСТІЙНОЇ  
РОБОТИ СТУДЕНТІВ**

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **ЗАГАЛЬНА КОНЦЕПЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ**

### **Семінар-дискусія. Об'єктивна необхідність і стратегічна спрямованість процесно-орієнтованого управління бізнесом**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, участь в обговоренні проблеми, презентація результатів есе

#### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Специфіка реалізації принципів процесного управління у вітчизняному бізнесі (задля розширення другого програмного питання).

2) Порівняння методів процесного управління підприємством (задля розширення третього програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

#### **1. Цілями впровадження процесного управління є:**

- а) аналіз наявних проблем розвитку підприємства;
- б) уніфікація та стандартизація подібних процесів у різних підрозділах підприємства;
- в) створення аналітичного програмного забезпечення;
- г) дослідження існуючої корпоративної структури.

#### **2. Процесний підхід до управління є наслідком формування:**

- а) індустріального суспільства;
- б) масового виробництва;
- в) інформаційного суспільства;
- г) постіндустріального суспільства.

#### **3. Функціональний підхід до управління передбачає:**

- а) підвищення ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат;
- б) орієнтацію керівників на способи досягнення результату в рамках бізнесу;
- в) делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- г) вузьку спеціалізацію окремих співробітників і підрозділів.

#### **4. Процесний підхід до управління відрізняє:**

- а) зниження ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат;

- б) орієнтація керівників на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури;
- в) делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу;
- г) широка спеціалізація окремих співробітників і підрозділів.

**5. MRP – планування ресурсів виробництва - як метод процесного управління має наступний недолік:**

- а) великі витрати на розробку і провадження проекту реінжинірингу;
- б) великі витрати на підтримку джерел знань;
- в) покращання діяльності по окремих процесах без системного узгодження;
- г) резервування ресурсів на випадок відхилень у виконанні плану.

**6. TQM – тотальне управління якістю - як метод процесного управління має наступний недолік:**

- а) великі витрати на розробку і провадження проекту реінжинірингу;
- б) великі витрати на підтримку джерел знань;
- в) покращання діяльності по окремих процесах без системного узгодження;
- г) резервування ресурсів на випадок відхилень у виконанні плану.

**7. BPR – реінжиніринг бізнес-процесів - як метод процесного управління має наступну перевагу:**

- а) орієнтація на реалізацію вимог споживачів;
- б) орієнтація на системні зміни;
- в) прогнозування розвитку видів діяльності та обґрунтування ресурсів на довготривалу перспективу;
- г) прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін та інновацій.

**8. KM – управління знаннями - як метод процесного управління має наступну перевагу:**

- а) орієнтація на реалізацію вимог споживачів;
- б) орієнтація на системні зміни;
- в) прогнозування розвитку видів діяльності та обґрунтування ресурсів на довготривалу перспективу;
- г) прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін та інновацій.

**9. Дія правила «пляшкової шийки» у процесному управлінні означає:**

- а) управлінські рішення мають бути розроблені для найпроблемніших ділянок системи;
- б) підприємство має постійно удосконалювати свою організаційну структуру;
- в) зміни на підприємстві мають відбуватися на усіх ділянках системи;
- г) управлінські рішення повинні розроблятися для пріоритетних ресурсів підприємства.

**10. До основних етапів впровадження процесного управління відносять:**

- а) підготовчий, моделювання бізнес-процесів, підготовку до впровадження;

- б) підготовчий, моделювання бізнес-процесів та оргструктури, підготовку до впровадження;
- в) моделювання оргструктури, підготовку до впровадження, впровадження;
- г) підготовчий, моделювання бізнес-процесів та оргструктури, підготовку до впровадження, впровадження.

4. Підготуйтеся до презентації результатів есе, використовуючи мультимедійне візуальне супроводження, за темами:

- 1) Тотальне управління якістю (TQM) як парадигма процесного підходу до управління.
- 2) Управління за результатами в системи процесного управління.
- 3) Порівняння функціонального і процесного підходів до управління.

