

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу і управління персоналом
на транспорті**

ПРОГРАМА

курсу дисципліни

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»

Харків – 2019

Програму розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 28 серпня 2017 р., протокол № 1.

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

Укладачі:

проф. Л. О. Позднякова,
доценти В. О. Котик,
В. В. Котик

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

ПРОГРАМА

курсу дисципліни

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»

Відповідальний за випуск Котик В. О.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 01.06.18 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 2,0. Тираж 25. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Мета і завдання дисципліни «Управління бізнес-процесами», її місце і значення в навчальному процесі.....	5
2 Вимоги до компетенцій, знань та умінь з дисципліни «Управління бізнес процесами».....	6
3 Зміст лекційних занять.....	7
4 Структура навчальної дисципліни.....	13
5 Теми практичних занять.....	15
6 Самостійна робота.....	27
7 Контрольні питання.....	30
8 Індивідуально-консультативна робота.....	34
9 Методи навчання.....	35
10 Методи контролю.....	39
11 Методичне забезпечення.....	42
Список літератури.....	43
Додаток А. Типові контрольні завдання. Зразок тестового завдання з модуля.....	46
Додаток Б. Перелік контрольних питань для підготовки студентів до заліку з навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами».....	51

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 їхньої організації залежить тривалість виробничого циклу і гнучкість підприємства. А отже, ефективне управління підприємством вимагає сприймати його як мережу бізнес-процесів, що виконуються в 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, і створює продукт, передаючи його в 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 охарактеризувати за допомогою розширеного опису її процесів у їхній 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, виконуваних у межах підприємства, тобто аутсорсингу.

Таким чином, для сучасного фахівця в галузі управління вкрай необхідно засвоїти принципи, методи й інструменти управління бізнес-процесами підприємства.

1 МЕТА І ЗАВДАННЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ», ЇЇ МІСЦЕ І ЗНАЧЕННЯ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ

Головною метою вивчення дисципліни є надання основних системних теоретичних і практичних знань з управління бізнес-процесами і отримання елементарних навичок при вирішенні завдань і прийнятті рішень в умовах ринкових відносин.

Студенти повинні оволодіти системою знань із управління процесами задля формування економічного мислення на основі проблемних уявлень про структуру основних ланок ринкової економіки, логіку і ефективність процесів, принципи прийняття оптимальних рішень і отримати необхідні навички та вміння у сфері процесного управління.

Часткові цілі:

- отримати цілісне уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, класифікацію бізнес-процесів, а також категорійний апарат; засвоїти технології моделювання та процедури опису бізнес-процесів підприємства;

- розвинути здатності до моніторингу та контролю параметрів бізнес-процесів підприємства; набути практичних навичок щодо вибору методів аналізу бізнес-процесів підприємства; формування вміння покращення бізнес-процесів підприємства;

- розвинути здатності до проектування бізнес-процесів підприємства.

«Управління бізнес-процесами» – навчальна дисципліна, що вивчає інструментарій процесного підходу, технології моделювання та опису бізнес-процесів підприємства, методи їхнього статистичного контролю та ідентифікації проблем функціонування процесів, технології покращення бізнес-процесів, процедуру управління запасами та поставками.

Завданням вивчення дисципліни є ознайомлення студентів з відповідними поняттями, категоріями, системами та алгоритмами управління бізнес-процесами.

Завдання лекційних занять реалізуються завдяки пропонуванню логічно побудованого теоретичного і цікавого

прикладного матеріалу; тлумаченню змісту фундаментальних теорій бізнес-процесів і сучасного понятійного апарату; демонстрації механізмів управління на конкретних прикладах вітчизняного і світового бізнесу; мотивації залучення студентів до практики бізнесу.

Завдання проведення практичних занять – набуття студентами практичних навичок вирішення управлінських завдань і виконання відповідних функцій; вивчення інструментарію процесного підходу, технології моделювання та опису бізнес-процесів підприємства, методів їхнього статистичного контролю та ідентифікації проблем функціонування процесів, технології покращення бізнес-процесів, процедури управління запасами та поставками.

Завдання проведення самостійної роботи студента (СРС) – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Теоретико-методологічною базою вивчення цієї дисципліни є такі навчальні дисципліни: «Глобальна економіка», «Економічне управління підприємством», «Корпоративні фінанси», «Антикризова діяльність підприємства».

2 ВИМОГИ ДО КОМПЕТЕНЦІЙ, ЗНАНЬ ТА УМІНЬ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ»

У результаті вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» студент повинен оволодіти компетенціями, пов'язаними з реалізацією основних функцій управління бізнес-процесами та здатністю приймати ефективні управлінські рішення, реалізовувати поставлені завдання та визначені цілі.

Знати:

- основні поняття і спеціальну термінологію з управління бізнес-процесами на підприємстві;
- методи моделювання, статистичного контролю та опису бізнес-процесів підприємства;

- методи ідентифікації проблем функціонування процесів;
- вміти:**
- впроваджувати процесний підхід;
- здійснювати документування процесів;
- визначати витрати на забезпечення якості процесів;
- аналізувати стабільність і точність, надійність процесів;
- здійснювати опис невизначених бізнес-процесів підприємства;
- здійснювати моніторинг і контроль показників процесів;
- застосовувати статистичний приймальний контроль;
- обирати напрями усунення проблем;
- впроваджувати коректувальні та попереджувальні дії;
- планувати діяльність з покращення бізнес-процесів;
- впроваджувати технології покращення бізнес-процесів;
- здійснювати аналіз та контроль якості проекту.

3 ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством

1.1 Сутність функціонального, процесного та процесно-функціонального підходів

Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Переваги та недоліки функціонального підходу. Сутність і принципи процесного підходу. Структура бізнес-процесу. Ознаки процесу. Переваги та недоліки процесного підходу.

Література [3, 5, 6, 7].

1.2 Класифікація та особливості процесів

Порівняльний аналіз функціонального, процесного, процесно-функціонального підходів. Переваги процесно-функціонального підходу. Види процесів в організації. Процеси

життєвого циклу продукції. Ключові процеси, які створюють цінність. Зв'язок основних і допоміжних процесів життєвого циклу продукції. Виконавці процесу. Види входів і виходів. Мета, результативність та ефективність процесу. Функції власника процесу. Параметри процесу.

Література [1, 3, 5, 7].

1.3 Управління процесами

Стандарт ISO. Модель системи менеджменту якості, заснована на процесному підході. Етапи управління процесами. Цикл Демінга-Шухарта. Етапи планування процесу. Схема та складові управління процесом. Додаткова цінність процесу. Вимоги до процесів згідно зі стандартами ISO. Структура забезпечення процесу. Управління якістю процесу.

Література [1, 3, 4, 5].

1.4 Впровадження процесного підходу

Рівень деталізації процесу. Декомпозиція процесу прийняття рішення. Взаємозв'язок процесів. Зв'язок процесу з зовнішніми та внутрішніми процесами. Взаємозв'язок відділів при функціонуванні процесу. Матриця процесу. Процедура впровадження процесного підходу.

Література [1, 3, 5, 7].

1.5 Документування процесів

Рівні документування. Склад документації згідно з ISO. Опис процесів. Етапи документування. Сутність специфікації та її склад.

Література [3, 5, 6, 7].

1.6 Витрати на забезпечення якості процесів

Витрати на забезпечення досягнутого рівня якості. Витрати на відповідність і витрати внаслідок невідповідності. Витрати на контроль. Складові витрат на якість. Складові попереджувальних витрат. Витрати на контроль якості. Моделі витрат відділів.

Література [1, 4, 3, 5, 7].

Тема 2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства

2.1 Порівняльна характеристика методів моделювання та опису бізнес-процесів підприємства

Цілі моделювання бізнес-процесів. Етапи та принципи процесу моделювання. Модель SADT. Методологія функціонального моделювання SADT (IDEF0). Метод моделювання процесів IDEF3. Моделювання потоків даних DFD. Модель ARIS. Метод Ericsson-Penker. Моделі «AS-IS» і «AS-TO-BE». Система ARIS.

Література [1, 4, 5, 7].

2.2 Методи опису бізнес-процесів підприємства

Діаграма послідовності процесу. Карта процесу. Сітьовий графік і його характеристики. Метод критичного шляху. Блок-схема процесу прийняття рішень (метод PDPC).

Література: [1,5,6,7]

2.3 Опис невизначених бізнес-процесів підприємства

Невизначеність. Етапи підготовчого процесу при прийнятті рішень. Оцінювання задоволеності споживача. Діаграма процесу прийняття рішень. Виникнення необхідності прийняття управлінського рішення щодо корекції параметрів процесу. Вплив середовища на процес вирішення. Ігрові методи управління процесами в умовах невизначеності. Гра. Характерні ознаки гри. Хід. Антагоністичні ігри. Матричні ігри. Критерії вибору стратегії: Вальда, максимального оптимізму, Севіджа, Гурвіца, Лапласа.

