

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ ЗЕД

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Декан факультету менеджменту

\_\_\_\_\_ І.Г. Шавкун  
(підпис) (ініціали та прізвище)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_

**РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

(назва навчальної дисципліни)

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

підготовки магістра  
(назва освітнього ступеня)  
спеціальності 073 Менеджмент  
(шифр, назва спеціальності)

освітня програма Бізнес-адміністрування  
(назва)

**Укладач** Олійник О.М.

Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту ЗЕД  
Протокол № 1 від “30” серпня 2016 р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту ЗЕД \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Д.Т. Бікулов  
(підпис) (ініціали, прізвище)

Ухвалено науково-методичною радою  
факультету менеджменту

Протокол № 1 від “30” серпня 2016 р.  
Голова науково-методичної ради  
факультету менеджменту

\_\_\_\_\_ А.С. Чкан  
(підпис) (ініціали, прізвище)

2016 рік

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, освітня програма, рівень вищої освіти,	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань <u>07 Управління і адміністрування</u> (шифр і назва)	Нормативна	
Загальна кількість годин – 150 год.	Спеціальність <u>073 Менеджмент</u> (шифр і назва)	Рік підготовки:	
	Освітня програма <u>Бізнес-адміністрування</u> (назва)	2-й	-
		Лекції	
Тижневих аудиторних годин для денної форми навчання: – 6 год	Рівень вищої освіти: магістерський	14 год.	-
		Практичні, семінарські	
		28 год.	-
		Самостійна робота	
		108 год.	-
		Вид контролю: залік	

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

Мета навчальної дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» - формування у студентів управлінського мислення, комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо формування та реалізації політики ефективного управління в сучасних організаціях, що базується на реінжинірингу системи бізнес-процесів організації.

Завдання вивчення дисципліни «Реінжиніринг бізнес-процесів» - теоретична та практична підготовка студентів з питань: формування ефективної системи управління в організації; обґрунтовування концептуальних засад та методологічних принципів управління бізнес-процесами компанії; формування та аналіз системи управління бізнес-процесами, узгодження бізнес-процесів організації; порівняння методик моделювання бізнес-процесів, ідентифікації і виділення бізнес-процесів, технології опису бізнес-процесів та їх ранжування, визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів, ключових показників результативності бізнес-процесів.

Згідно з вимогами освітньої програми студенти повинні досягти таких результатів навчання (компетентностей) щодо вмінь:

**знати:** предмет та завдання навчальної дисципліни; сутність концептуальних основ, термінології та методології дослідження закономірностей функціонування та розвитку системних об'єктів; основну мету та завдання системного аналізу, як методологічної основи теорії та практики моделювання бізнес-процесів; усвідомлення значимості системного аналізу бізнес-процесів у відтворенні сучасного вітчизняного виробництва, основні підходи до проведення процедур моделювання бізнес-процесів керівниками компанії; принципи й методи вимірювання та безперервного покращення бізнес-процесів організації; знати основні положення розробки і впровадження на підприємстві системи управління бізнес-процесами при впровадженні системи менеджменту якості;

**вміти:** виділяти бізнес-процеси у системі управління підприємством; будувати систему стратегічних цілей і показників діяльності підприємства, інтегрувати її у систему управління підприємством; визначати основні складові оперативного управління діяльністю підприємства на основі принципів процесного підходу; розробляти стратегію реінжинірингу бізнес-процесів; обирати відповідно до різних функціональних галузей методи, моделі та алгоритми дослідження систем і підсистем бізнес-процесів; визначати цілі і критерії оптимізації бізнес-процесів на сонові ключових показників результативності бізнес-процесів; ранжувати бізнес-процеси, формувати основні етапи і процедури моделювання бізнес-процесів підприємства.

**Міждисциплінарні зв'язки.**

Дисципліна «Реінжиніринг бізнес-процесів» базується на знаннях в області менеджменту, економіки, системотехніки, інформатики, інформаційних систем та технологій. Отримані в результаті вивчення дисципліни знання можуть бути використані у вивченні інших дисциплін загальнопрофесійного і спеціального циклів, а також при виконанні випускної кваліфікаційної роботи.