### **Література:**

- 1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.
- 2. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 544с.
- 3. Курочкин А.С. Управление предприятием: процессный аспект / А.С. Курочкин. - К.: МАУП, 1998. – 140с.
- 4. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое пособие по успешной реализации / Дж. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ-Плюс, 2012. – 512с.
- 5. Ширяев В.И. Управление бизнес-процессами: учеб.-метод. пособ. / В.И. Ширяев. – М.: ФиС, ИНФРА-М, 2009. – 464с.
- 6. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2009. – 417с.

### **Семінар запитань і відповідей. Складання бізнес-моделі підприємства у форматі мережі бізнес-процесів та вивчення ключових засад ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, понятійний диктант.

#### **Завдання для самостійної роботи:**

- 1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.
- 2. Самостійно опрацюйте питання:
  - 1) Характеристика елементів потоку бізнес-процесів (зادля розширення другого програмного питання).

2) Ідентифікація бізнес-процесів.

3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Бізнес-процесом називають:**

- а) цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює результати у ресурси, що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства;
- б) стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій, яка за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворює входи у виходи, що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів і в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства;
- в) комплекс по перетворенню входів у виходи задля зростання вартості підприємства;
- г) мережу підрозділів підприємства, які перетворюють ресурси у результати, що надходять споживачам.

**2. До атрибутів бізнес-процесу не відносять:**

- а) власника бізнес-процесу;
- б) вхід і вихід бізнес-процесу;
- в) зовнішнє середовище процесу;
- г) цілі процесу.

**3. Під входом бізнес-процесу розуміють:**

- а) споживача, який робить замовлення;
- б) продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід;
- в) матеріальний об'єкт або послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами;
- г) ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

**4. Під виходом бізнес-процесу розуміють:**

- а) споживача, який робить замовлення;
- б) продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід;
- в) матеріальний об'єкт або послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми щодо процесу клієнтами;
- г) ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

**5. До характеристик бізнес-процесів відносять:**

- а) складність і широту;
- б) статичність;
- в) миттєвість;
- г) безкоштовність.

**6. До характеристик бізнес-процесів не відносять:**

- а) складність і широту;

- б) автоматизацію;
- в) тривалість;
- г) безкоштовність.

**7. Сукупність бізнес-процесів підприємства у їх взаємозв'язку та взаємодії утворює:**

- а) організаційну структуру підприємства;
- б) мережу бізнес-процесів;
- в) процесну архітектуру;
- г) управлінську структуру підприємства.

**8. За функціональним призначенням бізнес-процеси поділяються на:**

- а) основні, допоміжні;
- б) основні процеси, процеси управління підприємством;
- в) основні і допоміжні процеси, процеси управління підприємством;
- г) допоміжні процеси, процеси управління підприємством.

**9. Бізнес-процеси, які проходять через кілька підрозділів або через все підприємство, є:**

- а) внутрішньофункціональними;
- б) міжфункціональними (наскрізними);
- в) адміністративними;
- г) основними.

**10. Відносно об'єкта управління виділяють наступні бізнес-процеси:**

- а) основні і допоміжні процеси, процеси управління підприємством;
- б) внутрішньофункціональні і міжфункціональні процеси;
- в) внутрішні процеси і бізнес-процеси між організаціями;
- г) наскрізні процеси, операції.

**Література:**

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. – 63с.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
3. Шеер А.-В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / А.-В. Шеер. - М.: Весть- Мета Технология, 1999. – 175с.
4. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М. Дело, 2001. – 400с.
5. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 29. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

6. Волошина С.В. Людський капітал підприємства: теоретико-методологічні аспекти: монографія / С.В. Волошина. - Кривий Ріг: СПД «Залозний В.В.», 2016., 2016. – 181с.

## **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ВИЗНАЧЕННЯ, АНАЛІЗ І РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**Семінар запитань і відповідей. Проектування впровадження процесного підходу та встановлення завдань й очікуваних наслідків проекту**

**Форми контролю:** тестування, фронтальне та індивідуальне опитування, презентація доповіді.

**Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Використання графіку Ганта для проектування впровадження процесного підходу (зادля розширення першого програмного питання).