Література [1, 2, 3, 5].

Тема 3. Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства

3.1 Характеристика процесу та моніторинг його показників

Характеристики процесу. Показники результативності процесу. Аналітичний і статистичний методи аналізу. Точність і надійність, стабільність і продуктивність, керованість та

екологічність процесів. Ефективність процесу. Види процесів. Ризики процесу. Показники ризику. Вплив процесів на навколишнє середовище. Адаптованість. Процес як ланцюжок функцій. Верифікація. Методи моніторингу. Метрики процесів. Атрибути процесів. Методи вимірювання процесів. Діаграми якості процесу.

Література [1, 2, 3, 4].

3.2 Контроль процесів: завдання, етапи, види, методи

Завдання і етапи контролю процесів. Види контролю. Методи контролю процесів: експертний, спостереження, соціологічний. Технічний контроль і методи його здійснення: статистичний, візуально-вимірювальний, вимірювальний.

Література: [1, 2, 3, 5].

3.3 Методи статистичного контролю бізнес-процесів, аналіз стабільності й точності, надійності процесів

Статистичний контроль процесів. Методи контролю якості процесів: традиційні інструменти контролю якості, аналіз точності і стабільності, надійності, статистичний приймальний контроль. Традиційні методи статистичного контролю якості процесів. Контрольний лист, контрольні карти, гістограми, діаграми розсіювання. Методика розрахунку карт для безперервних величин. Методика розрахунку карт для індивідуальних значень і ковзних розмахів. Основні показники контрольних карт. Сутність точності і стабільності. Комплексні показники надійності. Суцільний і вибірковий контроль. Ризик постачальника та споживача, приймальний і бракувальний рівень дефектності.

Література [1, 5, 7].

Змістовий модуль 2. ВИБІР, ПОКРАЩЕННЯ, ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства

4.1 Класифікація проблем функціонування процесів

Види аналізу процесу. Проблеми, що виникають при функціонуванні процесів. Роль ФВА, ФФА, FMEA-, SWOT-аналізів у виявленні проблем. Причини виникнення проблем.

Література [1, 5, 6, 7].

4.2 Методи ідентифікації проблем функціонування процесів

Сутність і випадки використання функціонально-вартісного аналізу. Методи визначення зв'язків між факторами та причинами появи проблем. Діаграма спорідненості. Діаграма споріднених зв'язків. Принципи їхньої побудови. Стратифікація даних. Концепція «М». Концепція п'яти «Р». Факторний аналіз і його різновиди. Діаграма Парето і її різновиди. Причинно-наслідкові діаграми.

Література [1, 2, 3, 5].

4.3 Вибір напрямків усунення проблем

Етапи вибору варіантів усунення проблеми. Методи досягнення компромісу з використанням нерівнозначних і рівнозначних критеріїв. Метод поступок, лінійної згортки критеріїв, підсумовування нормованих критеріїв з урахуванням їхньої ваги, відбору найбільш важливого критерію, рівної ефективності, Никовського, циклограм. Матрична діаграма. Порядок її побудови. Випадки застосування FMEA-аналізу та етапи його здійснення. Порівняння методів колективної експертизи. Методи обробки думок експертів: зважування експертних оцінок, переваги, рангів, парних порівнянь. Евристичні методи пошуку вирішення проблеми.

Література [1, 2, 3, 7].

Тема 5. Покращення бізнес-процесів підприємства

5.1 Планування діяльності з покращення бізнес-процесів

Цикл Демінга-Шухарта. Умови успішної реалізації проекту. Результати поліпшення процесів. Процедури поліпшення процесів.

5.2 Технології покращення бізнес-процесів

Японські методи поліпшення процесів. Зміст методів безперервного поліпшення процесів. Методи залучення

персоналу. Модель постійного поліпшення Школи бізнесу Портсмутського університету. Технологія методу «бенчмаркінг» і генезис його розвитку. Реінжиніринг бізнесу та умови його успіху. Порівняльна характеристика удосконалення і реінжинірингу бізнесу. Стратегічний бенчмаркінг. Методи Тагуті. Функції втрат Тагуті. Модель ділового удосконалення EFQM: цілі, положення, рівні удосконалення. Метод «шість σ». Поліпшення через спрощення. Аналіз доданої цінності. Система JT. Концепція «бережливе виробництво». Поліпшення процесів на основі самооцінки. Інструменти управління процесом удосконалення. Матрична діаграма.

Література [1, 2, 6, 7].

Тема 6. Проектування бізнес-процесів підприємства

6.1 Класифікація проектів і характеристика їхніх життєвих циклів

Проект. Оточення проекту. Класифікація проектів. Життєвий цикл проекту та його концепції. Процеси управління проектами: основні та допоміжні.

6.2 Вхідні дані для проектування

Зовнішні вхідні дані. Внутрішні вхідні дані. Вхідні дані, що визначають ті характеристики процесів чи продукції, які є критичними для їхньої безпеки, правильного функціонування і обслуговування.

6.3 Аналіз і контроль якості проекту

Завдання аналізу та контролю якості проекту. Управління конфігурацією. Види базових конфігурацій. Моделювання життєвого циклу проекту.

6.4 Вихідні дані проектування

Вихідні дані. Верифікація. Валідація. Приклади виходу даних процесів проектування і розроблення. Приклади діяльності з верифікації виходів процесу проектування і розроблення.

Література [3, 5, 6, 7].

Тема 7. Управління запасами та поставками

7.1 Процедура управління запасами

Матеріальні запаси. Стратегії управління запасами. Види запасів. Переваги створення матеріальних запасів. Норма запасу. Фактори, що впливають на розмір замовлення. Евристичний метод. Економіко-математичні методи. Детермінований попит. Вірогідний попит. Спрощення. Фактори, що впливають на вибір моделі. Безперервний і періодичний контроль. Детерміновані моделі. Однопродуктова модель. Модель Уілсона. Верифікація закупленої продукції.

Література [1, 5, 6, 7].

7.2 Процедура управління поставками

Процеси управління поставками. Методи пошуку потенційних постачальників. Індекс якості поставок. Якість продукції. Критерії оцінювання і відбору генераторів матеріальних потоків. Рівень організації поставок. Лояльність постачальника. Вибір показника своєчасності поставок.

Література [1, 2, 5, 7].

4 СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

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

Вивчення студентом навчальної дисципліни відбувається шляхом послідовного і ґрунтовного опрацювання навчальних модулів. Навчальний модуль – це окремий, відносно самостійний блок дисципліни, який логічно об'єднує кілька навчальних елементів дисципліни за змістом і взаємозв'язками.

Тематичний план дисципліни складається з двох змістових модулів (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 – Структура залікового кредиту навчальної дисципліни

Змістовий модуль і тема	Кількість годин				
	денна форма				
	Разом	у тому числі			
Лекційні		Практичні	Проведення підсумкового контролю	Самостійна робота (підготовка до занять)	
Змістовий модуль 1					
Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством	15	2	2	-	11
Тема 2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства	18	4	4	-	10
Тема 3. Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства	20	4	4	2	10
Разом за змістовим модулем 1	53	10	10	2	31
Змістовий модуль 2					
Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства	19	4	4	-	11
Тема 5. Покращення бізнес-процесів підприємства	19	4	4	-	11
Тема 6. Проектування бізнес-процесів підприємства	18	4	4	-	10
Тема 7. Управління запасами та поставками	23	4	4	2	13
Разом за змістовим модулем 2	79	16	16	2	45
Передзалікові консультації	2			2	
Залік	31			2	29
Разом годин за курсом	165	26	26	8	105

5 ТЕМИ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття – форма навчального заняття, за якої викладач організує детальний розгляд окремих теоретичних положень навчальної дисципліни і формує вміння та навички їхнього практичного застосування шляхом індивідуального виконання студентом сформульованих завдань.

Проведення таких занять ґрунтується на попередньо підготовленому методичному матеріалі – тестах для виявлення ступеня оволодіння необхідними теоретичними положеннями, наборі завдань різного рівня складності для вирішування їх на заняттях.

Плани практичних (семінарських) занять для студентів денної форми навчання

Практичне заняття 1

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** роль і місце процесного управління в діяльності сучасного підприємства, еволюцію розвитку концепції процесного опису робіт, переваги та недоліки організації діяльності підприємства за процесами та функціями;

- **уміти** виокремлювати бізнес-процеси з низки інших елементів організації, визначати передумови та способи запровадження процесної моделі управління, застосовувати кореневі моделі бізнес-процесів відповідно до галузевої специфіки діяльності підприємства.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

- 1 Бізнес-процес як об'єкт управління.
- 2 Основні положення процесного підходу до управління підприємством.
- 3 Сутність і елементний склад бізнес-системи.

