

**Міністерство освіти і науки України**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**

*Кафедра економіки підприємства*

**УРБА СВІТЛАНА ІВАНІВНА**

**Управління бізнес-процесами**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

**для проведення практичних занять**

для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,  
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»



**Львів – 2022**

Урба С.І. Управління бізнес-процесами: методичні рекомендації для проведення практичних занять для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 35 с.

Рецензенти:

**Копитко Марта Іванівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

**Сенишин Оксана Степанівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка

*Рекомендовано на засіданні кафедри економіки підприємства  
протокол № 1 від 30 серпня 2022 року*

Методичні рекомендації для проведення практичних занять підготовлено на основі робочої програми навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами».

У методичних рекомендаціях для кожної теми представлено плани практичних занять, завдання і контрольні питання, список рекомендованої літератури.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА.....</b>	<b>4</b>
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	
<b>ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ.....</b>	<b>7</b>
Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління.....	7
Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес- процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг.....	11
Тема 3. Управління системою бізнес-процесів.....	14
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КОМПАНІЇ.....</b>	<b>17</b>
Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів .....	17
Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання. Використання CASE–технологій.....	20
Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії.....	23
Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів.....	26
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів.....	29
<b>ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ.....</b>	<b>32</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>34</b>

## ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» є нормативною, професійно орієнтованою, яка охоплює вивчення теоретичних, методологічних та практичних питань планування та контролю у підприємницьких структурах в конкурентних умовах господарювання.

**Метою** вивчення нормативної дисципліни «Управління бізнес-процесами» є формування у студентів системи знань з теоретичних основ процесного управління, опису та оптимізації бізнес-процесів, ознайомлення з сучасними інструментальними системами для моделювання та аналізу процесів підприємства.

**Завданнями** вивчення дисципліни є:

- вивчення основних підходів до управління;
- дослідження теоретичних основ процесного управління та бізнес-процесів;
- освоєння сучасних підходів, методів та інструментів управління бізнес-процесами;
- вивчення особливостей документування та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідження процедури аудиту бізнес-процесів;
- набуття практичних навичок самостійного використання сучасних програмних продуктів для аналізу та моделювання бізнес-процесів у практичній діяльності;
- забезпечити володіння компетенціями з метою застосування отриманих знань, навиків і умінь для успішної практичної діяльності;
- набуття навичок самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів таких загальних (ЗК) та спеціальних (фахових) (СК) програмних компетентностей:

**ЗК1.** Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

**ЗК2.** Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

**СК1.** Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

**СК3.** Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

**СК4.** Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Після завершення курсу студент повинен:

**знати:**

- теоретичні та прикладні засади основних підходів до управління, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;
- сутнісну характеристику бізнес-процесу, його складових елементів;
- методичні підходи до ідентифікації бізнес-процесів та побудови оптимальної бізнес-моделі підприємства;
- процедури проведення регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливості організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;
- новітні підходи до управління процесами прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень з оптимізації діяльності підприємства;
- поняття, методи і інструменти кількісного і якісного аналізу процесів управління;
- цифрові технології для опису та моделювання бізнес-процесів використанням CASE-технологій;
- сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів та методологічні аспекти їх реалізації на практиці.

**вміти:**

- впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
- використовувати сучасні підходи, методи, інструменти до управління бізнес-процесами;
- здійснювати опис бізнес-процесів, визначати їх власників, входи, виходи, ресурси та споживачів;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою коректно сформованої системи показників;
- здійснювати діагностику стану управління мережею бізнес-процесів підприємства, розробляти коригуючі заходи;
- визначати і формулювати завдання, принципи і стандарти побудови системи внутрішніх комунікацій в відповідності зі стратегічними цілями бізнес-структури;
- застосовувати сучасні моделі, оцінювати цифрову зрілість компанії;
- володіти навичками роботи з програмними продуктами, які дозволяють описувати, аналізувати та моделювати бізнес-процеси;
- моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій;
- адаптовувати сучасні концепції для вдосконалення бізнес-процесів з врахуванням динамічних умов зовнішнього середовища, які характеризуються

швидкими змінами, новою моделлю поведінки споживачів та значною невизначеністю.

Програмні результати навчання:

ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.

ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

Методичні рекомендації спрямовані на формування у студентів здатності засвоювати систему спеціальних теоретичних і практичних знань, розвивати аналітичні здібності та здатність самостійно мислити. Вони допоможуть у підготовці студентів до практичних занять та проведенні самоконтролю знань.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**  
**СИСТЕМНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління**

*План практичного заняття*

1. Система управління компанією.
2. Основні підходи до управління.
3. Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Основні складові бізнес-процесу.
4. Класифікація бізнес-процесів компанії.
5. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.