2) Розробка процесної архітектури підприємства (зadля розширення другого програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Етапами проекту впровадження процесного підходу не є:**

- а) прийняття рішень, підготовка, розробка процесної архітектури підприємства;
- б) розробка системи показників для управління процесами, організація управління процесами;
- в) опис і регламентація процесів, запуск циклу PDCA;
- г) укладення контрактів із контрагентами підприємства.

**2. Завданням етапу впровадження процесного управління «прийняття рішень» виступає:**

- а) вивчення і розуміння концепції впровадження процесного управління;
- б) визначення напрямків реорганізації управління процесами;
- в) визначення проектної команди;
- г) навчання персоналу на різних рівнях.

**3. Результатами етапу впровадження процесного управління «прийняття рішень» є:**

- а) концепція впровадження процесного підходу;
- б) нова управлінська структура;
- в) навчений персонал;

г) акумульовані ресурси.

**4. Результатами етапу впровадження процесного управління «підготовка» є:**

- а) концепція впровадження процесного підходу;
- б) розробка плану виконання проекту;
- в) навчений персонал на усіх рівнях;
- г) акумульовані ресурси.

**5. Результатами етапу впровадження процесного управління «розробка процесної архітектури підприємства» є визначення:**

- а) керівників та учасників процесу;
- б) входів і виходів процесу;
- в) ресурсів для реалізації проекту;
- г) цілей проекту.

**6. Розробка процесної архітектури дає змогу:**

- а) визначити межі процесів, усунути зони безвідповідальності і зони перетинання відповідальності;
- б) спланувати роботу з регламентації процесів;
- в) сформулювати документообіг підприємства;
- г) побудувати схему товаропотоків.

**7. Результатами етапу впровадження процесного управління «розробка системи показників для управління процесами» є визначення:**

- а) затвердження форм планів і звітів для оперативного управління процесами;
- б) схвалення проектної команди;
- в) затвердження кошторису витрат;
- г) затвердження системи показників.

**8. Результатами етапу впровадження процесного управління «організація управління процесами» є те, що власники процесів:**

- а) планують виконання своїх процесів;
- б) беруть участь у виконанні проектів, що стосуються відповідних процесів;
- в) аналізують причини відхилень і реалізують заходи щодо усунення причин їх появи;
- г) розробляють плани діяльності відповідного підрозділу.

**9. Результатами етапу впровадження процесного управління «опис і регламентація процесів» є:**

- а) процесні стандарти;
- б) процесні плани;
- в) процесні нормативи;
- г) процесні звіти.

**10. Завданнями етапу впровадження процесного управління «запуск циклу PDCA» є реалізована можливість щодо:**

- а) постійного аналізу результативності та ефективності виконання проектів по удосконаленню процесів;
- б) самостійного формування планів діяльності підрозділів;
- в) розвитку персоналу в галузі процесного підходу;
- г) розробки нормативів витрат.

4. Підготуйтеся до презентації доповіді, використовуючи мультимедійне візуальне супроводження, за темами:

- 1) Реалізація цілей підприємства в завданнях проекту впровадження процесного управління.
- 2) Проблеми отримання результатів за етапами проектування впровадження процесного управління.

**Література:**

- 1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.
- 2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
- 3. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 544с.
- 4. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое пособие по успешной реализации / Дж. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ-Плюс, 2012. – 512с.
- 5. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 29. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

**Семінар запитань і відповідей / Практичне заняття. Регламентація і контроль бізнес-процесів. Розробка процесних стандартів (для об'єкту дисертаційного дослідження)**

**Форми контролю:** фронтальне та індивідуальне опитування, захист результатів індивідуального завдання №1.

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

- 1) Переваги і недоліки регламентації бізнес процесів (зادля розширення першого програмного питання).

2) Система коригуючих дій за результатами здійснення бізнес-процесів (задля розширення четвертого програмного питання).

3. Підготовка до виконання індивідуального завдання №1 «Розробка регламенту (стандарту) бізнес-процесу»: вивчення порядку розробки та оформлення регламенту.

4. Підготовка до захисту індивідуального завдання №1.

### **Література:**

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.

2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы. Регламентирование и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2007. – 319с.

3. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое пособие по успешной реализации / Дж. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ-Плюс, 2012. – 512с.

4. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.

5. Економіка підприємства: [підруч.] / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. – [вид. 4-те, перероб. і доп.] / Т. 29. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. – К.: КНЕУ, 2009.- 816 с. (С. 745-763).