Спосіб контролю: відповідь на питання, кейс «Будуємо разом із ПАТ «Укрзалізниця».

Інформаційні ресурси:

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Питання для обговорення:

1 Процес як елементарна одиниця управління: характеристика, ознаки, властивості.

2 Переваги та недоліки процесного і функціонального підходів до управління.

3 Власник – ключова особа бізнес-процесу.

4 Проблеми та умови запровадження процесного підходу до управління.

5 Галузева специфіка бізнес-процесів.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Причини виникнення та поширення процесного підходу до управління.

2 Взаємозв'язок сучасних концепцій менеджменту і процесного підходу до управління.

3 Принципи формування корневих моделей бізнес-процесів у різних сферах господарської діяльності.

4 Додана вартість як ідентифікатор бізнес-процесу.

Практичне заняття 2

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** еволюцію розвитку концепції якості, загальні принципи управління якістю, їх використання в сучасних системах якості (TQM, «шість σ », Кайзен та ін.), переваги запровадження процесного управління для ведення господарської діяльності відповідно до стандартів ISO;

- **уміти** пояснювати взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю, визначати напрямки розвитку процесів стандартизації та сертифікації, обґрунтовувати вибір форм і способів сертифікації діяльності, системи управління та продукції.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Розвиток поглядів на якість: етапи, фази.

2 Концепція тотального управління якістю і її зв'язок з процесним підходом до управління.

3 Вимоги міжнародних стандартів менеджменту якості.

4 Сертифікація продукції, процесів і систем якості.

Спосіб контролю: кейс «Вище, швидше, надійніше (ДП «Антонов»)».

Інформаційні ресурси

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Питання для обговорення:

1 Історичні передумови виникнення і становлення концепції TQM.

2 Система міжнародних стандартів ISO 9000 як результат формалізації процесного підходу до управління підприємством.

3 Доцільність, процедури та алгоритм сертифікації діяльності підприємства на відповідність вимогам державних і міжнародних стандартів.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Японська філософія та принципи покращення процесів.

2 Застосування циклу Демінга-Шухарта для безперервного покращення якості.

3 Контроль якості та концепція «шість σ».

Практичне заняття 3

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** принципи визначення меж бізнес-процесів, їхнього ресурсного середовища відповідно до критеріїв ефективності та логіки функціонування, переваги створення та використання бізнес-моделі підприємства, різні підходи до побудови бізнес-моделі компанії;

- **уміти** виокремлювати, структурувати бізнес-процеси підприємства та описувати алгоритми їх здійснення, здійснювати декомпозицію, формувати та узгоджувати мережу бізнес-процесів, використовувати інструментарій бізнес-інжинірингу для формування корпоративної бізнес-моделі.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Сегментація діяльності організації на систему процесів. Проблеми та правила ідентифікації бізнес-процесів і визначення їхніх границь.

2 Мережа бізнес-процесів організації. Класифікація бізнес-процесів, запропонована Міжнародною Бенчмаркінговою Палатою.

3 Принципи бізнес-інжинірингу системи бізнес-процесів.

4 Сутність і елементний склад корпоративних бізнес-моделей.

5 Особливості організації окремих видів бізнес-процесів.

Спосіб контролю: Кейс «Український холдинг «Корпорация «Тальский и Ко»».

Інформаційні ресурси

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Питання для обговорення:

1 Особливості організації процесів організації в єдину мережу.

2 Принципи формування бізнес-моделі компанії. Взаємозв'язок з системою процесів.

3 Характеристика та критерії вибору концепції побудови бізнес-моделі.

4 Функції системи менеджменту процесів, взаємодія її складових.

5 Сучасні підходи до покращення бізнес-процесів.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Корпоративна бізнес-модель компанії: унікальність та індивідуальність.

2 Бізнес-інжиніринг як засіб забезпечення та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

3 Zero-approach: передумови, переваги та недоліки при побудові нової бізнес-моделі компанії.

4 Спільність і відмінність технологій бізнес-моделювання та процесного управління.

Практичне заняття 4

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** основні принципи та напрями використання менеджменту бізнес-процесів (МБП), еволюцію підходів до удосконалення бізнес-процесів, спрямованість їхнього подальшого розвитку, ключові принципи та технологію реінжинірингу бізнес-процесів;

- **уміти** використовувати інструментарій, моделі та методи МБП, формувати систему управління бізнес-процесами та забезпечувати ефективність її функціонування, використовувати різні підходи до удосконалення бізнес-процесів компанії.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Управління бізнес-процесами: цілі, завдання, особливості організації на підприємстві.

2 Моделі, методи та інструменти управління бізнес-процесами.

3 Елементи та взаємозв'язки в системі управління бізнес-процесами, її інтеграція до загальної системи менеджменту підприємства.

4 Концепції удосконалення бізнес-процесів.

5 Реінжиніринг і перепроєктування бізнес-процесів.

6 Розроблення проектів реорганізації бізнес-процесів, їхнє ресурсне забезпечення.

Спосіб контролю: кейс «Реінжиніринг на ПАТ «Укрзалізниця», кейс «Видача кредитної картки в банку «UniCredit».

Інформаційні ресурси

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Хаммер, М. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі [Текст]: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

Питання для обговорення:

1 Причини виникнення та напрями розвитку концепцій удосконалення бізнес-процесів.

2 Порівняльна характеристика методів FAST, бенчмаркінг, перепроєктування та кайзен.

3 Які методи можна поєднувати для підвищення ефективності проектів удосконалення бізнес-процесів?

4 Концепція «Найбільш вигідне, спрямоване на майбутнє, рішення (BFSS)».

5 Причини виникнення, методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів.

6 Ефективність проектів реорганізації бізнес-процесів.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Бізнес-процес – базова категорія реінжинірингу бізнес-процесів.

2 Удосконалення системи бізнес-процесів: кайзен, бенчмаркінг чи реінжиніринг.

3 Реінжиніринг та індуктивне мислення. Інституціональні аспекти переосмислення бізнес-процесів.

Практичне заняття 5

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** цілі та способи опису бізнес-процесів, переваги та недоліки різних форм і методів опису бізнес-процесів, передумови їх застосування, принципи моделювання бізнес-процесів «згори-вниз» та «знизу-вгору», алгоритмічний і потоковий способи їхнього опису;

- **уміти** пояснювати основні принципи та використовувати поради щодо ефективного моделювання бізнес-процесів компанії, здійснювати структурний та об'єктно-орієнтований аналіз бізнес-процесів, визначати типологію, конфігурацію та склад моделі бізнес-процесу.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Методи та форми опису процесів.

2 Концепції моделювання бізнес-процесів. Критерії застосування.

3 Методи і засоби структурного аналізу та проектування.

4 Контекстні діаграми та деталізація бізнес-процесів.

5 Об'єктно-орієнтовані методи аналізу та опису бізнес-процесів.

Спосіб контролю: кейс «Вище, швидше, надійніше (ДП «Антонов»)».

Інформаційні ресурси

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Питання для обговорення:

1 Причини використання методик моделювання бізнес-процесів.

2 Визначення цілей та точок опису бізнес-процесу.

3 Фактори вибору методики опису бізнес-процесів «згори-вниз» та «знизу-вгору».

4 Декомпозиція даних і розширення діаграми потоку даних.

5 Коренева модель: рівень деталізації діяльності підприємства та напрямки використання.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Класифікація моделей, що застосовуються в управлінні бізнесом.

2 Підходи до вибору конфігурації та складу моделей бізнес-процесів.

3 Загальна логіка вибору моделей опису різних сфер діяльності підприємства.

Практичне заняття 6

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** причини виникнення та поширення структурного аналізу бізнес-процесів, особливості, принципи та елементи структурного аналізу та моделювання бізнес-процесів (SADT), структуру, напрями використання та основні види сучасних Case-систем;

- **уміти** використовувати схеми графічного моделювання бізнес-процесів у нотаціях IDEF та ARIS, здійснювати графічне моделювання бізнес-процесів, використовуючи IDEF0, IDEF3, DFD діаграми.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Основні принципи моделювання SADT.

2 Графічне моделювання у форматі IDEF: нотації IDEF0, IDEF3, DFD.

3 Фактори вибору та особливості моделювання в середовищі ARIS.

4 Case-технології в бізнес-моделюванні.

Спосіб контролю: кейс «Укласти договір з ПАТ «Укрзалізниця»».

Інформаційні ресурси

Репин, В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление [Текст] : учебник / В. В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2013. – 512 с.

Питання для обговорення:

1 Переваги (недоліки) структурних і об'єктно-орієнтованих методів аналізу та опису бізнес-процесів.

2 Інструментальне середовище ARIS як засіб підтримки процесної системи управління підприємством.

