



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет водного господарства та**  
**природокористування**  
**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра менеджменту**

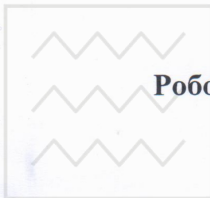


**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної,  
методичної та виховної роботи

О.А. Лагоднюк

2018 року



06-08-23

**Робоча програма навчальної дисципліни**  
**Program of discipline**  
**Управління бізнес-процесами**  
**Business process management**

Спеціальність 071 Облік і оподаткування  
075 Маркетинг  
076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
Specialty 071 "Accounting and taxation"  
075 "Marketing"  
076 "Entrepreneurship, trade and stock-taking activity"

Рівне – 2018



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

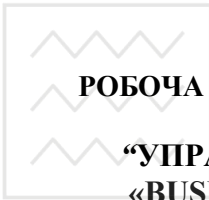
**Міністерство освіти і науки України**  
**Національний університет водного господарства та природокористування**  
**Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту**  
**Кафедра менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з науково-педагогічної,  
методичної та виховної роботи

\_\_\_\_\_ О.А. Лагоднюк

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 року



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**“УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ”**  
**«BUSINESS PROCESS MANAGEMENT»**

(шифр і назва навчальної дисципліни)

спеціальність

071 Облік і оподаткування

075 Маркетинг

076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

071 "Accounting and taxation"

075 "Marketing"

076 "Entrepreneurship, trade and stock-taking activity".

**Рівне – 2018**



Національний університет

Робоча програма «Управління бізнес процесами» для студентів, які навчаються за спеціальностями 071 «Облік і оподаткування», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» - Рівне: НУВГП, 2018. – 14 с.

**Розробник:** Заслужений працівник освіти України,  
ст. викладач кафедри менеджменту Нетепчук В.В.

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри менеджменту.  
Протокол № 6 від 28 січня 2018 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ д. т. н., професор Кожушко  
Л.Ф. менеджменту \_\_\_\_\_ (підпис)

Схвалено науково-методичною радою ННІЕМ

Протокол від 31 січня 2018 року № 12 .

Голова НМР ННІЕМ \_\_\_\_\_ А.М.Валюх  
(підпис)

„ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2018 року.

© Нетепчук В.В., 2018  
© НУВГП, 2018



## ВСТУП Анотація

Викладання дисципліни «Управління бізнес-процесами» є складовою частиною підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері менеджменту.

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами» розроблена на основі ОПП і навчального плану 2017 р. для студентів спеціальності 071 «Облік і оподаткування», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Предметом вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» є природа, сутність управління підприємством шляхом моделювання управлінських систем і документованого опису бізнес-процесів.

Вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» базується на знаннях, отриманих з таких навчальних дисциплін, як «Вступ до спеціальності», «Менеджмент», «Мікроекономіка», «Статистика», а отримані знання будуть використовуватися у подальшому при вивченні таких дисциплін: «Маркетинг», «Гроші та кредит», «Фінанси підприємств».

**Ключові слова:** система, система управління, бізнес-процес, процедура, споживча цінність, регламент, стандарт, критерії оцінювання, аналіз, база даних.

### Abstract

Teaching the discipline "Business Process Management" is an integral part of training the highly skilled specialists in management.

The work program of discipline "Business Process Management" is developed based on OPP and curriculum of 2017 for students of specialty 071 "Accounting and taxation", 075 "Marketing", 076 "Entrepreneurship, trade and stock-taking activity".

The subject of the discipline "Business Process Management" is the nature, essence of enterprise's management through modeling the management systems and documented description of business processes.

The discipline "Business Process Management" is based on the knowledge gained from such disciplines as "Introduction to a specialty", "Management", "Microeconomics", "Statistics", and the obtained knowledge will be used further in the study of such disciplines as "Marketing", "Finance", "Finances of enterprises".



**Key words:** system, management system, business process, procedure, consumer value, regulation, standard, evaluation criteria, analysis, database.

### 1. Опис навчальної дисципліни

Опис навчальної дисципліни містить кількість кредитів відповідних ECST; кількість модулів разом із самостійною та індивідуальною навчально-дослідною роботою; кількість змістових модулів; загальну кількість годин, передбачених навчальним планом вивчення дисципліни; шифр і назву напрямку, спеціальності, освітньо-кваліфікаційний рівень, характеристики навчальної дисципліни, вид контролю тощо. Опис наведено в табл.1.