*Контрольні запитання*

1. Розкрийте сутність системи управління. Назвіть основні завдання управління сучасною компанією.
2. Охарактеризуйте сутність та особливості функціонального підходу до управління.
3. У чому переваги і недоліки функціонального управління?
4. У чому сутність, переваги та недоліки процесного підходу до управління?
5. Що таке системний підхід? Назвіть основні його принципи.
6. Розкрийте суть та основні цілі впровадження процесного управління.
7. Дайте визначення понять «процес», «процесний підхід» та «процесно-орієнтована організація».
8. Що таке бізнес-процес та яке його значення в теорії процесного управління?
9. Назвіть головні атрибути бізнес-процесу. Дайте їх визначення.
10. Назвіть основні властивості бізнес-процесів.
11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-процеси?
12. Охарактеризуйте та назвіть відмінні особливості для основних, допоміжних бізнес-процесів, бізнес-процесів розвитку та управління.
13. Що стало передумовою виникнення сучасних підходів до формування системи управління бізнес-процесами?
14. У чому сутність циклу управління процесами Шухарта-Демінга PDCA?
15. Розкрийте сутність циклу управління процесами Ісікави.
16. Охарактеризуйте сутність та особливості моделі Харрі-Шредера.

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Основними підходами до управління підприємством можна віднести (вказіть 3 основних підходи).....
2. Основними перевагами функціонального підходу до управління підприємством на відміну від інших підходів є.....
3. Основними перевагами процесного підходу до управління підприємством на відміну від інших підходів є.....
4. Процесний підхід до управління підприємством дозволяє вирішувати такі основні завдання.....
5. Процесне управління (Business Process Management) – це.....
6. Процесно-орієнтована організація – це організація.....
7. Бізнес-процес – це.....
8. Атрибут бізнес-процесу – це.....
9. До основних атрибутів бізнес-процесу відносять.....
10. Основні бізнес-процеси – це процеси .....
11. Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, які...
12. Бізнес-процеси розвитку – це процеси....
13. Бізнес-процеси управління – це процеси, які.....
14. До основних бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням).....
15. До допоміжних бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням).....
16. До управлінських бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням)...
17. До бізнес-процесів розвитку можна віднести (приклад з поясненням).....
18. Власник бізнес-процесу – це.....
19. Вхід бізнес-процесу – це....
20. Первинні входи бізнес-процесу – це...
21. Вторинні входи бізнес-процесу – це....
22. Вихід бізнес-процесу – це.....
23. До основних властивостей бізнес-процесів відносять (7 властивостей).....
24. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це....
25. Цикл безперервного удосконалення («Цикл Шухарта», «PDCA-цикл» або «PDSA-цикл») – стратегія постійного вдосконалення бізнес- процесами, яка передбачає послідовність таких етапів.

**ТЕСТИ**

**1. Основними підходами до управління компанією є:**

- 1) функціональний, процесний та ситуаційний;
- 2) системний, функціональний та ситуаційний;



- 3) процесний та функціональний;
- 4) функціональний, системний, ситуаційний та процесний;

**2. Управління бізнес-процесом передбачає:**

- 1) виділення бізнес-процесу, визначення його меж, інтерфейсів, призначення власника процесу, визначення цілей управління;
- 2) реалізацію циклу управління;
- 3) інжиніринг та удосконалення, бюджетне управління, контролінг, управління ресурсами та процесами;
- 4) реінжиніринг, моделювання, моніторинг бізнес-процесів;
- 5) нема правильної відповіді.

**3. До властивостей бізнес-процесів належать:**

- 1) результативність, визначеність, ефективність, повторюваність та вартість;
- 2) результативність, визначеність, керованість, ефективність, повторюваність, гнучкість та вартість;
- 3) вартість, ефективність, результативність, керованість та гнучкість;
- 4) визначеність, керованість, ефективність, результативність та гнучкість.

**4. Бізнес-процес фінансового забезпечення діяльності підприємства відноситься до:**

- 1) основних бізнес-процесів;
- 2) допоміжних бізнес-процесів;
- 3) бізнес-процесів управління;
- 4) бізнес-процесів розвитку.

**5. Вихід бізнес-процесу – це:**

- 1) певний продукт або послуга;
- 2) документація або звітна інформація;
- 3) результат виконання процесу, який споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами;
- 4) результат виконання процесу, який споживається виключно в межах підприємства;
- 5) вірні відповіді 1, 2, 3;
- 6) нема правильної відповіді.

**6. В основу створення й розвитку процесно-орієнтованого управління підприємством були покладені різні концепції, а саме:**

- 1) досвід в сфері побудови систем менеджменту якості й систем постійного вдосконалення діяльності підприємства;
- 2) цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (Do-Check-Act);
- 3) принципи побудови збалансованої системи показників; г) принципи управління проектами;
- 4) усі відповіді правильні.

**7. Встановіть відповідність терміна та його визначення:**

1.	Потік бізнес-процесу	a)	нормативна документація підприємства та розпорядчі документи, що визначають умови виконання бізнес-процесу
2.	Вихід (продукт)	b)	ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами
3.	Інтерфейс бізнес-процесу	c)	визначає перебіг, вхід (вхідні об'єкти) і вихід (результат) процесу
4.	Управлінські впливи	d)	матеріальний чи інформаційний об'єкт, послуга, що є результатом виконання процесу

Відповіді: \_\_\_\_\_

***Рекомендована література***

1. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
2. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
4. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.