3 Порівняльний аналіз нотацій ARIS та IDEF. Рекомендації з застосування.

4 Архітектура та можливості застосування Case-систем.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

- 1 Проблеми та передумови запровадження технологій моделювання бізнес-процесів у вітчизняних компаніях.
- 2 Обґрунтування вибору Case-системи.

Практичне заняття 7

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** принципи та напрями застосування регламентів на підприємстві, принципи індивідуалізації показників ефективності бізнес-процесів кожного підприємства, особливості здійснення аудиту бізнес-процесів компанії та методи оцінювання їхньої ефективності;

- **уміти** розробляти регламенти виконання бізнес-процесів і функціонування СУБП, визначати критерії та обґрунтовувати показники ефективності бізнес-процесів, визначати ключові та пріоритетні бізнес-процеси підприємства, використовувати кількісні та якісні методи оцінювання результативності бізнес-процесів.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Види, напрями та результати проведення аудиту бізнес-процесів.

2 Критерії ефективності бізнес-моделі підприємства. Методологія оцінювання ефективності окремих бізнес-процесів.

3 Система стратегічних цілей: прив'язка до бізнес-процесів.

4 Функціонально-вартісний аналіз у бізнес-моделюванні. Переваги та складності використання.

5 Система документації процесу. Відображення сукупності бізнес-процесів підприємства у внутрішньофірмовій управлінській звітності.

6 Структура регламенту бізнес-процесу.

Спосіб контролю: кейс «Регламент бізнес процесу «Виготовлення вантажообігу» на ПАТ «Укрзалізниця».

Інформаційні ресурси

Репин, В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление [Текст] : учебник / В. В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2013. – 512 с.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

- 1 Концепція управління результативністю бізнес-системи.
- 2 Застосування діаграм «сутність-зв'язок» та PERT для аналізу бізнес-процесів.
- 3 Визначення ключових і пріоритетних бізнес-процесів. Зв'язок із ланцюжком створення цінності.
- 4 Аналіз формування доданої вартості за бізнес-процесом.
- 5 Побудова оптимізаційних функцій бізнес-процесів.

Практичне заняття 8

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** причини та напрями розвитку організаційних структур управління, принципи використання організаційного інжинірингу для побудови оптимальної структури та системи управління компанією, напрями інтеграції системи управління підприємством із сучасними підсистемами менеджменту;

- **уміти** визначати ефективність функціонування організаційної структури управління відповідно до різних критеріїв і показників, формувати і перепроєктувати організаційні структури та системи управління відповідно до принципів процесного управління, розробляти і впроваджувати системи управління бізнес-процесами (СУБП), ефективно управляти процесами постачання (SCM) і взаємодії зі споживачами (CRM).

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

- 1 Організаційна структура управління як елемент бізнес-моделі підприємства, ознаки необхідності її перепроєктування.
- 2 Функціональний і процесний підхід до декомпозиції організаційної структури управління.

3 Інструменти аналізу та моделювання організаційної структури.

4 Підсистеми, з якими взаємодіє підсистема управління бізнес-процесами, напрями оптимізації.

5 Концепція логістичної системи, моделі Supply Chain та CRM.

6 Організація процесу оптимізації системи бізнес-процесів компанії. Обґрунтування доцільності залучення зовнішніх консультантів.

Спосіб контролю: кейс «Рівнехолод», кейс «ВАТ КІ «Енергопроект» (ВАТ КІЕП)».

Інформаційні ресурси

Кутелев, П. В. Организационный инжиниринг: Технологии реинжиниринга бизнеса [Текст] / П. В. Кутелев. – М. : Феникс, 2010. – 212 с.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Проблеми реалізації проекту впровадження СУБП. Засоби подолання опору персоналу.

2 Оптимізація бізнес-процесів як різновид організаційних перетворень, її зв'язок з корпоративною системою контролінгу.

3 Розроблення інтегрованої системи управління за процесами.

4 Організаційна структура управління як елемент бізнес-моделі підприємства.

Практичне заняття 9

Після завершення проведення поточного заняття студент буде:

- **знати** напрями розвитку програмного забезпечення управління бізнес-процесами, принципи та етапи побудови корпоративної інформаційної системи для підтримки функціонування бізнес-моделі компанії;

- **уміти** інтегрувати програмне інформаційне забезпечення і технології моделювання бізнес-процесів, визначати критерії до програмних продуктів підтримки організації й управління бізнес-процесів, вирішувати проблему абсолютизації техніко-технологічного забезпечення бізнес-моделювання.

План проведення заняття

Семінар-дискусія з елементами аналізу відповідно до проблемних питань.

1 Інтелектуальні технології та впровадження управління, заснованого на знаннях.

2 Оптимізація інформаційної структури підприємства.

3 Характеристика програмних продуктів, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів.

4 Інтеграція бізнес-процесів і програмного забезпечення.

5 Проектування системи менеджменту інформаційної безпеки відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Спосіб контролю: кейс «Проблема заводу «Більшовик», кейс «Сам чи не сам».

Інформаційні ресурси

Швиданенко, Г. О. Оптимізація бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К. : КНЕУ, 2012. – 487 с.

Питання для обговорення:

1 Класифікація та порівняльна характеристика інструментальних засобів моделювання бізнес-процесів.

2 Взаємозв'язок оптимізації та автоматизації бізнес-процесів.

3 Засоби забезпечення оптимального управління корпоративними знаннями. Системи бізнес-інтелекту.

4 Інформаційна безпека підприємства та засоби протидії промислового шпіонажу.

Питання для поглибленого вивчення дисципліни:

1 Інформація як фактор виробництва та складова інтелектуального капіталу підприємства.

2 Використання програмних засобів для розроблення корпоративної системи BSC.

3 Роль корпоративних інформаційних систем класів MRP та ERP.

4 Прикладні аспекти автоматизації бізнес-процесів, тестування та налагодження корпоративної інформаційної системи.

5 Проблема абсолютизації технічної компоненти бізнес-моделювання та шляхи її вирішення.

6 САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студента (СРС) – це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС – засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівня кваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом і становить 63,6 % (105 годин) загального обсягу навчального часу на вивчення дисципліни (165 годин).

Під час самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо оволодівати теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів і понять за темами дисципліни; підготовку до практичних занять; підготовку до виступу; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних і комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за питаннями; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю (колоквіуму); систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами.

Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в таблиці 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
Змістовий модуль 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ				
Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення особливостей управління процесами та впровадження процесного підходу. Здійснення документування процесів, ідентифікація витрат на забезпечення якості процесів	11	Презентація	Основна [1 – 7]. Додаткова [14, 18, 23]
Тема 2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення інформаційного забезпечення побудови моделі IDEF, компонентів діаграм потоків інформації, правил деталізації контекстних діаграм	10	Презентація результатів	Основна [1-6]. Додаткова [11, 17, 20, 28–32]
Тема 3. Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення завдань, етапів, видів і методів контролю певного підприємства. Побудова контрольних карт, контрольних листів, гістограм	10	Семинар за темами 1-3	Основна [1–5]. Додаткова [9, 12-14, 18, 19, 22, 26–32]
Разом за змістовим модулем 1		31		

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4	5
Змістовий модуль 2. ВИБІР, ПОКРАЩЕННЯ, ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА				
Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення напрямів побудови діаграми Парето. Формування причинно-наслідкової діаграми. Розроблення алгоритму вибору варіантів вирішення проблеми	11	Презентація результатів	Основна [1–7]. Додаткова [8, 9, 18, 19, 22, 25, 27–32]
Тема 5. Покращення бізнес-процесів підприємства	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення можливих результатів поліпшення процесів, умов успіху реінжинірингу. Побудова діаграми Харрінгтона	11	Презентація результатів	Основна [1–5]. Додаткова [9, 12-14, 16, 17, 18, 19, 22, 27–32]
Тема 6. Проектування бізнес-процесів підприємства	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення факторів, що впливають на проект. Формування організаційної структури проекту та розроблення процедури управління ризиками. Оцінювання ризиків	10	Презентація результатів	Основна [1–5, 7]. Додаткова [9, 12-14, 18, 19, 22, 25, 27–32]
Тема 7. Управління запасами та поставками	Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення факторів, що впливають на вибір типу моделі управління запасами. Розроблення процедури вибору постачальника	13	Семінар за темами 4-7	Основна [1–5, 6]. Додаткова: [9, 12-14, 18, 19, 22, 25, 26–32]
Разом за змістовим модулем 2		45		

Продовження таблиці 6.1

1	2	3	4	5
Підготовка до заліку		29		Основна [1–7]. Додаткова [8–33]
Разом		105		

7 КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством

1 Охарактеризуйте передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Його переваги та недоліки.

2 Визначте сутність і принципи процесного підходу.

3 Вкажіть структуру бізнес-процесу, ознаки процесу.