**Таблиця 1**

**Опис навчальної дисципліни**

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, рівень вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 3	Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»	Нормативна <b>Рік підготовки:</b> 1-й   2-й <b>Семестр</b> 2-й   3-й <b>Лекції</b> 16 год.   4 год. <b>Практичні, семінарські</b> 14 год.   4 год. <b>Лабораторні</b> 0 год.   0 год. <b>Самостійна робота</b> 60 год.   82 год. <b>Індивідуальні завдання:</b> 0 год. Вид контролю: залік	
Модулів – 2	Спеціальності: 071 Облік і оподаткування		
Змістових модулів – 2	075 Маркетинг		
Загальна кількість годин – 90	076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність		
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 2 самостійної роботи студента – 4	Рівень вищої освіти: <b>бакалавр</b>		



**Примітка:** Питома вага кількості годин аудиторних занять, самостійної та індивідуальної роботи у загальній кількості годин становить:

для денної форми навчання – 33,3% до 66,7%;

для заочної форми навчання – 8,9% до 91,1%.

## 2. Мета і завдання навчальної дисципліни

**Метою викладання дисципліни** є оволодіння змістом головних термінів і теорією процесного підходу в управлінні організацією, навичками формулювання, моделювання і документованого опису бізнес-процесів, застосування методики їх вимірювання, оцінки і регламентування в умовах конкретних виробничих ситуацій.

### Завдання:

- ознайомити студентів з методологіями і стандартами управління бізнес-процесами;
- ознайомити студентів з інструментами і методами в управлінні бізнес-процесами з використанням методології IDEF<sub>0</sub>;
- навчити студентів описувати бізнес-процес з використанням стандартів ISO 9001;
- навчити студентів вибирати й застосовувати відповідні інструменти і методи в процесах оцінювання бізнес-процесів;
- навчити студентів використовувати стандарт ISO 9001 у розробці моделей управління на принципах процесного менеджменту;

У результаті вивчення дисципліни студенти повинні

### знати:

- поняття бізнес-процесу і його складових елементів;
- природу трансформаційних дій;
- створення доданої споживчої цінності для юридичної особи чи фізичного об'єкту ринкового впливу;
- альтернативні моделі в організації управління підприємством;
- головні поняття і визначення функції “управління бізнес-процесом”;
- порядок побудови моделі ланцюжка бізнес-процесів;
- вимоги до підготовки документів з управління бізнес-процесами;
- зміст управління ресурсами бізнес-процесу;
- порядок дій щодо формування баз даних про стан протікання бізнес-процесів;



- методики оцінки стану протікання бізнес-процесів;
- порядок здійснення коригувальних і попереджуючих дій в управлінні бізнес-процесами;

**вміти:**

- визначати природу трансформаційних дій;
- ідентифікувати зміст доданої споживчої цінності бізнес-процесу;
- описувати бізнес-процеси;
- користуватися програмним продуктом для опису бізнес-процесів і побудови процесних моделей управління організацією;
- будувати моделі бізнес-процесів;
- визначати фактори, що обумовлюють стан бізнес-процесу;
- ідентифікувати бізнес-процеси, що необхідні для розробки і впровадження системного управління підприємством;
- оцінювати ефективність і результативність бізнес-процесів;
- формувати документи, що необхідні для функціонування бізнес-процесів;

## 2. Програма навчальної дисципліни

### **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1: Система управління бізнес-процесами**

**Тема 1. Предмет і структура курсу "Управління бізнес-процесами".** Зміст головних термінів і визначень в управлінні бізнес процесами. Зміст понять функція і процес. Застосування процесного підходу у побудові організації. Вертикальні і плоскі організаційні структури. Управління організацією згідно моделі ланцюжка бізнес процесів М.Портера.

*Ситуативна задача:* побудова моделі ланцюжка бізнес процесів у створенні доданої споживчої цінності.

**Тема 2. Бізнес-процес і його головні складові.** Класифікація бізнес-процесів. Рекомендований перелік бізнес-процесів у побудові моделі управління організацією. Алгоритм опису бізнес-процесу. Методологія опису бізнес-процесів організації. Нотація IDEF<sub>0</sub> та рекомендації щодо її використання. Вимоги до процесу планування (P-D-C-A).

*Ситуативна задача:* «Побудова моделі ланцюжка бізнес процесів виробничої системи.

**Тема 3. Вимоги до документування бізнес процесів.** Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Структура регламенту виконання бізнес процесу. Організаційно-структурна карта бізнес процесу.