***Інформаційні ресурси***

1. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>.
2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>

**Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів.
2. Опис та алгоритмізація бізнес-процесів.
3. Сутність бізнес-моделі компанії.
4. Класифікація бізнес-моделей.
5. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.

***Контрольні запитання***

1. Що таке ідентифікація бізнес-процесів? Як забезпечується розподіл функцій між процесами?
2. Розкрийте основні правила ідентифікації бізнес-процесів і визначення їх меж.
3. Назвіть основні компоненти, які виділяються при ідентифікації бізнес-процесів
4. Що таке декомпозиція та покрокове виділення процесів компанії?
5. Що виступає причинами використання методик моделювання бізнесу.
6. У чому сутність бізнес-інжинірингу як засіб забезпечення та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства?
7. Що таке бізнес-модель компанії?
8. Які завдання виконує бізнес-модель компанії?
9. Назвіть основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.
10. Що таке «рівняння цінності»? В чому його особливості?
11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-моделі?
12. Розкрийте сутність та особливості основних концепцій побудови бізнес-моделі підприємства.
13. Які критерії вибору концепції побудови бізнес-моделі Вам відомі?
14. Які види моделей застосовуються в управлінні бізнесом? Розкрийте їх взаємозв'язок та узгодження.

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Бізнес-інжиніринг – це....
2. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає .....
3. При ідентифікації бізнес-процесів необхідно враховувати (назвіть 5 позицій).....
4. Власник процесу – це особа, що.....
5. Технологію процесу – порядок виконання.....
6. Управління процесом – це діяльність власника процесу з.....

7. Ресурси процесу – це .....
8. Інтерфейс бізнес-процесу – це набір об'єктів, за допомогою яких.....
9. Мережа бізнес-процесів – це.....
10. Декомпозиція бізнес-процесів –
11. Бізнес-модель компанії – це.....
12. Основними підходами до формування бізнес-моделі компанії є.....
13. До ключових елементів бізнес-моделі належать (назвіть 4 елементи).....
14. Бізнес-модель виконує такі п'ять важливих завдань.....
15. Корисність бізнес-моделей визначається тим, що.....
16. Архетипами бізнес-моделей МІТ є.....

## ТЕСТИ

### 1. Бізнес-інжиніринг – це:

- 1) свідоме формування бізнес-моделі компанії, метою якого є адаптація підприємства до певних умов зовнішнього середовища;
- 2) новий спосіб вирішення завдання формування й підтримки в актуальному стані організаційних регламентів;
- 3) це мережа бізнес-процесів, адаптована до індивідуальних та галузевих особливостей певної компанії.

### 2. Який із підходів передбачає розроблення бізнес-моделі компанії «з чистого аркуша»:

- 1) метод детального аналізу;
- 2) «Zero-approach»;
- 3) підхід на основі рішень;
- 4) метод тотального управління якістю.

### 3. Власник бізнес-процесу – це:

- 1) посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу, але не несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;
- 2) керівник підприємства, який наділений найбільшими повноваженнями на підприємстві і володіє відповідними ресурсами необхідними для управління бізнес- процесами;
- 3) це посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу.

### 4. До ресурсів бізнес-процесу можна віднести:

- 1) інформацію, персонал, обладнання;
- 2) програмне забезпечення, яке забезпечує ефективне управління бізнес- процесом;
- 3) інфраструктуру, транспорт, зв'язок;

- 4) персонал підприємства, оскільки він є найважливішим ресурсом;
- 5) усі відповіді правильні.

**5. Інтерфейс бізнес-процесу – це ...**

- 1) особа компанії;
- 2) корпоративна політика, прийнята в компанії;
- 3) зовнішня оболонка програмного продукту, який дозволяє моделювати бізнес-процеси компанії;
- 4) система взаємозв'язків з іншими процесами.

***Рекомендована література***

1. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
2. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
3. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

***Інформаційні ресурси***

1. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL:  
<http://www.kubp.com.ua>
2. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL:  
<https://www.iiba.org>

**Тема 3. Управління системою бізнес-процесів (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.
2. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.
3. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів.
4. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте сутність менеджменту бізнес-процесів підприємства.
2. Які напрями включає управління бізнес-процесами?
3. Назвіть основні методи процесного управління. У чому їх сутність?
4. Які етапи передбачає впровадження системи управління бізнес-процесами компанії?
5. Охарактеризуйте особливості системи управління бізнес-процесами.
6. Які вимоги ставляться до системи показників бізнес-процесів?
7. Назвіть основні етапи комплексного аналізу ефективності бізнес-процесів.
8. Розкрийте види аналізу бізнес-процесів.
9. Як поділяються показники бізнес-процесів?
10. Що таке аудит бізнес-процесів? У яких формах він проводиться?
11. Який перелік робіт включає аудит процесу?
12. Розкрийте вимоги, з урахуванням яких проводиться внутрішній аудит в компанії.
13. Дайте визначення системи стратегічного управління.
14. Які з документів регламентують діяльність компанії у рамках системи стратегічного управління?
15. Розкрийте основні входи процесу стратегічного управління в системі бізнес-процесів компанії.
16. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які етапи передбачає впровадження BSC?