**Семінар – дискусія. Оцінка підходів до побудови системи показників для управління бізнес-процесами, визначення їх цільових значень і допустимих меж**

**Форми контролю:** тестування, участь у дискусії.

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Роль системи КРІ у мотивації персоналу (задля розширення першого програмного питання).

2) Взаємозв'язок між видами показників КРІ (задля розширення другого програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

### **1. КРІ результативності відображає:**

а) скільки і який результат отримано;

- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

**2. КРІ витрат відображає:**

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

**3. КРІ ефективності відображає:**

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

**4. КРІ продуктивності відображає:**

- а) скільки і який результат отримано;
- б) скільки ресурсів було витрачено;
- в) відношення між отриманим результатом і витраченим часом;
- г) відношення між отриманим результатом і витрачанням ресурсів.

**5. Основними правилами розробки показників бізнес-процесів не є:**

- а) мінімум показників для їх оцінки;
- б) вимірюваність кожного показника;
- в) вартість вимірювання показника в межах ефекту від його використання;
- г) натуральна форма представлення.

**6. На підприємстві, де розробка системи показників будується без врахування наскрізних бізнес-процесів, буде відсутня:**

- а) синергія;
- б) регламентація;
- в) ефективність;
- г) продуктивність.

**7. Суперечність окремих показників в системі КРІ означає, що:**

- а) значення одного показника не відповідає значенню іншого;
- б) темпи зміни одного показника не відповідають темпам зміни іншого;
- в) досягнення одного показника виключає досягнення іншого;
- г) одиниці виміру показників не співпадають.

**8. Фрагментарність системи показників КРІ означає:**

- а) відсутність низки важливих для управління показників;
- б) мінімум показників;
- в) наявність незначущих показників;

г) неможливість використання всіх показників.

**9. Показники оцінки бізнес-процесів повинні бути зорієнтованими на:**

- а) досягнення стратегічних цілей підприємства;
- б) умови виживання підприємства;
- в) їх значення в попередніх періодах;
- г) оптимізацію персоналу.

**10. До помилок створення системи показників оцінки бізнес-процесів не відноситься:**

- а) ігнорування стратегічних цілей підприємства;
- б) неврахування реальних ланцюгів створення вартості;
- в) відсутність аналізу матеріальних та інформаційних потоків;
- г) наявність прогалин в існуючому документообігу підприємства.

**Література:**

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.
2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.
3. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 352с.
4. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишер, 2009. – 417с.
5. Уилер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уилер, Д. Чаберс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 416с.
6. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М. Дело, 2001. – 400с.
7. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон: пер. с англ. - М.: Олимп Бизнес, 2003. - 446 с.

**Семінар – дискусія. Аналітичний інструментарій діагностики системи управління бізнесом**

**Форми контролю:** тестування, участь у дискусії.

**Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Порівняльна характеристика основних методів аналізу бізнес-процесів (зادля розширення другого програмного питання).

2) Особливості аналізу наскрізних (міжфункціональних) процесів (повне опрацювання третього програмного питання).

3. Розв'яжіть тестові завдання.

**1. Метод, який базується на визначенні вартості та інших показників виробів (послуг) на основі функцій і ресурсів, задіяних у бізнес-процесах, називається методом:**

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

**1. Метод, який базується на визначенні вартості та інших показників виробів (послуг) на основі функцій і ресурсів, задіяних у бізнес-процесах, називається методом:**

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

**2. Метод, який базується на методології, що описує засоби і способи управління підприємством для удосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації, наданої в результаті ABC-аналізу, називається методом:**

- а) CPI;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

**3. Метод планування ресурсів підприємства на основі аналізу функцій, задіяних у бізнес-процесах, називається методом:**

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) ARP;
- г) BRP.

**4. Підхід, який базується на безперервному удосконаленні процесів у рамках TQM, називається:**

- а) ABC;

- б) ABM;
- в) ARP;
- г) CPI.

**5. Методологія створення динамічної моделі бізнес-процесу, що дає змогу аналізувати залежні від часу характеристики виконання процесу і розподіл ресурсів для вхідних процесів різної структури, носить назву:**

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) CPN;
- г) BRP.