Досвід використання процесного підходу у розробці моделей управління підприємством. Модель системи управління якістю.

*Ситуативна задача:* підготовка регламенту виконання бізнес процесу.

**Тема 4. Вимірювання і аналіз стану протікання бізнес процесів. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу. Р.Нортон і Д.Каплана.** Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами - внутрішні бізнес-процеси - персонал». Методика ідентифікації ключових бізнес процесів і формування критеріїв оцінки їх стану. Попереджуючі та коригувальні дії в управлінні організацією.

**ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2: Система управління бізнес-процесами „виробництво” і «адміністрування»**

**Тема 5. Бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачем.** Моделювання і опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: «Продаж продукції» і «Постачання». Ключові показники оцінки стану бізнес процесу «Продаж продукції» і «Постачання». Моделювання ланцюжка бізнес-процесів «збут – постачання - торгівля». Критерії оцінки стану бізнес-процесів «збут – постачання - торгівля».

**Тема 6. Опис та моделювання бізнес процесу «Управляти виробництвом» і «матеріальні потоки».** Структура бізнес-процесу. Модель бізнес процесу. Ключові показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти виробництвом» і «виробничими ресурсами та виробничою інфраструктурою».

**Тема 7. Структура та побудова моделі бізнес процесу «Фінансовий аналіз і облік».** Бюджетування, як модель управління. Опис бізнес процесу «Фінансовий аналіз та облік». Модель бізнес процесу «Фінансовий аналіз і облік». Ключові показники оцінки стану бізнес процесу «Фінансовий аналіз і облік».

**Тема 8. Модель інтегрованих баз даних: призначення, структура і алгоритм побудови.** Джерела і методики відбору даних про стан бізнес-процесів виробничої системи. Вимоги до формулювання даних. Вимоги до підготовки інформаційних звітів. Формування і підтримка





інформаційних баз даних щодо стану протікання бізнес-процесів. Можливості програмного забезпечення Microsoft Office Excel, Microsoft Office Access у створенні і підтримці ІБД.

#### 4. Структура навчальної дисципліни

Заліковий кредит навчальної дисципліни враховує всі види аудиторних і поза аудиторних навчальних робіт студента. Загальна кількість годин відповідає опису навчальної дисципліни. Структуру навчальної дисципліни наведено у таблиці 2.

#### Структура навчальної дисципліни

Назви тем змістових модулів	Кількість годин							
	Денна форма				Заочна форма			
	усього	лек	п	срс	усього	лек	п	срс
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<b>Змістовий модуль 1. Система управління бізнес-процесами</b>								
Тема 1. Предмет і структура курсу "Управління бізнес процесами".	11	2	2	7	11		1	10
Тема 2. Бізнес-процес і його головні складові.	11	2	2	7	11	1		10
Тема 3. Вимоги щодо документування бізнес процесів.	11	2	2	7	11		1	10
Тема 4. Вимірювання і аналіз стану протікання бізнес процесів. Модель СЗПЕ бізнесу.	11	2	2	7	11	1		10
<b>ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2: Система управління бізнес-процесами „виробництво” і «адміністрування».</b>								
Тема 5. Бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачем. Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: «Продаж продукції» і «Постачання».	12	2	2	8	11		1	10
Тема 6. Опис і моделювання бізнес процесу	12	2	2	8	11	1		10

«Управляти виробництвом виробничими ресурсами і виробничою інфраструктурою.								
Тема 7. Структура та побудова моделі бізнес процесу «Фінансовий аналіз і облік».	12	2	2	8	12		1	11
Тема 8. Модель інтегрованих баз даних.	10	2		8	12	1		11
РАЗОМ	90	16	14	60	90	4	4	82

**Примітка 90 год., що відповідає 3 кредитам ECTS.**

### **5. Темі практичних занять**

<b>№</b>	<b>Тема заняття</b>	<b>Год.</b>
1.	Побудова моделі ланцюжка бізнес-процесів у створенні доданої споживчої цінності.	2
2.	Методологія опису бізнес-процесів організації у нотації IDEF <sub>0</sub> і рекомендації щодо її використання. Ситуативна задача: «Вивчити курс «Управляти бізнес-процесами»	2
3.	Побудова моделі ланцюжка бізнес процесів виробничої системи. Ситуативна задача: Випадок у компанії «Офістех»	2
4.	Формування організаційно-структурних карт процесу. Опис регламенту бізнес процесу.	2
5.	Вимірювання і аналіз стану бізнес-процесів. Статистичні інструменти управління	2
6.	Моделювання і управління бізнес-процесами торгово-комерційної організації	2
7.	Моделювання і управління бізнес-процесами «управляти фінансами»	2
	<b>Всього</b>	<b>14</b>

### **6. Завдання для самостійної роботи**

Самостійна робота потребує опрацювання додаткової навчальної літератури, нормативних документів, наукових праць та періодичних ділових видань і передбачає також самопідготовку до практичних занять, самоконтроль знань згідно тематичного плану лекційних і практичних занять.