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Менеджмент бізнес-процесів (МБП) – це комплекс заходів, що
2. Система менеджменту якості – це система менеджменту організації у сфері якості, метод сучасного практичного менеджменту, який дозволяє.....
3. Управління бізнес-процесами включає такі напрями, як.....
4. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це....

5. Впровадження системи управління бізнес-процесами компанії передбачає такі етапи (назвіть 5 етапів).....
6. Робота з аналізу бізнес-процесів ведеться за напрямками, які.....
7. Показники процесу (технології) – це показники, які.....
8. Показники продукту – це індикатори інформаційного потоку, що.....
9. Показники задоволеності споживача БП – це показники, які.....
10. Система показників оцінювання ефективності організації бізнес-процесу включає оцінки.....
11. Аудит процесу ґрунтується на.....
12. Система стратегічного управління – це.....
13. Збалансована система показників (BSC) – це.....
14. Впровадження системи BSC передбачає.....
15. До складу робіт з розроблення й впровадження системи стратегічного управління й системи управління бізнес-процесами включаються такі етапи.....

## ТЕСТИ

### **1. Основними етапами створення і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві є:**

- 1) проведення аналізу бізнес-процесів;
  - 2) розроблення та впровадження системи менеджменту якості та документованих процедур СМЯ;
  - 3) сертифікація компанії на відповідність СМЯ вимогам стандарту ISO 9001:2000;
- всі відповіді правильні.

### **2. Процесне управління є планомірною діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії за допомогою виділення, опису та управління системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсного оточення», – зазначене визначення передбачене таким міжнародним стандартом:**

- 1) ISO 9000;
- 2) ISO 19000;
- 3) ISO 15000.

### **3. Функціонально-вартісний аналіз дає можливість вирішити питання:**

- 1) оцінка дійсної вартості продукту чи послуги, що виготовляється підприємством;
- 2) оцінка вартості підтримки споживачів;

- 3) ідентифікація найбільш важливих робіт (функцій), що мають найбільшу вартість та повинні бути удосконаленні в першу черг;
- 4) всі відповіді правильні.

**4. Показник фрагментації бізнес-процесу показує:**

- 1) конкурентоспроможність підприємства;
- 2) обсяг виробництва продукції;
- 3) тривалість бізнес-процесів підприємства;
- 4) організаційну складність бізнес-процесу.

**5. Доповніть перелік основних показників бізнес-процесів:**

- 1) показники продукту;
- 2) показники процесу;
- 3) .....
- 4) .....

**6. Встановіть відповідність терміна та його визначення:**

1.	Показники процесу	а)	індикатори інформаційного потоку, що свідчать про відповідність якості виходу процесу встановленим вимогам
2.	Показники продукту	б)	відповідають інформаційному потоку про реакцію споживача на одержаний продукт
3.	показники задоволеності споживача	с)	характеризують якість процесу, його ефективність і відтворюваність

Відповіді: \_\_\_\_\_

***Рекомендована література***

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
3. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

***Інформаційні ресурси***

1. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
2. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
3. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>



**Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентация бізнес-процесів (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Сутність, цілі та завдання моделювання бізнес-процесів.
2. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика.
3. Базові методології моделювання бізнес-процесів.
  - 3.1. Діаграма потоків даних (DFD).
  - 3.2. Діаграма потоків робіт (WFD).
4. Методика регламентації бізнес-процесів.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте сутність моделювання бізнес-процесів.
2. Назвіть цілі та завдання моделювання бізнес-процесів
3. Які виділяють способи опису бізнес-процесів компанії?
4. Охарактеризуйте систему регламентації бізнес-процесів.
5. Які принципи та етапи розроблення комплексної системи регламентів на підприємстві.
6. Назвіть види та призначення різних груп управлінських документів компанії.
7. Що таке регламент бізнес-процесу? Розкрийте його структуру.
8. Назвіть напрями удосконалення та покращення управління системою корпоративної документації.
9. Розкрийте характеристики еталонної та р референтної моделей.
10. Назвіть універсальні цілі опису бізнес-процесів компанії.
11. Що таке методологія моделювання бізнес-процесів?
12. Охарактеризуйте суть та особливості застосування діаграми потоків даних (DFD).
13. Назвіть графічні нотації представлення DFD-діаграм.
14. У чому сутність та призначення діаграми потоків робіт (WFD)?

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Завданнями моделювання бізнес- процесів є.....
2. Виділяють такі способи опису бізнес-процесів.....
3. Текстовий спосіб опису бізнес-процесів передбачає
4. Інструкція – це письмовий документ, в якому.....
5. Інструкція складається з таких розділів.....
6. Регламент – це організаційно-розпорядчий документ.....
7. Система регламентації бізнес-процесів об'єднує в собі.....

8. Табличний спосіб опису бізнес-процесу передбачає.....
9. Еталонна модель – це.....
10. Референтна модель – це.....
11. Вертикальний опис бізнес-процесів дозволяє.....
12. Горизонтальний (процесний) підхід дозволяє.....
13. Класична технологія моделювання бізнес-процесів ґрунтується на.....
14. Класична DFD-діаграма складається з.....
15. Діаграму потоків робіт (WFD) доцільно використовувати для.....