4 Визначте переваги та недоліки процесного підходу.

5 З'ясуйте переваги процесно-функціонального підходу.

6 Здійсніть порівняльний аналіз функціонального, процесного, процесно-функціонального підходів.

7 Визначте види процесів в організації.

8 Охарактеризуйте процеси життєвого циклу продукції.

9 Визначте ключові процеси, які створюють цінність.

10 Охарактеризуйте зв'язок основних і допоміжних процесів життєвого циклу продукції.

11 Виконавці процесу. Види входів і виходів.

12 З'ясуйте мету, результативність та ефективність процесу.

13 Визначте функції власника процесу. Параметри процесу.

14 Охарактеризуйте стандарт ISO, модель системи менеджменту якості, яка заснована на процесному підході.

15 Визначте етапи управління процесами.

16 Цикл Демінга-Шухарта. Етапи планування процесу. Схема та складові управління процесом. Додаткова цінність процесу.

17 Які висуваються вимоги до процесів згідно зі стандартами ISO?

18 Охарактеризуйте процедуру впровадження процесного підходу.

19 Визначте процес документування процесів.

20 З чого складаються витрати на забезпечення досягнутого рівня якості, витрати на відповідність і витрати внаслідок невідповідності?

Тема 2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства

1 Здійсніть порівняльну характеристику методів моделювання та опису бізнес-процесів підприємства.

2 Вкажіть переваги та недоліки методів схематизації процесів.

3 Які існують методи моделювання бізнес-процесів підприємства?

4 Охарактеризуйте методологію створення моделі та її складові.

5 Вкажіть структуру моделей організації.

6 Визначте етапи процесу моделювання.

7 Охарактеризуйте модель SADT.

8 Розкрийте методологію функціонального моделювання IDEF.

9 Визначте основні компоненти діаграми потоків.

10 Опишіть модель AS-IS.

11 Вкажіть ознаки неефективних процесів.

12 Охарактеризуйте модель TO-BE.

13 Розкрийте сутність імітаційного моделювання, етапи його здійснення.

14 Визначте блок-схему процесу прийняття рішень (метод PDPC).

15 Опишіть вплив середовища на процес вирішення.

16 Охарактеризуйте ігрові методи управління процесами в умовах невизначеності.

17 Які існують критерії вибору стратегії?

Тема 3. Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства

- 1 Які існують характеристики процесу?
- 2 Визначте показники результативності процесу.
- 3 Здійсніть порівняльний аналіз аналітичного і статистичного методів аналізу.
- 4 Охарактеризуйте точність та надійність, стабільність та продуктивність, керованість та екологічність процесів.
- 5 Визначте ефективність процесу.
- 6 Вкажіть види процесів.
- 7 Ідентифікуйте ризики процесу, вкажіть показники ризику.
- 8 Який існує вплив процесів на оточуюче середовище?
- 9 Що таке адаптованість?
- 10 Охарактеризуйте процес як ланцюжок функцій.
- 11 Визначте метрики процесів і їхні атрибути.
- 12 Які існують методи вимірювання процесів?
- 13 Вкажіть завдання і етапи контролю процесів.
- 14 Визначте види контролю, методи його здійснення.
- 15 Охарактеризуйте методи статистичного контролю бізнес-процесів.
- 16 Опишіть методику розрахунку карт для індивідуальних значень і ковзних розмахів.

Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства

- 1 Охарактеризуйте види аналізу процесу та проблеми, що виникають при функціонуванні процесів.
- 2 Визначте роль ФВА, ФФА, FMEA-, SWOT-аналізів у виявленні проблем, вкажіть причини виникнення проблем.
- 3 Вкажіть методи ідентифікації проблем функціонування процесів.
- 4 Охарактеризуйте сутність і випадки використання функціонально-вартісного аналізу.
- 5 Які існують методи визначення зв'язків між факторами та причинами появи проблем?
- 6 Визначте принципи побудови діаграми спорідненості.

7 У чому полягає сутність факторного аналізу та які його різновиди?

8 Опишіть діаграму Парето, її різновиди.

9 Визначте етапи вибору варіантів усунення проблеми.

10 Які існують методи досягнення компромісу?

11 Вкажіть випадки застосування FMEA-аналізу та етапи його здійснення.

12 Здійсніть порівняльну характеристику методів колективної експертизи.

Тема 5. Покращення бізнес-процесів підприємства

1 Опишіть цикл Демінга-Шухарта.

2 Вкажіть умови успішної реалізації проекту.

3 Які існують результати поліпшення процесів?

4 Охарактеризуйте процедури поліпшення процесів.

5 Які існують японські методи поліпшення процесів?

6 Визначте зміст методів безперервного поліпшення процесів.

7 У чому полягає сутність постійного поліпшення?

8 Сутність методу «бенчмаркінг» і генезис його розвитку.

9 Вкажіть особливості реінжинірингу бізнесу та умов його успіху.

10 Здійсніть порівняльну характеристику удосконалення і реінжинірингу бізнесу.

11 Вкажіть сутність моделі ділового удосконалення EFQM.

12 Визначте концепцію «бережливе виробництво».

13 Вкажіть напрями поліпшення процесів на основі самооцінки.

14 Які існують інструменти управління процесом удосконалення?

Тема 6. Проектування бізнес-процесів підприємства

1 Охарактеризуйте класифікацію проектів.

2 Опишіть життєві цикли проектів.

3 Вкажіть цілі і стратегії проекту.

4 Охарактеризуйте оточення проекту.

- 5 Вкажіть ризики проекту.
- 6 Сутність технології побудови «будинку якості».
- 7 Охарактеризуйте сутність функціонально-фізичного аналізу.
- 8 Вкажіть завдання аналізу та контролю якості проекту.
- 9 Охарактеризуйте управління конфігурацією.
- 10 Вкажіть види базових конфігурацій.
- 11 Опишіть методи проектування та розроблення.
- 12 Як здійснюється оцінювання результатів проекту?

Тема 7. Управління запасами та поставками.

- 1 Охарактеризуйте процедуру управління запасами.
- 2 Вкажіть види запасів.
- 3 Опишіть фактори, що впливають на розмір замовлення.
- 4 Вкажіть сутність евристичного методу.
- 5 Охарактеризуйте процедуру управління поставками.
- 6 Які існують процеси управління поставками?
- 7 Яка існує процедура вибору постачальників?
- 8 Як визначається індекс якості поставок?
- 9 Економічна сутність якості продукції.
- 10 Як визначається рівень організації поставок?
- 11 Що таке лояльність постачальника? Як визначається своєчасність поставок?

8 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 (питання – відповідь), групові (розгляд типових прикладів – ситуацій);

б) засвоєнням практичного матеріалу: консультації індивідуальні та групові;

в) для комплексного оцінювання засвоєння програмного матеріалу: індивідуальна здача виконаних робіт.

9 МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для активізації навчально-пізнавальної діяльності студентів передбачено застосування як активних, так і інтерактивних навчальних технологій, серед яких лекції проблемного характеру, міні-лекції, робота в малих групах, семінари- дискусії, мозкові атаки, кейс-метод, презентації, ознайомлювальні (початкові) ігри, метод проектної роботи, комп'ютерні симуляції, метод Дельфі, метод сценаріїв, банки візуального супроводу (таблиці 9.1 і 9.2).

Таблиця 9.1 – Розподіл форм та методів активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни

Тема	Практичне застосування навчальних технологій
1	2
Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством	Лекція проблемного характеру з питання «Сутність функціонального, процесного та процесно-функціонального підходів», робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 2. Технології моделювання та опис бізнес-процесів підприємства	Міні-лекція з питання «Опис невизначених бізнес-процесів підприємства», банки візуального супроводу
Тема 3. Моніторинг і контроль параметрів бізнес-процесів підприємства	Лекція проблемного характеру з питання «Статистичний приймальний контроль», робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу

Продовження таблиці 9.1

1	2
Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства	Міні-лекція з питання «Вибір напрямів усунення проблем», робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу.
Тема 5. Покращення бізнес-процесів підприємства	Лекція проблемного характеру з питання «Технології покращення бізнес-процесів», робота в малих групах, презентація результатів, банки візуального супроводу
Тема 6. Проектування бізнес-процесів підприємства	Лекція проблемного характеру з питання «Аналіз і контроль якості проекту», банки візуального супроводу
Тема 7. Управління запасами та поставками	Міні-лекція з питання «Процедура управління поставками», банки візуального супроводу

Таблиця 9.2 – Використання методик активізації процесу навчання

Тема навчальної дисципліни	Практичне застосування методик	Методики активізації процесу навчання
1	2	3
Тема 1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством	Практичне заняття. Ґрунтовний опис матриці відповідальності за процес, структури документації процесів, витрат на якість. Складання схеми управління процесами	Робота в малих групах, мозкові атаки, презентації

Продовження таблиці 9.2

1	2	3
Тема 3. Моніторинг та контроль параметрів бізнес-процесів підприємства	Практичне заняття. Визначення можливості збільшення ефективності процесу. Оцінювання впливу різного роду факторів на виникнення ризику процесу. Яке поєднання вірогідності ризику та його наслідків небезпечно для процесів?	Робота в малих групах, презентації
Тема 4. Вибір методів аналізу бізнес-процесів підприємства	Практичне заняття. Які напрями досягнення компромісу при здійсненні многокритеріального вибору варіантів вирішення проблеми?	Робота в малих групах, презентації

Основні відмінності активних та інтерактивних методів навчання від традиційних визначаються не тільки методикою і технікою викладання, але й високою ефективністю навчального процесу, який виявляється у високій мотивації студентів; закріпленні теоретичних знань на практиці; підвищенні самосвідомості студентів; формуванні здатності приймати самостійні рішення; формуванні здатності до ухвалення колективних рішень; формуванні здатності до соціальної інтеграції; набутті навичок вирішення конфліктів; розвитку здатності до знаходження компромісів.