### **3. Програма навчальної дисципліни**

#### ***Розділ 1. Концептуальні основи реінжинірингу бізнес-процесів***

##### ***Тема 1. Система процесного управління.***

Еволюція підходів до управління компанією. Поняття процесного підходу. Етапи формування процесної структури компанії. Впровадження процесного управління в існуючій компанії. Формула побудови та оптимізації організації. Моделювання бізнес-процесів. Об'єкти процесного управління: архітектура (система процесів) компанії; групи процесів/ процеси, закріплені за конкретними керівниками; типові процедури, що містять загальні вимоги для всієї компанії (або її частини); інформація про технології виконання процесів; база нормативно-методичних документів (регламенти процесів); автоматизовані ланцюжка операцій (Work Flow).

##### ***Тема 2. Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.***

Групи бізнес -процесів. Основні бізнес-процеси та їх характеристики. Бізнес-процеси забезпечення. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Вплив стратегії і специфіки підприємства на склад бізнес -процесів. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів. Дерево бізнес-процесів компанії. Розробка мережі бізнес-процесів. Правила опису бізнес-процесів. Глибина опису бізнес-процесів. Інші способи класифікації бізнес -процесів. Аутсорсинг процесів. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.

##### ***Тема 3. Технологія опису бізнес-процесів.***

Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів. Способи опису бізнес-процесів. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу. Опис оточення бізнес-процесу. Визначення зовнішніх і внутрішніх постачальників і клієнтів бізнес-процесів. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами. Побудова діаграм потоків даних - DFD. Побудова діаграми потоків робіт - WFD. Методи збору інформації при описі бізнес-процесів. Сім «золотих» правил опису бізнес -процесів.

#### ***Розділ 2. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів***

##### ***Тема 4. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.***

Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору. Оцінка важливості бізнес-процесів. Експертна оцінка. Розробка критеріїв важливості. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Вагове зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Розрахунок важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів. Розробка критеріїв проблемності бізнес-процесів. Методика простий оцінки проблем процесу. Методика ваговій оцінки проблем процесу. Аналіз проблем процесу. Сутність методик простої і вагової оцінок проблемності процесу. Якісний граф зв'язків. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків. Бенчмаркінг як інструмент оцінки сили проблем, пов'язаних з бізнес-процесами. Оцінка можливості проведення змін у бізнес-процесі. Перешкоди змін бізнес-процесів. Оцінка ресурсоемності зміни бізнес-процесу. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів. Застосування методики вибору пріоритетних бізнес-процесів.

##### ***Тема 5. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.***

Визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів. Ключові показники результативності бізнес-процесів (KPI = Key Performance Indicator). Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI.

Етапи розробки KPI: передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження; розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація); розробка інформаційної системи KPI: розробка

технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації; введення системи КРІ (методології та інформаційної системи) в промислову експлуатацію.

Принципи впровадження КРІ: правило «10/80/10», принцип керованості та контрольованості, принцип партнерства, принцип перенесення зусиль на головні напрями, принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

*Тема 6. Роль і значення регламентуючих документів.*

Етапи проектування організації. Основні призначення регламентів. Процесні і структурні регламенти. Структура системи регламентації. Правильний і неправильний підхід до регламентації. Технології бізнес-інжинірингу. Процесні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламенту бізнес-процесу. Особливості використання регламенту бізнес-процесу. Регламент процедури. Структурні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламентуючих документів.

*Тема 7. Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.*

Виділення бізнес-процесів компанії. Опис бізнес-процесів компанії. Оцінка вартості бізнес-процесів. Робота системи процесного обліку витрат. Можливі труднощі оцінки вартості процесу. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії. Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин				
	денна форма				
	усього	у тому числі			
		л	п	лаб	с.р.
1	2	3	4	5	6
<b>Розділ 1</b> Концептуальні основи реінжинірингу бізнес-процесів					
Тема 1. Система процесного управління.	22	2	4	-	16
Тема 2. Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.	22	2	4	-	16
Тема 3. Технологія опису бізнес-процесів.	22	2	4	-	16
Разом за розділом 1	66	6	12	-	48
<b>Розділ 2</b> Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів					
Тема 4. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.	21	2	4	-	15
Тема 5. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.	21	2	4	-	15
Тема 6. Роль і значення регламентуючих документів.	21	2	4	-	15
Тема 7. Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.	21	2	4	-	15
Разом за розділом 2	84	8	16	-	60
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>14</b>	<b>28</b>		<b>108</b>