## ТЕСТИ

**1. Документ, який описує структуру бізнес-процесу з погляду складу операцій, розподілу повноважень та відповідальності між учасниками процесу, порядок їх взаємодії та прийняття рішень щодо покращення процесу:**

- 1) регламент;
- 2) інтерфейс;
- 3) ресурс;
- 4) інструкція.

**2. Основними ознаками та параметрами, за якими здійснюється опис та регламентація бізнес- процесу є:**

- 1) атрибути бізнес-процесу;
- 2) регламент бізнес-процесу;
- 3) схема бізнес-процесу;
- 4) карта бізнес-процесу.

**3. Які з документів, що описують бізнес-процеси компанії, застосовуються як самостійні правові акти, які підписуються керівником:**

- 1) регламент;
- 2) інтерфейс;
- 3) стандарт;
- 4) інструкція.

**4. Яка з моделей використовується для опису бізнес-процесів нижнього рівня:**

- 1) діаграма потоків даних (DFD);
- 2) діаграма потоків робіт (WFD);
- 3) еталонна модель;
- 4) референтна модель.

**5. Оптові покупці продукції від виробничого підприємства є:**

- 1) первинними клієнтами бізнес-процесу;
- 2) вторинними клієнтами бізнес-процесу;
- 3) зовнішні непрямі клієнти бізнесу-процесу;

4) нема правильної відповіді.

**6. Сховище даних в нотації DFD – це:**

- 1) спосіб зберігання інформації;
- 2) матеріальний об'єкт або фізична особа, які можуть виступати як джерело або отримувач інформації;
- 3) сукупність операцій щодо перетворення вхідних потоків даних на вихідні.

**7. Доповніть перелік універсальних цілей опису бізнес-процесів компаній:**

- 1) визначення зон відповідальності керівників структурних підрозділів;
- 2) отримання формалізованого опису діяльності компанії;
- 3) .....
- 4) .....

**8. Встановіть відповідність терміна та його визначення:**

1.	еталонна модель	a)	модель діяльності компанії щодо конкретної галузі
2.	референтна модель	b)	графічне представлення бізнес-процесів компанії незалежно від її галузевої специфіки
3.	процесний підхід	c)	Описує перелік функцій (робіт) та їх ієрархічні зв'язки
4.	функціональний підхід	d)	описує операції процесу, їх ієрархічні та горизонтальні взаємозв'язки

Відповіді: \_\_\_\_\_

***Рекомендована література***

1. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
4. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_IPOU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf)
5. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296с.
6. Business Process Modeling Notation. Working Draft (1.0). August 25, 2003. URL: <http://www.bpmn.org>.

**Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання. Використання CASE–технологій (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Сутність та особливості CASE–технологій у бізнес-моделюванні.
2. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів.
3. Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція бізнес-процесів.
4. Методика ARIS.
5. Методика BPMN.

***Контрольні запитання***

1. Що таке структурний аналіз? Які засоби проведення структурного аналізу Вам відомі?
2. Назвіть найпоширеніші методики і підходи до моделювання бізнесу.
3. Розкрийте сутність та особливості функціонального моделювання бізнес-процесів.
4. Що таке IDEF0 – методологія?
5. Назвіть основні елементи нотації IDEF0.
6. У чому сутність контекстної діаграми?
7. Що таке декомпозиція бізнес-процесів?
8. Розкрийте особливості декомпозиції контекстної діаграми IDEF0.
9. Охарактеризуйте програмні продукти, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів.
10. Розкрийте сутність та переваги використання методології ARIS.
11. Які характерні властивості методики BPMN як графічної нотації для моделювання бізнес-процесів?

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Серед різноманіття засобів, передбачених для проведення структурного аналізу, найчастіше застосовуються (вказіть 5 засобів).....
2. SADT (Structured Analysis and Design Technique) – це .....
3. Сімейство IDEF (Integration Definition for Function Modelling) – це...
4. IDEF0 – методологія функціонального моделювання, що являє собою складову SADT і дає змогу описувати бізнес-процес у вигляді.....
5. IDEF1 – це методологія аналізу і вивчення взаємозв'язків між....
6. IDEF3 – методологія, яка.....
7. Модель бізнес-процесу – це опис бізнес процесу.....

8. Контекстна діаграма – діаграма, на якій система (об’єкт моделювання) подана....
9. Нотація опису бізнес-процесу.....
10. CASE-системи (Computer Aided Software Engineering) – засоби комп’ютерної підтримки, що забезпечують.....
11. Засоби CASE-системи – це.....
12. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – це методологія та засноване на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для.....
13. BPMN – це методологія.....
14. Основними спеціалізованими програмними засобами, що використовуються для підтримки системи управління бізнес-процесами, є (назвіть 3).....