Лекції проблемного характеру – один із найважливіших елементів проблемного навчання студентів. Вони передбачають разом із розглядом основного лекційного матеріалу встановлення та розгляд кола проблемних питань дискусійного характеру, які недостатньо розроблені в науці й мають актуальне значення для теорії та практики. Лекції проблемного характеру відрізняються поглибленою аргументацією матеріалу, що викладається. Вони сприяють формуванню у студентів самостійного творчого мислення, прищеплюють їм пізнавальні навички. Студенти стають учасниками наукового пошуку та вирішення проблемних ситуацій. Міні-лекції передбачають викладення навчального

матеріалу за короткий проміжок часу й характеризуються значною ємністю, складністю логічних побудов, образів, доказів та узагальнень. Вони проводяться, як правило, як частина заняття-дослідження. Міні-лекції відрізняються від повноформатних лекцій значно меншою тривалістю. Зазвичай міні-лекції тривають не більше 10–15 хвилин і використовуються для того, щоб стисло донести нову інформацію до всіх слухачів.

Міні-лекції часто застосовуються як частини цілісної теми, яку бажано викладати повноформатною лекцією, щоб не втомлювати аудиторію. Тоді інформація надається по черзі кількома окремими сегментами, між якими застосовуються інші форми й методи навчання.

Семінари-дискусії передбачають обмін думками і поглядами учасників з приводу даної теми, а також розвивають мислення, допомагають формувати погляди та переконання, виробляють вміння формулювати думки й висловлювати їх. Робота в малих групах дає змогу структурувати практично-семінарські заняття за формою і змістом, створює можливості для участі кожного студента в роботі за темою заняття, забезпечує формування особистісних якостей і досвіду соціального спілкування.

Мозкові атаки – метод вирішення невідкладних завдань, сутність якого полягає в тому, щоб висловити якомога більшу кількість ідей за дуже обмежений проміжок часу, обговорити і здійснити їхню селекцію.

Презентації – виступи перед аудиторією, що використовуються для представлення певних досягнень, результатів роботи групи звіту про виконання індивідуальних завдань, проектних робіт. Презентації можуть бути як індивідуальними, наприклад виступ одного слухача, так і колективними, тобто виступи двох і більше слухачів.

Метод Дельфі використовується з метою досягнення консенсусу в експертних оцінках і передбачає надання можливості висловити свої думки групі експертів, які працюють індивідуально в різних місцях. При виборі управлінського рішення за цим методом академічну групу поділяють, наприклад, на п'ять малих груп. Чотири групи є робочими, вони розробляють і приймають управлінське рішення, а п'ята група є експертною.

Аналіз і варіанти управлінських рішень робочих груп усереднюються цією групою.

Комп'ютерна симуляція (гра) – це метод навчання, що спирається на використання спеціальних комп'ютерних програм, за допомогою яких можливе віртуальне моделювання бізнес-процесу. Студенти можуть змінювати параметри й дані, приймати рішення та аналізувати наслідки таких рішень. Метою використання даного методу є розвиток системного мислення студентів, їхніх здібностей до планування, формування вмінь розпізнавати й аналізувати проблеми, порівнювати й оцінювати альтернативи, приймати оптимальні рішення й діяти в умовах обмеженого часу.

Метод сценаріїв полягає в розробленні ймовірних моделей поведінки та розвитку конкретних явищ у перспективі.

Банки візуального супроводу сприяють активізації процесу навчання за темами навчальної дисципліни за допомогою наочності.

Есе – самостійна творча робота з запропонованої викладачем тематики, яка сприяє більш грамотному висловлюванню думок, логічності їх висловлювання та вільному володінню термінологічним апаратом.

10 МЕТОДИ КОНТРОЛЮ

Система оцінювання сформованих компетентностей (див. таблицю 2.1) у студентів враховує види занять, які, за програмою навчальної дисципліни, передбачають лекційні, практичні заняття, а також виконання самостійної роботи.

Оцінювання сформованих компетентностей у студентів здійснюється за накопичувальною 100-бальною системою. Відповідно до Тимчасового положення «Про порядок оцінювання результатів навчання студентів за накопичувальною бально-рейтинговою системою» Українського державного університету залізничного транспорту контрольні заходи містять:

- **поточний контроль**, що здійснюється протягом семестру під час проведення лекційних, практичних занять і оцінюється

сумою набраних балів (максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє студенту скласти іспит, – 30 балів);

- **модульний контроль**, що здійснюється з урахуванням поточного контролю за відповідний змістовий модуль і має на меті інтегроване оцінювання результатів навчання студента після вивчення матеріалу з логічно завершеної частини дисципліни – змістового модуля;

- **підсумковий/семестровий контроль**, що здійснюється у формі семестрового екзамену, відповідно до графіка навчального процесу.

Поточний контроль із цієї навчальної дисципліни здійснюється в таких формах:

- активна робота на лекційних заняттях;
- активна участь у виконанні практичних завдань;
- активна участь у дискусії та презентації матеріалу на заняттях;

- захист індивідуального та комплексного розрахункового завдання, яке було вирішено в малих групах;

- перевірка есе на задану тематику;

- проведення поточного тестування;

- проведення письмової контрольної роботи;

- експрес-опитування;

- проведення диктанту за лекційним матеріалом.

Порядок проведення поточного оцінювання знань студентів

Оцінювання знань студента під час семінарських і практичних занять і виконання індивідуальних завдань здійснюється за такими критеріями:

- розуміння, ступінь засвоєння теорії та методології проблем, що розглядаються;

- ступінь засвоєння фактичного матеріалу навчальної дисципліни;

- ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядаються;

- вміння поєднувати теорію з практикою під час розгляду виробничих ситуацій, розв'язання задач, проведення розрахунків у процесі виконання індивідуальних завдань і завдань, винесених на розгляд в аудиторії; логіка, структура, стиль викладу матеріалу

в письмових роботах і під час виступів в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, узагальнювати інформацію та робити висновки; арифметична правильність виконання індивідуального та комплексного розрахункового завдання.

Максимально можливий бал за конкретним завданням ставиться за умови відповідності індивідуального завдання студента або його усної відповіді всім зазначеним критеріям.

Відсутність тієї або іншої складової знижує кількість балів.

Під час оцінювання індивідуальних завдань увага також приділяється якості, самостійності та своєчасності надання виконаних завдань викладачу згідно з графіком навчального процесу.

Якщо якась із вимог не буде виконана, то бали знижуються.

Модульний контроль проводиться 2 рази на семестр та містить тести одиничного і множинного вибору щодо перевірки знань основних категорій навчальної дисципліни та практичні завдання різного рівня складності відповідно до тем змістового модуля.

Критерії оцінювання позааудиторної самостійної роботи студентів

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

Критеріями оцінювання есе є:

- здатність проводити критичне та незалежне оцінювання певних проблемних питань; вміння пояснювати альтернативні погляди і наявність власної точки зору, позиції на певне проблемне питання;

- застосування аналітичних підходів; якість і чіткість викладення міркувань; логіка, структуризація та обґрунтованість висновків щодо конкретної проблеми;

- самостійність виконання роботи; грамотність подання матеріалу;
- використання методів порівняння, узагальнення понять і явищ; оформлення роботи.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
69-74	D	задовільно	
60-68	E		
35-59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	незараховано з можливістю повторного складання
0-34	F	незадовільно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	незараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

11 МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

1 Методичні вказівки до виконання контрольної роботи (електронний ресурс кафедри).

2 Курс лекцій (електронний ресурс кафедри).

3 Пошукові сайти Інтернету.

4 Публікація УкрМінстату.