### 5. Теми лекційних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин д/в
1	Система процесного управління.	2
2	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.	2
3	Технологія опису бізнес-процесів.	2
4	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.	2
5	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.	2
6	Роль і значення регламентуючих документів.	2
7	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.	2
	<b>Усього</b>	<b>14</b>

### 6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин д/в
1	Система процесного управління.	
2	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.	4
3	Технологія опису бізнес-процесів.	4
4	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.	4
5	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.	4
6	Роль і значення регламентуючих документів.	4
7	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.	4
	<b>Усього</b>	<b>28</b>

### 7. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин д/в
1	Система процесного управління.	16
2	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.	16
3	Технологія опису бізнес-процесів.	16
4	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.	15
5	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.	15
6	Роль і значення регламентуючих документів.	15
7	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.	15
	<b>Усього</b>	<b>108</b>

### 8. Види контролю і система накопичення балів

#### Система накопичення балів

№	Вид контрольного заходу/кількість контрольних заходів/кількість балів	Кількість контрольних заходів	Кількість балів за 1 захід	Усього балів
1	Підготовка завдання самостійної творчої роботи Терміни виконання визначені в межах вивчення матеріалу курсу	9	4,5	40
2	Самостійне проходження тесту за матеріалом Розділу 1	4	2,5	10

3	Самостійне проходження тесту за матеріалом Розділу 2	4	2,5	10
4	Підсумковий контроль-залік Контрольне тестування за вивченим матеріалом (проводиться по завершенню вивчення курсу на вибір викладача в електронному або письмовому вигляді) Розв'язок розрахункової або ситуаційної задачі, виконання різних типів практичних завдань	1	25	25
			15	15
Усього		18		100

Накопичення балів протягом поточної атестації – загальна кількість балів за 2 поточні атестації не повинна перевищувати 60 балів.

1) робота на практичних та лабораторних заняттях (в аудиторії) – не більше 30 балів:

- виступ з теми дискусії – 5 балів;
- доповнення виступу, участь у дискусії – 3 бали;
- виконання контрольних робіт на практичних заняттях – 5 балів;
- розв'язання ситуаційних завдань з теми – 5 балів;
- складання атестації (або тестування) – 10 балів.

2) виконання завдань в системі електронного забезпечення навчання ЗНУ Moodle – не більше 30 балів;

3) додаткові бали – не більше 5 балів (участь у науковій роботі, видання публікацій, підготовка тез доповідей на наукові науково-практичні конференції, участь з виступами на науково-практичних конференціях тощо). Враховуються за рішенням викладача у випадку набору студентами за результатами двох поточних атестацій менше 60 балів, однак, загальна сума в кінцевому рахунку не повинна перевищувати 60 балів.

Загальна сума балів протягом поточних атестацій розраховується як середньозважена оцінка, враховуючи максимальну активність та успішність студентів.

Загальна кількість балів за підсумковий контроль – екзамен – складає не більше 40 балів. Проведення підсумкового контролю складається з:

- перевірки рівня засвоєння теоретичних положень (відповіді на питання, пояснення термінів та дефініцій, виконання тестових завдань) – не більше 25 балів;
- перевірки рівня практичних знань (розв'язок розрахункових або ситуаційних задач, виконання різних типів практичних завдань) – не більше 15 балів.

Допуск до підсумкового контролю – 35 балів.

### Шкала оцінювання: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)	3 (задовільно)	
E	60 – 69 (достатньо)		
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов’язковим повторним курсом)		

## 9. Рекомендована література

Основна:

1. Абдикеев Н. М. Реинжиниринг бизнес-процессов / Н. М. Абдикеев, Т. П. Данько, С. В. Ильдеменов, А. Д. Киселев. – 2-е изд., испр. – М. : Эксмо. – 2012. – 592 с.
2. Елифаров В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В. Г. Елифаров, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 319 с.
3. Кондратьев В. В. Показываем бизнес-процессы / В. В. Кондратьев, М. Кузнецов. – М. : Эксмо, 2012. – 256 с.
4. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы / Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 144 с.
5. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчальний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. – 80 с.
6. Менеджмент процессов / Под ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухина и др.; [пер. с нем.]. – М. : Эксмо, 2014. – 384 с.
7. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. / М. М. Панов— М.: Инфра-М, 2012. — 255 с.
8. Репин В. В. Бизнес-процессы компании: построение, анализ, регламентация / В. В. Репин. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. – 240 с.
9. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елифаров. – 4-е изд. – М.: Стандарты и качество, 2016. – 408 с.
10. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі. – СПб., 2010. – 332 с.