## ТЕСТИ

### **1. CASE-засоби моделювання бізнес-процесів допомагають:**

- 1) прийняти рішення в процесі реінжинірингу бізнесу;
- 2) автоматизувати опис бізнес-процесів;
- 3) знайти оптимальний варіант реінжинірингу;
- 4) удосконалили основні та допоміжні бізнес-процеси.

### **2. Карта бізнес-процесів підприємства – це:**

- 1) таблиця, в яку заносять усі бізнес-процеси та описують їх взаємозв’язки;
- 2) перелік бізнес-процесів на паперових носіях на основі відображення їх ієрархічної основи;
- 3) діаграма, на якій представлена укрупнена сукупність бізнес-процесів компанії, взаємозв’язки між ними;
- 4) розширений варіант матриці відповідальності з описом текстового характеру.

### **3. Доповніть перелік нотацій (методик), за допомогою яких здійснюється моделювання бізнес-процесів:**

- 1) ARIS;
- 2) IDEF0;
- 3) .....
- 4) .....
- 5) .....

### **4. Методологія функціонального моделювання, що є складовою частиною SADT і дає можливість описати бізнес- процес у вигляді ієрархічної системи взаємозалежних функцій, – це:**

- 1) IDEF0;
- 2) ERD;
- 3) STD;

4) BPMN.

**5. Нотація IDEF0 призначена для:**

- 1) моделювання потоків даних;
- 2) моделювання потоків робіт;
- 3) опису бізнес-процесів;
- 4) моделювання різних сценаріїв виконання робіт.

**6. Стрілки, що входять в процес згори на нотації IDEF0, означають:**

- 1) управління процесом;
- 2) вхід бізнес-процесу;
- 3) інформаційні ресурси процесу;
- 4) виконавці бізнес-процесу.

*Рекомендована література*

1. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455 с.
2. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_IPOU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf)
3. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

*Інформаційні ресурси*

1. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
2. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>
3. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.

**Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.
2. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.
3. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.
4. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.

***Контрольні запитання***

1. У чому сутність цифрової трансформації?
2. Які виділяють типи цифрової зрілості компанії?
3. Розкрийте зміст цифрової зрілості компанії.
4. Які виділяють рівні цифрової зрілості промислового підприємства?
5. Назвіть основні моделі оцінки цифрової зрілості компанії.
6. Охарактеризуйте основні інструменти управління цифровою зрілістю компанії.
7. Що таке цифрова стратегія?
8. У чому сутність цифрової бізнес-моделі компанії?
9. Назвіть послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації бізнес-моделі.
10. Що таке цифрова фірма? У чому її основна мета?
11. Які виділяють напрями ведення бізнесу в умовах цифрового стратегування?
12. Якими цифровими компетентностями повинні володіти працівники бізнес-структур?

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Цифрова трансформація – це....
2. Цифрова зрілість компанії – це...
3. Метод оцінки цифрових можливостей компанії.....
4. Метод цифрової зрілості Deloitte....
5. Метод «цифрового піаніно» (Digitization Piano).....
6. Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI), розроблений компанією Huawei, був створений для .....
7. Індекс цифрової трансформації, розроблений.....
8. Індекс цифровізації підприємств (IDI – Digitization index) призначений для
9. Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на.....
10. Бізнес-моделі поділяються на....
11. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів за допомогою.....
12. Етапами цифрової трансформації бізнес-моделі є.....

## ТЕСТИ

### 1. Цифрова трансформація бізнесу – це:

- 1) стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками;
- 2) стратегія використання цифрових активів фірми для максимізації її бізнес-результатів;
- 3) спосіб, у який компанія створює цінність для клієнтів та отримує від цього прибуток;
- 4) спосіб створення, доставки, продажу, утримання цінності фірмою.

### 2. Digital Reality (цифрова реальність) як один із етапів цифрової трансформації бізнес-моделі характеризується тим, що:

- 1) існуюча бізнес-модель компанії визначається разом з аналізом доданої вартості, при цьому вивчаються інтереси зацікавлених сторін та потреби клієнтів;
- 2) на основі цифрової реальності визначаються основні цілі цифрової трансформації в контексті часу, фінансів, простору й якості;
- 3) встановлюються найкращі практики та активатори розвитку цифрової трансформації;
- 4) відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю.

### 3. Яка із моделей цифрової зрілості компанії оцінює цифрові можливості за 5 ключовими вимірами: споживачі, стратегія, технології, виробництво, структура та культура організації:

- 1) метод цифрової зрілості Deloitte;
- 2) метод «цифрового піаніно» (Digitization Piano);
- 3) Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI);
- 4) модель оцінки цифрових здібностей (Digital Business Aptitude - DBA) компанії KPMG.

### 4. Доповніть перелік компетентностей, які належать до комунікації та взаємодії:

- 1) уміння спілкуватися через використання цифрових технологій;
- 2) уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій;
- 3) уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами;
- 4) .....
- 5) .....

### 5. За своїм функціональним призначенням цифрові платформи поділяються на:

- 1) приватні та публічні;



- 2) пошукові системи, соціальні мережі;
- 3) трансакційна та інтегрована;
- 4) глобальні, національні, локальні.