**6. Методологія структурного аналізу, що описує зовнішні щодо системи джерела та адресати даних, логічні функції, потоки даних тощо, носить назву:**

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

**7. Методологія функціонального аналізу, що є складовою SADT і дає змогу описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних функцій, носить назву:**

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

**8. Методологія інформаційного моделювання, що ґрунтується на концепції «сутність – зв'язок», носить назву:**

- а) DFD;
- б) CPN;
- в) IDEF0;
- г) IDEF1X.

**9. Технологія структурного аналізу і проектування, яка використовується для аналізу бізнес-процесів, називається:**

- а) ABC;
- б) ABM;
- в) SADT;
- г) BRP.

**10. Напрямок діяльності, який включає глибинне переосмислення і радикальне перепланування критичних бізнес-процесів, називається:**

- а) ABC;

- б) BRP;
- в) ARP;
- г) BRP.

### **Література:**

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.
2. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.
3. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей: Как достигать результатов, сохраняя целостность / Х.К. Рамперсад. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. – 352с.
4. Уилер Д. Статистическое управление процессами. Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / Д. Уилер, Д. Чаберс. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 416с.
5. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш. – М. Дело, 2001. – 400с.

### **Практичне заняття. Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)**

#### **Форми контролю:** захист результатів індивідуального завдання №2.

1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №2 «Діагностика бізнес-процесів на основі ланцюга створення цінності».
2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №2.

### **Практичне заняття. Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління (за матеріалами підприємств – суб'єктів дисертаційного дослідження)**

#### **Форми контролю:** захист результатів індивідуального завдання №3.

1. Підготовка до виконання індивідуального завдання №3 «Аналітичне оцінювання ефективності процесного управління».
2. Підготовка до захисту індивідуального завдання №3.

## Семінар запитань і відповідей. Реінжиніринг бізнес-процесів: методологічні підходи та проектні рішення по їх оптимізації

**Форми контролю:** усне опитування, презентація доповідей

### **Завдання для самостійної роботи:**

1. Опрацюйте конспект лекцій та рекомендовану літературу для обговорення теоретичних питань теми на семінарському занятті.

2. Самостійно опрацюйте питання:

1) Методи моделювання бізнес-процесів: IDEF, IDEF0, IDEF3, IDEF4, IDEF1X (задля розширення четвертого програмного питання).

2) Програмні засоби моніторингу бізнес-процесів: BPM, CRM, ERP, бази даних тощо (задля розширення п'ятого програмного питання).

3. Підготуйтеся до презентації доповіді за темами:

1) Система управління бізнес-процесами.

2) Технологія управління бізнес-процесами.

3) Оптимізація бізнес-процесів.

4) Інструменти удосконалення бізнес-процесів підприємства.

### **Література:**

1. Управління бізнес-процесами: конспект лекцій / С.В. Волошина; ДонНУЕТ. – Кривий Ріг, 2016. - 63с.

2. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / В.В. Репин. – М.:, Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2013 . – 512с.

3. Джестон Дж. Управление бизнес-процессами. Практическое пособие по успешной реализации / Дж. Джестон, Й. Нелис. - М.: Символ-Плюс, 2012. – 512с.

4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен. - М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

5. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К.С. Эсселинг, Х.Н. Нимвеген. - СПб: Азбука БМикро, 2002. – 320с.

6. Яблочников Е.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства: учеб. пособ. / Е.И. Яблочников, В.И. Молочник, Ю.Н. Фомина. - СПб: СПбГУИТМО, 2008. – 152с.

7. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособ. / О.С. Рудакова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 343с.

8. Хаммер М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / М. Хаммер. – М.: Альпина Пабли., 2012. – 356с.

9. Ойхман Е.Г. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии / Е.Г. Ойхман, Э.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336с.

**Навчальне видання**

**Волошина Світлана Василівна, к.е.н., доцент**

**Кафедра підприємництва і торгівлі**

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**

**Методичні рекомендації для вивчення дисципліни**

---

**Зведений план 2016 р., поз. № \_\_\_\_  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського  
50005, Дніпропетровська обл.,  
м. Кривий Ріг, вул. Островського, 16.**