1. Зміст понять функція та процес. Зміст головних термінів та визначень в управлінні бізнес процесами.

3.

Методологія опису бізнес-процесів організації. Нотація IDEF<sub>0</sub> та рекомендації щодо її використання.

4. Модель ланцюжка бізнес процесів у створенні доданої споживчої цінності.
3. Структура регламенту виконання бізнес процесу  
Організаційно-структурна карта бізнес процесу.
4. Досвід використання процесного підходу у розробці моделей управління підприємством: модель СУЯ.
5. Вимірювання і аналіз стану протікання бізнес процесів.
6. Формування і управління інформаційними базами даних оцінки стану протікання бізнес процесів.
7. Показники оцінки стану бізнес-процесу.
8. Бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачем. Визначення та аналіз вимог, що стосуються товарної продукції (ст. 342-345 В.В.Рєпин).
9. Структура та побудова моделі бізнес процесу «Фінансовий аналіз та облік».
10. Обробка показників оцінки стану бізнес процесу «Фінансовий аналіз та облік».
11. Опис та моделювання бізнес процесу «Управління обличчям». Ключові показники оцінки стану бізнес процесу
12. Досвід розробки головного бізнес-процесу для нової організації.
13. Переваги процесного менеджменту в управлінні організацією.

Розподіл годин самостійної роботи для студентів денної форми навчання:

28 год. – підготовка до навчальних занять та виконання завдань для самостійної роботи;

16 год. – підготовка до контрольних заходів.

16 год. - опрацювання окремих розділів програми, які не виносяться на лекції.

## 7. Методи навчання

В процесі проведення лекційних і практичних занять використовуються технічні засоби і наступні методи активного навчання: моделювання, синтезу, аналізу, експертизи, індукції і дедукції; виступи фахівців, що мають практичний досвід роботи; роздатковий матеріал; проекти документів з організаційного розвитку; комп'ютерне ПЗ для моделювання бізнес-процесів.



## 8. Методи контролю та критерії оцінювання навчальних досягнень студентів

Поточний контроль знань студентів проводиться на основі перевірки виконаних практичних завдань (60 балів пропорційно розподілені між практичними заняттями).

Контрольні завдання за змістовими модулями містять 20 тестових питань (одна правильна відповідь з чотирьох запропонованих) і 15 тестових практичних завдань.

Усі форми контролю включено до 100-бальної шкали оцінювання.

*Основними критеріями*, що характеризують рівень компетентності студента при оцінюванні результатів поточного та підсумкового контролю є:

- виконання всіх видів навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни;
- глибина і характер знань навчального матеріалу за змістом навчальної дисципліни;
- вміння аналізувати явища, які вивчаються, у їх взаємозв'язку і розвитку;
- характер відповідей на поставлені питання (чіткість, лаконічність, логічність, послідовність тощо);
- вміння застосовувати теоретичні положення під час розв'язання практичних задач;
- вміння аналізувати достовірність одержаних результатів.

Оцінювання студентів заочної форми навчання відбувається на підставі виконаної і захищеної індивідуальної самостійної роботи та за результатами поточного тестування.

Студенти заочної форми навчання виконують контрольну роботу, яка містить наступні елементи:

1. Опис змісту основної діяльності, якою займається організація (підприємство).
2. Опис головних кінцевих продуктів діяльності організації та критеріїв їх оцінки.
3. Опис головних постачальників вхідних потоків, необхідних для створення продукту, адекватного вимогам споживчого ринку.



4. Опис критеріїв та порядок оцінки відповідності вхідних потоків вимогам організації, порядок повернення (вилучення із користування) неадекватних вхідних потоків.

5. Опис змісту, загальні критерії та порядок оцінки відповідності ресурсного забезпечення діяльності організації.

6. Опис переліку та короткий зміст головних регламентних документів, що визначають (обмежують, регулюють) порядок діяльності організації (підприємства).

7. Побудова моделі, що демонструє діяльність організації, як процес.