**6. Встановіть відповідність терміна та його визначення:**

1.	онлайн-стратегія	a)	стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками
2.	цифрова стратегія	b)	стратегія використання цифрових активів фірми для максимізації її бізнес-результатів
3.	цифрова трансформація бізнесу	c)	бізнес-стратегія, в якій технології забезпечують інновації та креативність, на основі чого компанії отримують новий і найкращий досвід для клієнтів
4.	цифрове перетворення	d)	організаційні зміни за рахунок використання цифрових технологій та бізнес-моделей для підвищення продуктивності

Відповіді: \_\_\_\_\_

***Рекомендована література***

1. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

**Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю.
2. Концепція удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement).
3. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства.
4. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.

***Контрольні запитання***

1. Розкрийте характеристику принципів якості Е. Демінга.
2. У чому сутність та мета стандартизації?
3. Назвіть основні вимоги до забезпечення, які повинні містити обов'язкові стандарти.
4. Які елементи (стандарти) включають інтегровані системи управління якістю?
5. За якими ознаками класифікують стандарти?
6. У чому сутність та особливості концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement)?
7. Назвіть підходи, на яких ґрунтується концепція удосконалення бізнес-процесів?
8. Охарактеризуйте методику швидкого аналізу рішення (FAST).
9. Що таке бенчмаркінг процесу? Назвіть основні його види.
10. Розкрийте сутність перепроєктування процесу.
11. У чому сутність концепції «кайзен»?
12. Охарактеризуйте специфіку застосування «кайзен» у сучасних японських корпораціях.

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів передбачає такі етапи (вкажіть і поясніть етапи)....
2. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це....
3. Цикл безперервного удосконалення («Цикл Шухарта», «PDCA-цикл» або «PDSA-цикл») – стратегія постійного удосконалення бізнес- процесами, яка..
4. Безперервні покращення бізнес-процесів («кайзен», або маленькі кроки) – методологія, розроблена для.....
5. Бенчмаркінг процесу (Benchmarking) – це.....
6. Експрес-методика швидкого аналізу рішень – підхід, який.....
7. Менеджмент бізнес-процесів являє собою комплекс заходів, здійснюваних у рамках існуючої чи нової бізнес-системи (підприємства), спрямованих на.....

8. Найвигідніше (націлене на майбутнє) рішення (Best Future- StateSolution) – розроблення і впровадження процесів, які поєднують у собі.....
9. Перепроєктування процесу (концентроване поліпшення) – полягає в тому, що...

## ТЕСТИ

**1. Підхід, при якому процеси розробки і розвитку товарів (послуг) удосконалюються на основі досвіду інших компанії:**

- 1) оптимізація;
- 2) адаптація;
- 3) бенчмаркінг;
- 4) реінжиніринг.

**2. Реорганізація існуючих бізнес-процесів на якіснішому новому рівні, або створення нових, або ліквідація збиткових:**

- 1) оптимізація;
- 2) адаптація;
- 3) бенчмаркінг;
- 4) реінжиніринг.

**3. Концепція покращення бізнес-процесів на основі систематичного визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проектів, процесів більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи подібні операції відображає наступний підхід:**

- 1) методику швидкого аналізу рішення (FAST);
- 2) бенчмаркінг процесу;
- 3) перепроєктування бізнес-процесу;
- 4) реінжиніринг бізнес-процесу;
- 5) усі відповіді правильні.

**4. Оптимізація бізнес-процесів – це:**

- 1) процес модифікації системи для поліпшення її ефективності;
- 2) здатність об'єктів зберігати необхідні властивості, безвідмовно діяти, виконувати призначені функції протягом заданого терміну;
- 3) процес створення моделі розповсюдження інформації, що використовується на підприємстві;
- 4) нема правильна відповіді.

**5. Методи оптимізації бізнес-процесів поділяються на 3 групи:**

- 1) формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, метод групової роботи;

- 2) прямолінійний метод, метод прискореного зменшення залишку, метод бенчмаркінгу;
- 3) формалізовані універсально-принципові методи, метод групової роботи, метод нормування;
- 4) формалізовані універсально-принципові методи, метод бенчмаркінгу, прямолінійний метод.

**6. Найбільш вартісним підходом до покращення бізнес-процесів, і підходом, який потребує найбільше часу і пов'язаний з найбільшим ризиком є:**

- 1) бенчмаркінг;
- 2) реінжиніринг;
- 3) перепроєктування процесу;
- 4) бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу.

**7. Концепція TQM реалізується на підприємстві за допомогою сукупності прийомів і засобів за напрямками:**

- 1) управління якістю;
- 2) управління процесами;
- 3) управління персоналом;
- 4) стратегічне управління.

***Рекомендована література***

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
3. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.
4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>

**Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів (2 год)**

***План практичного заняття***

1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.
2. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі.
3. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.