#### Додаткова:

1. Анисимов Ю.П. Управление бизнес-процессами выпуска новой продукции: Монография / Ю.П. Анисимов, Ю.В. Журавлев, С.В. Шапошникова; Под ред. Ю.П. Анисимова; Воронеж.гос.технол.акад. Воронеж, 2013. – 456 с.
2. Дученко М.М. Адаптивна модель кластеризації підприємств відновлювальної енергетики через реінжиніринг спільних бізнес процесів [Електронний ресурс] / М.М. Дученко, С.В. Денисенко // Ефективна економіка – 2011. - № 11. – Режим доступу: [http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?nomer\\_data=11&year\\_data=2011](http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?nomer_data=11&year_data=2011).
3. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: Монографія / За заг.ред.канд.екон.наук, доц. Л.М.Таранюк. – Суми: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с.
4. Єрмошенко М. М. Менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко, С. А. Єрохін, О. А. Стороженко / Національна академія управління. – К. : НАУ, 2012. – 656 с.
5. Журавлева И.О. Методология реинжиниринга бизнес- процессов на основе системного подхода // Проблемы современной экономики. – 2016. - № ¾ (19/20).
6. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підруч. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник ; [2-ге вид., випр. і доп.]. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
7. Кутелев П. В. Организационный инжиниринг: Технология реинжиниринга бизнеса / П. В. Кутелев. – Ростов-на Дону : Феникс, 2009. – 245 с.
8. Менеджмент : навч. посіб. для студ. вузів / за ред. В. І. Крамаренко. – К. : ЦНЛ, 2010. – 248 с.
9. Олійник О. М. Основи менеджменту : навч.-метод. посіб. для студ. вищих навч. закладів. / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ЗНУ, 2007. – 108 с.
10. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) : навч. посіб. / В. С. Сухарський ; [2-ге вид., доп., перероб.]. – Тернопіль : Астон, 2011. – 352 с.
11. Таранюк Л.М. Методика стратегічного аналізу при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів промислового підприємства / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2010. - № 4. – С. 120-126.
12. Таранюк Л.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / Л.М.Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2011. - № 1. – С. 111-119.
13. Черемных О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом / О. С. Черемных, С.В. Черемных. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 736 с.
14. Череп А. В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А. В. Череп, К. Л. Потопа, О. В. Ткаченко. – К. : Кондор, 2009. – 368 с.
15. Шегда А. В. Менеджмент : підруч. / А. В. Шегда. – К. : Знання, 2008. – 687 с.

16. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's. / David Parmenter — New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc., 2007. — С. 233.

**Інформаційні ресурси:**

1. *Періодичні видання України з проблем бізнесу та реінжинірингу бізнес-процесів:*
1. [www.business.ua](http://www.business.ua) – журнал «Бизнес»
2. [www.expert.ua](http://www.expert.ua) – журнал «Експерт–Украина»
3. [www.kommersant.ua](http://www.kommersant.ua) – газета «Коммерсант–Украина»
4. [www.companion.ua](http://www.companion.ua) – журнал "Компаньон"
5. [www.investgazeta.net](http://www.investgazeta.net) – «Украинская инвестиционная газета»
6. [www.korrespondent.net](http://www.korrespondent.net) – Українська мережа новин "Korrespondent.net"

*Корисні сайти з реінжинірингу бізнес-процесів:*

<http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t3/2.html>

<http://economic.in1.com.ua/book/34/2294.html>

<http://www.readbookz.com/cat/10.html>

<http://www.management.com.ua/>

<http://www.cfin.ru/management/index.shtml>

<http://www.inform.od.ua/>

<http://www.management.web-standart.net/rubrics/issues/15/>

[http://www.hellmann.net/ru\\_HK/](http://www.hellmann.net/ru_HK/)

<http://www.progressive-management.com.ua/statyi-avtora/reengineering-business-process>

Погоджено \_\_\_\_\_

відділ з навчальної роботи

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_