8. Визначення переліку ключових під-процесів, що визначають зміст життєвого циклу, ресурсного забезпечення, оціночних та організаційно-управлінських дій.

9. Формування організаційно-структурних карт процесів.

10. Побудова моделі взаємозв'язків між процесами із зазначенням назви і критеріїв оцінки входів/виходів кожного із під-процесів.

11. Опис переліку та вмісту інформаційних потоків, необхідних для забезпечення ефективного менеджменту і моніторингу процесу.

Оцінювання результатів *поточної роботи* (завдань, що виконуються на практичних, семінарських, лабораторних, індивідуальних заняттях та консультаціях, результати самостійної роботи студентів) проводиться за такими критеріями:

1) розрахункові завдання, задачі (у % від кількості балів, виділених на завдання із заокругленням до цілого числа):

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково та містить суттєві помилки методичного або розрахункового характеру;

60% – завдання виконано повністю, але містить суттєві помилки у розрахунках або в методиці;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки (розмірності, висновки, оформлення тощо);

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

2) ситуаційні справи, конкретні ситуації та інші завдання творчого характеру (у % від кількості балів)

0% – завдання не виконано;

40% – завдання виконано частково, висновки не аргументовані і не конкретні, звіт підготовлено недбало;



60% – завдання виконано повністю, висновки містять окремі недоліки, судження студента недостатньо аргументовані, звіт підготовлено з незначним відхиленням від вимог;

80% – завдання виконано повністю і вчасно, проте містить окремі несуттєві недоліки не системного характеру;

100% – завдання виконано правильно, вчасно і без зауважень.

### 9. Розподіл балів, які отримують студенти

Змістовий модуль 1					Змістовий модуль 2				
Практикум	1	2	3	4	5	6	7	8	Разом
Робота на занятті	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Домашнє завдання, СРС	4	6	6	6	5	5	5	5	42
Поточне тестування 1,2				25				25	50
Всього									100
Заочна форма навчання									
Ситуаційне завдання		Індивідуальна самостійна робота			Поточне тестування			Сума	
№ 1	№ 2								
10	10	30			50			100	

### Шкала оцінювання

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Для заліку
90-100	зараховано
82-89	
74-81	
64-73	
60-63	
35-59	не зараховано з можливістю повторного складання
0-34	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Позитивні оцінки виставляються тільки тим студентам, які виконали всі види навчальної роботи, передбачені робочою програмою навчальної дисципліни, і набрали за результатами поточного та підсумкового контролів не менше 60 балів.

### 10. Методичне забезпечення

Методичне забезпечення навчальної дисципліни “Управління бізнес процесами” містить такі складові:

- навчальний посібник на електронному носії;
- друкований роздатковий матеріал;
- програмне забезпечення AIFusion Process Modeler.



## 11. Рекомендована література

### Базова:

1. Нетепчук В.В., Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В., Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 319с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г., Процессный подход к управлению.-5-е изд.- М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. - 408 с.
4. Нетепчук В.В., Управління якістю: Навчально-методичний посібник. Рівне: НУВГП, 2007. – 134 с.

### Допоміжна:

1. Г.Р.Кремнев, Управление производительностью и качеством, - М.: ИНФРА, 2000, - 256с.
2. В.А.Лапидус, Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях, - ОАО «Типография новости» М, 2000,-431с.
3. Ричард,Б. Чейз “Производственный и операционный менеджмент”, М. : Издательский дом “Вильямс” 2001,-704с.
4. Мескон М.Х.Альберт М.Хедоури Ф Основы менеджмента: Пер.з англ. М: Дело,1992 -702с.
5. Міжнародні стандарти ISO 9000:2000. (Елект. редакція, ауд. 276).

## 12. Інформаційні ресурси

1. Бібліотека НУВГП. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nuwm.rv.ua/book.php>.
2. Нетепчук, В. В. Методичні вказівки до практичних і лабораторних занять із навчальної дисципліни „Управління бізнес-процесами” для студентів напряму підготовки 6.050202 „Автоматизація та комп’ютерно - інтегровані технології” денної та заочної форм навчання [Електронний ресурс] / В. В. Нетепчук,, М. О. Орлова // НУВГП. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: <http://ep3.nuwm.edu.ua/1484/>.
3. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ptpu.ru>.
4. Менеджмент-Библиотека. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.unc.host.ru/Library/library0101.htm>.



Національний університет

5. Законодавство України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.kiev.ua>.

6. Ліга підприємців і промисловців України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.uspp.ukrnet.net>.



Національний університет  
водного господарства  
та природокористування