На кафедрі ЕкБіУПТ є аудиторія 204, обладнана інтерактивною, мультимедійною дошкою, проектором, що дозволяє читати лекції у форматі презентацій, розроблених у табличній і графічній формах, використовувати електронні ресурси мережі Інтернет.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1 Биннер, Х. Ф. Управление организациями и производством: от функціонального менеджмента к процессному [Текст] : пер. с нем. / Х. Ф. Биннер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 282 с.

2 Галямина, И. Г. Управление процессами [Текст] : учеб. для вузов / И. Г. Галямина. – СПб. : Питер, 2013. – 304 с.

3 Ефимов, В. В. Управление процессами [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ефимов, М. В. Самсонова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 222 с.

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

5 Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов [Текст] / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.

6 Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг [Текст] : навч. посібник / П. Г. Банщиков [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2010. – 283 с.

7 Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе [Текст] / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.

Додаткова

8 Ареф'єва, О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність [Текст] : монографія / О. В. Ареф'єва, Т. В. Луцька; Європейський ун-т. – К. : Вид. Європейського ун-ту, 2009. – 96 с.

9 Гончаренко, В. В. Управління бізнес-процесами організацій споживчої кооперації [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / В. В. Гончаренко; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2013. – 20 с.

10 Гелей, Л. О. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. О. ; Центр. спілка спожив. тов-в України, Львів. комерц. акад. – Львів, 2014. – 21 с.

11 Кизим, М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. – 192 с.

12 Климчук, М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / М. М. Климчук; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – К., 2014. – 20 с.

13 Лепейко, Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів [Текст] : навч. посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

14 Мельниченко, С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі [Текст] : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : КНТЕУ, 2015. – 263 с.

15 Полінкевич О. М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / О. М. Полінкевич; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2015. – 40 с.

16 Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности [Текст] : пер. с англ. / М. Ротер, Дж. Шук. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 144 с.

17 Ситник, Г. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу [Текст] / Г. Ситник // Аналітично-інформаційний журнал «Схід». – 2012. – № 5 (119). – С. 54-61.

18 Степанова, Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств [Текст] / Н. І. Степанова // Управління розвитком. – 2013. – № 20. – С. 22-243.

19 Ульяницька, К. О. Методи, моделі та засоби проектування і управління бізнес-процесами для організаційно-технічних об'єктів управління [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.06 / К. О. Ульяницька ; Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». – К., 2010. – 217 с.

20 Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві [Текст] : монографія / Л. Г. Шемаєва, К. С. Безгін, К. Г. Наумік, В. В. Ушкальов. – Харків : ХНЕУ, 2009. – 239 с.

21 Чалий, С. Ф. Автоматизоване управління бізнес-процесами (моделі, методи і технології) [Текст] : автореф. дис... д-ра техн. наук: 05.13.06 / С. Ф. Чалий ; Харк. нац. ун-т радіоелектроніки. – Харків, 2007. – 32 с.

22 Черемных, С. В. Моделирование и анализ систем. IDEF-технологии [Текст] : практикум / С. В. Черемных, И. О. Семенов, В. С. Ручкин. – М. : Финансы и статистика, 2006. – 192 с.

23 Handbook of research on business process modeling [Text] / 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 [Text] / 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 [Text] / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. – 228 (X) p.

26 Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-biznes-procesamy-pidpryyemstva>

27 Бізнес-процеси та документообіг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>.

28. Комплексне управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kubp.com.ua>.

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

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

31. ELMA BPM // [Electronic resource]. – Access mode : http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html.

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

33. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Electronic resource]. – Access mode : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.49.

ДОДАТОК А
Типові контрольні завдання.
Зразок тестового завдання з модуля

Q1 Кожний з бізнес-процесів підприємства може розглядатися як:

- V1 окремий об'єкт управління;
- V2 об'єднання споживачів в однорідні групи;
- V3 окремий суб'єкт управління;
- V4 всі відповіді є правильними.

Q2 Визначення поняття «процес» — це:

- V1 «справжній процес включає все, що необхідно людині, зацікавленій у результаті, для отримання очікуваного результату»;
- V2 прямий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства;
- V3 відокремлений або самостійний структурний підрозділ;
- V4 всі відповіді є правильними.

Q3 Бізнес-процес являє собою:

- V1 комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань;
- V2 об'єднання споживачів у однорідні групи;
- V3 окремі суб'єкти управління;
- V4 всі відповіді правильні.

Q4 Поняття якість продукту в бізнес-процесі:

- V1 ступінь задоволеності клієнта (якість продукту) має бути максимально повними;
- V2 повинна прагнути до максимальної швидкості реалізації завдань підприємства;
- V3 повинна прагнути до мінімальної величини;
- V4 всі відповіді є правильними.

Q5 Процеси можуть поділятися:

- V1 на продавця;
- V2 покупця.
- V3 підпроцеси;
- V4 всі відповіді є правильними.

Q6 Бізнес-процеси організації класифікуються як:

- V1 основні;

- V2 забезпечувальні;
- V3 розвитку та управління;
- V4 всі відповіді є правильними.

Q7 Заключним етапом системного підходу є:

V1 ступінь задоволеності клієнта (якість продукту) має бути максимально повним;

V2 розроблення актуальних для даного підприємства методів контролю, аналізу і регулювання ефективності виробничо-фінансової діяльності;

V3 розроблення показників, які дозволяють оцінювати ефективність проведених витрат і ступінь досягнення поставлених цілей;

V4 всі відповіді є правильними.

Q8 Функції управління – це:

V1 комплекс взаємопов'язаних і взаємозалежних видів діяльності, спрямованих на виконання конкретних завдань;

V2 напрями або види управлінської діяльності, що засновані на поділі й кооперації в управлінні і характеризуються відособленими комплексами завдань і виконуваними спеціальними прийомами й способами;

V3 окремі суб'єкти управління;

V4 всі відповіді є правильними.

Q9 Характеристика варіантів контура функціональної взаємодії – це:

V1 завчасне управління;

V2 управління в реальному режимі часу;

V3 екстрене управління з акцентом на зацікавленість і виконавців;

V4 всі відповіді є правильними.

Q10 Перевагою процесно-орієнтованих систем управління бізнес-процесами є:

V1 гнучка автоматизація «наскрізних» бізнес-процесів;

V2 впровадження процесного підходу і організація ефективного контролю;

V3 можливість зменшити строк впровадження нових рішень і бізнес-функцій і підвищити віддачу від уже зроблених інвестицій;

V4 всі відповіді є правильними.

Q11 Формуванням процесної системи управління є:

V1 чітке визначення повноважень і відповідальності між функціональним керівництвом і управлінням конкретними бізнес-процесами;

V2 управління в реальному режимі часу;

V3 форми безпосереднього вироблення й передачі організаційних рішень без організаційного проектування;

V4 всі відповіді є правильними.

Q12 Бізнес-процес повинен бути:

V1 описаним;

V2 по можливості оптимальним;

V3 виконуватися згідно з описом і постійно удосконалюватися;

V4 всі відповіді є правильними.

Q13 Для раціонального використання ресурсів рекомендується:

V1 виділити основні критерії бізнес-процесів: цілі процесу, максимальний і мінімальний результат, показники, учасники й т. п.;

V2 розроблення дій (алгоритму) з досягнення поставлених цілей підприємства, визначення в даному алгоритмі роль бізнес-процесів;

V3 добір для обраних дій необхідних інструментів і методів;

V4 всі відповіді є правильними.

Q14 Терміни, що входять у поняття «управління бізнес-процесами»:

V1 виробничо-орієнтована, продуктово-орієнтована, орієнтована на збут, ринкова (маркетингова), сучасна;

V2 досягнення, мети, організація, управління, основний, бізнес-процеси;

V3 система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність і менеджмент;

V4 всі відповіді є правильними.

Q15 Впровадження BPM — це:

V1 планування;

V2 мотивація;

V3 зосередженість на бізнес-процесах, що є ключовими для головної бізнес-діяльності організації;

V4 всі відповіді є правильними.

Q16 У результаті аналізу бізнес-процесу виявляються:

V1 досягнення, мета, організація, управління, основний, бізнес-процеси;

V2 межі, споживачі та постачальники по кожному бізнес-процесу, а також інтерфейси між ними;

V3 система управління, яка охоплює планування, контроль, звітність та менеджмент;

V4 всі відповіді є правильними.

Q17 Поняття вартості в бізнес-процесі:

V1 ступінь задоволеності клієнта (якість продукту) має бути максимально повним;

V2 повинна прагнути до максимальної швидкості реалізації завдань підприємства;

V3 повинна прагнути до мінімальної величини;

V4 всі відповіді є правильними.