***Контрольні запитання***

- 1) Що таке реінжиніринг бізнес-процесів?
- 2) Назвіть основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
- 3) Розкрийте значення інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.
- 4) Назвіть основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.
- 5) Розкрийте сутність методології реінжинірингу бізнес-процесів за М. Хаммером і Дж. Чампі.
- 6) Охарактеризуйте принципи реорганізації бізнес-процесів.
- 7) Назвіть нові підходи до реінжинірингу бізнес-процесів (BPR+).
- 8) У чому особливості алгоритму проведення X-інжинірингу бізнес-процесів?
- 9) Розкрийте досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів у таких компаніях, як Ford, MBL Insurance, Kodak, та їх спільні характеристики.
- 10) Практично-орієнтовані засади проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів.

**Дайте визначення поняття або завершіть речення:**

1. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це.....
2. Ознакою неефективності компанії є ситуація за якої реінжинірингу бізнес-процесів у процентному відношенні підлягає.....
3. Визначте чотири характерних особливості концепції реінжинірингу.....
4. Якісно проведений реінжиніринг у процентному відношенні знижує рівень витрат на.....
5. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Kodak забезпечив такі переваги.....
6. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Ford Motor забезпечив такі переваги.....

## ТЕСТИ

### 1. Реінжиніринг бізнес-процесів – це:

- 1) зміна організаційної структури управління;
- 2) створення нових і більш ефективних бізнес-процесів без врахування того, що було в компанії раніше;
- 3) удосконалення впровадженої на підприємстві автоматизованої інформаційної системи;
- 4) безперервні та істотні зміни в технологіях

### 2. Головними властивостями реінжинірингу є:

- 1) відмова від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;
- 2) радикальна перебудова способів господарської діяльності;
- 3) впровадження сучасних інформаційних технологій в управлінні підприємством;
- 4) всі відповіді правильні.

### 3. До основних учасників реінжинірингу належать:

- 1) проект-менеджер, лідер проекту, власники процесів;
- 2) головний методист, командир реінжинірингу;
- 3) команда реінжинірингу;
- 4) комітет наглядачів.

### 4. Об'єктом реінжинірингу є:

- 1) підрозділи компанії;
- 2) процеси компанії;
- 3) інформаційна система компанії;
- 4) функціональні сфери компанії.

### 5. Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних удосконалень у таких показниках як результативність, витрати, якість рівень обслуговування і оперативність – це:

- 1) інжиніринг бізнес-процесів;
- 2) реінжиніринг бізнес-процесів;
- 3) антикризове управління;
- 4) концепція ситуативного управління.

### 6. Реінжиніринг розвитку застосовується коли:

- 1) компанія знаходиться у кризовому стані;
- 2) справи фірми в цілому йдуть непогано, але погіршилась динаміка розвитку;
- 3) поточний стан компанії може бути визначено задовільним, однак прогнози її діяльності є несприятливим;
- 4) усі відповіді правильні.

*Рекомендована література*

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
3. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб. / П.Г. Банщиков та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
4. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

**ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ**

1. Функціональний підхід до управління підприємством.
2. Процесний підхід до управління підприємством.
3. Поняття «бізнес-процес» та його властивості в теорії процесного управління.
4. Основні елементи бізнес-процесу та їх характеристика.
5. Класифікація бізнес-процесів, їх переваги та недоліки.
6. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.
7. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів.
8. Опис оточення бізнес-процесу.
9. Сутність та основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
10. Класифікація бізнес-моделей.
11. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
12. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.
13. Сутність, напрями та етапи системи управління бізнес-процесами компанії.
14. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів.
15. Класифікація та характеристика показників бізнес-процесів підприємства.
16. Аналіз та оцінювання бізнес-процесу на підприємстві.
17. Аудит бізнес-процесів підприємства та його організація.
18. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.
19. Збалансована система показників (BSC).
20. Сутність, цілі та особливості процесу опису бізнес-процесів підприємства.
21. Графічні засоби структуризації бізнес-процесів.
22. Алгоритм моделювання та методологія опису бізнес-процесу підприємства.
23. Методики і підходи до моделювання бізнесу.
24. Структурний аналіз бізнес-процесів.
25. Характеристика методики IDEF та її різновидів.
26. Методологія IDEF0.
27. Характеристика системи ARIS.
28. Методика BPMN.
29. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства.
30. Сутність регламентації бізнес-процесів підприємства.
31. Структура документації за бізнес-процесом.
32. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.
33. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.
34. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.
35. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.
36. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA).



37. Принципи якості Е. Демінга.
38. Стандарти якості серії ISO 9000 та їх характеристика.
39. Інтегровані системи управління якістю.
40. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства
41. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
42. Бенчмаркінг та його основні види.
43. Процес перепроєктування бізнес-процесу підприємства.
44. Застосування референтних і еталонних моделей в бізнес-процесах підприємства.
45. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.
46. Основні причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.
47. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.
48. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі.
49. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.
50. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна література:

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
3. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
4. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
5. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с
6. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
7. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
8. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
9. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. Ingénierie des Systèmes d'Information, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.

### Додаткова література:

1. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
3. Пістунів І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: [http://pistunovi.inf.ua/MOD\\_BIZ\\_IPOU.pdf](http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf)
4. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.

5. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

**Інформаційні ресурси:**

1. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
3. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
4. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
5. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>.
6. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.
7. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>.