Q18 Основні бізнес-процеси орієнтовані:

V1 на постачання ресурсами всієї діяльності організації;

V2 виробництво продукції, представлення цінності для клієнта і забезпечення отримання доходу для підприємства;

V3 весь комплекс функцій управління на рівні поточних дій і бізнес-системи в цілому;

V4 всі відповіді є правильними.

Q19 Для прийняття поточних управлінських рішень створюється:

V1 ступінь задоволеності клієнта (якість продукту), що має бути максимально повним;

V2 відповідна система рахунків і субрахунків управлінського плану рахунків з використанням підробних аналітик;

V3 розроблення показників, які дозволяють оцінювати ефективність проведених витрат і ступінь досягнення поставлених цілей;

V4 всі відповіді є правильними.

Q20 Функція управління містить:

V1 досягнення, мету, організацію, управління, основні бізнес-процеси;

V2 збір інформації, її перетворення, вироблення рішення, надання йому певної форми й доведення до виконавців;

V3 систему управління, яка охоплює планування, контроль, звітність і менеджмент;

V4 всі відповіді є правильними.

Q21 До складу функції регулювання включають:

V1 як підфункцію аналізу, що полягає в оцінюванні розбіжності планових і фактичних даних, що виявляються в процесі контролю, і ухвалення управлінського рішення (ПУР);

V2 у вигляді організаційного проектування, тобто створення проектів або документально оформлених організаційних рішень;

V3 у вигляді організаційного розпорядництва, як форму безпосереднього вироблення й передачі організаційних рішень без організаційного проектування;

V4 всі відповіді є правильними.

Q22 У кожного бізнес-процесу повинен бути:

V1 «власник» і менеджер процесу;

V2 власник процесу, який має повноваження змінювати сам порядок виконання процесу;

V3 єдиний менеджер, який управляє процесом і відповідає за його результат;

V4 всі відповіді є правильними.

Q23 Основним методом графічного опису є:

V1 використання блок-схем;

V2 використання власника і ресурсів;

V3 використання системи контролю якості та показників процесу;

V4 всі відповіді є правильними.

Q24 Які складності виникають при описі бізнес-процесів:

V1 неможливо описати процеси «як є»;

V2 потрібна оптимізація діяльності підприємства;

V3 у підприємства існує ряд ризиків, як зовнішніх, так і внутрішніх;

V4 всі відповіді є правильними?

ДОДАТОК Б

Перелік контрольних питань для підготовки студентів до заліку з навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами»

- 1 Об'єкт, предмет, зміст курсу «Управління бізнес-процесами».
- 2 Еволюція та адаптація сутності управління бізнес-процесами.
- 3 Мета навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами».
- 4 Управління бізнес-процесами у виробництві.
- 5 Поняття «бізнес-процес».
- 6 Класифікація бізнес-процесів підприємства за ознакою формування результату.
- 7 Класифікація бізнес-процесів підприємства за видом бізнес-процесу.
- 8 Класифікація бізнес-процесів підприємства по відношенню до підприємства.
- 9 Сутнісна характеристика бізнес-процесів.
- 10 Основні категорії бізнес-процесів, що найчастіше трапляються в організаціях.
- 11 Дайте характеристику процесу, метапроцесу управління бізнес-процесами.
- 12 Охарактеризуйте концепцію відмовостійкої роботи.
- 13 Якісні і кількісні параметри бізнес-процесу.
- 14 Основні показники оцінювання ефективності бізнес-процесу.
- 15 Еволюція та адаптація сутності управління бізнес-процесами.
- 16 Модель бізнес-процесів компанії.
- 17 Визначення управління бізнес-процесами.
- 18 Поняття, структура, межі та деталізація бізнес-процесів.
- 19 Дайте характеристику підпроцесам.
- 20 Зображення структури процесу.
- 21 Алгоритм опису робіт.
- 22 Класифікація бізнес-процесів на підприємстві.
- 23 Характеристика ділового процесу.
- 24 Основні класифікаційні категорії бізнес-процесів.

25 Дайте характеристику основним, супутнім і допоміжним бізнес-процесам.

26 Процеси забезпечувальні.

27 Бізнес-процеси управління.

28 Бізнес-процеси розвитку.

29 Форми структури бізнес-процесу.

30 Механізм управління бізнес-процесами підприємства.

31 Класифікація бізнес-процесів і їхні основні напрямки.

32 Напрями розвитку бюджетного управління на основі запозичення досвіду методики «управління за рамками бюджету».

33 Комплексне використання взаємопов'язаних показників, критеріїв оцінювання та рівнів відповідальності на кожному етапі циклу управління.

34 Етапи формування бізнес-ідеології підприємства.

35 Заключний етап системного підходу.

36 Функції управління бізнес-процесами на підприємстві.

37 Підрозділ функції за видом і напрямом діяльності.

38 Види функцій управління бізнес-процесами.

39 Характер ухвалення рішень з управління бізнес-процесами.

40 Характеристика варіантів контура функціональної взаємодії.

41 Варіанти контура взаємодії функцій менеджменту при здійсненні бізнес-процесів.

42 Формування процесної системи управління діяльністю підприємства.

43 Переваги процесно-орієнтованих систем управління бізнес-процесами.

44 Формування системи управління підприємством.

45 Структура перетворення системи управління підприємством.

46 Типовий фрагмент «дерева» цілей.

47 Специфіка «дерева» цілей.

48 Схема ітеративного процесу постановки та розгляду цілей бізнес-процесів підприємства.

49 Схема процесної організації управління підприємством при запровадженні управління бізнес-процесами.

- 50 Опис бізнес-процесів.
- 51 Причини необхідності опису й оптимізації бізнесу-процесу.
- 52 Мережевий граф здійснення бізнес-процесу обробки партії деталей та обслуговування обладнання.
- 53 Загальний порядок розроблення бізнес-процесів.
- 54 Розділи, які можна виділити в описі бізнес-процесу.
- 55 Етапи опису бізнес-процесів.
- 56 Карта бізнес-процесу.
- 57 Маршрути бізнес-процесу і матриці бізнесу-процесу.
- 58 Блок-схеми бізнес-процесу.
- 59 Опис стиків бізнес-процесів.
- 60 Допоміжні описи бізнес-процесів і розгорнутий опис бізнес-процесів.
- 61 Документування бізнесу-процесу і визначення показників і індикаторів бізнесу-процесу.
- 62 Регламент виконання бізнес-процесу.
- 63 Основи реінжинірингу бізнес-процесів.
- 64 Охарактеризуйте ситуації використання реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві.
- 65 Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесом.
- 66 Основні властивості реінжинірингу.
- 67 Основні причини невдач проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
- 68 Зміни, які відбуваються в результаті реінжинірингу бізнес-процесів у соціальній підсистемі підприємства.
- 69 Цілі реінжинірингу бізнес-процесів.
- 70 Основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.
- 71 Інноваційна політика підприємства: процесний підхід.
- 72 Модель бізнес-процесу.
- 73 Роль бізнес-процесу в управлінні бізнесом.
- 74 Проектування продукту і вибір процесу у виробничій сфері.
- 75 Критерії ефективності процесу проектування продукту.
- 76 Технології моделювання бізнес-процесів.
- 77 Кібернетична модель управління процесами на підприємстві.

- 78 Методи моделювання бізнес-процесів.
- 79 Метод SADT.
- 80 Метод моделювання IDEF3.
- 81 Метод ARIS.
- 82 Мова UML.
- 83 Моделі бізнес-процесів (Business Use Case Model).
- 84 Моделі бізнес-аналізу (Business Analysis Model).
- 85 Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства.
- 86 Категорії та типи бізнес-процесів підприємства.
- 87 Алгоритм опису бізнес-процесу.
- 88 Формати опису бізнес-процесів.
- 89 Аналіз та оптимізація бізнес-процесів.
- 90 ФУП-методи.
- 91 Бенчмаркінг.
- 92 Методи групової роботи.
- 93 Основні напрями оптимізації бізнес-процесів.
- 94 Інструменти виявлення проблем на підприємстві – побудова «дерева проблем».
- 95 Методи оптимізації бізнес-процесів.
- 96 Переваги оптимізації бізнес-процесів підприємства.
- 97 Сутність збалансованої системи показників і її структурні елементи.
- 98 Збалансована система показників.
- 99 Передумови розроблення збалансованої системи показників діяльності.
- 100 Розрахунок витрат на впровадження збалансованого механізму управління бізнес-процесами.
- 101 Аналіз процесу управління ресурсами підприємства.
- 102 Основні функції стандартів у сфері управління раціональним використанням вторинних ресурсів.
- 103 Підсистеми суб'єкта господарювання, задіяні в бізнес-процесі раціонального використання вторинних ресурсів.
- 104 Автоматизація бізнес-процесів підприємства.
- 105 Актуальні напрями вдосконалювання й управління бізнес-процесами.
- 106 Напрями і програмні продукти для автоматизації бізнес-процесів.