

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛІНИ**

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів освітнього ступеню бакалавр,
які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»*

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Управління бізнес-процесами: Навчально-методичний комплекс дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. – Електронні текстові дані (1 файл: 13,1 мб). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 79 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №7 від 13 травня 2021 року)
за поданням Вченої ради Факультету менеджменту та маркетингу
(протокол №9 від 26 квітня 2021 року)*

Електронне мережне навчальне видання

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

<i>Укладач:</i>	Коцко Тарас Аркадійович, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Рецензент:</i>	Войтко Сергій Васильович, д.е.н., професор, професор кафедри міжнародної економіки КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Відповідальний редактор:</i>	Лазоренко Т.В., к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Комп'ютерний набір:</i>	Коцко Тарас Аркадійович

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Управління бізнес-процесами» містить програму курсу, теми лекцій та практичних (семінарських) занять, лабораторного комп'ютерного практикуму, приклади завдань для контрольної перевірки знань студентів, тематику індивідуальних завдань, питання для підсумкового контролю рівня засвоєння матеріалу, а також список рекомендованої літератури до вивчення дисципліни. Наведено методичні рекомендації до виконання лабораторного комп'ютерного практику, розрахункової роботи та індивідуальних завдань. Посібник може бути використаним студентами як денної, так і заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент».

Методичні рекомендації допоможуть студентам готуватись до практичних (семінарських) занять, полегшать роботу над індивідуальними завданнями. Виконання системи різного роду теоретичних завдань та завдань передбачених лабораторним комп'ютерним практикумом дасть змогу підвищити ефективність вивчення матеріалу та сприятиме ефективному засвоєнню методологічних положень управління бізнес-процесами підприємства, формуватиме вміння аналізу, опису та моделювання системи бізнес-процесів підприємства. Робота над індивідуальними завданнями, тематика яких характеризуються практичною спрямованістю, дозволяє раціонально інтегрувати різні аспекти курсу та більш глибоко розуміти тенденції управлінської науки.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ I. ПРОГРАМА КУРСУ «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ».....	
1.1. Зміст програми.....	7
1.2. Організація навчального процесу та погодинний розподіл тем курсу.....	11
1.3. Теми лекцій, практичних (семінарських) занять та лабораторного комп'ютерного практикуму.....	13
РОЗДІЛ II. ПРИКЛАДИ ЗАВДАНЬ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ.....	
2.1. Тестові завдання.....	20
2.2. Завдання для перевірки рівня засвоєння базових понять, законів та теоретичних концепцій курсу.....	30
2.3. Індивідуальні (дослідницькі) завдання та методичні рекомендації до їх підготовки.....	35
2.4. Приклад завдань для модульної контрольної роботи.....	39
РОЗДІЛ III. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОГО КОМП'ЮТЕРНОГО ПРАКТИКУМУ ТА ПІДГОТОВКИ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ.....	
ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	67
МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ.....	69
ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ДЛЯ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ РОБОТИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Курс «Управління бізнес-процесами» є важливою складовою в системі підготовки фахівців управлінського напрямку, який інтегрує у собі комплекс дисциплін управлінського і економічного циклів та поєднує теоретичну підготовку, формування практичних навиків впровадження процесно-орієнтованого підходу в організації, а також розвиток умінь роботи з програмними продуктами, які дозволяють ефективно реалізувати процесні моделі в практичній площині.

Основною метою викладання курсу «Управління бізнес-процесами» є розкриття базових теоретико-методологічних положень управління сучасною організацією на основі реалізації процесно-орієнтованого підходу, формування умінь виділення, опису, діагностики та оптимізації бізнес-процесів організації, створення процесних структур управління організацією, вивчення практичного досвіду удосконалення бізнес-процесів.

Предметом вивчення курсу «Управління бізнес-процесами» є методологічні принципи та інструментарій управління бізнес-процесами організації.

Міждисциплінарні зв'язки. Курс «Управління бізнес-процесами» тісно пов'язаний з комплексом дисциплін управлінського та економічного спрямування, що слід брати до уваги при побудові навчальних планів підготовки фахівців у сфері управління, а також розробленні навчальних програм окремих дисциплін. Перш за все, слід відзначити, що курс «Управління бізнес-процесами» пов'язаний з такими дисциплінами як «Основи менеджменту», «Економіка підприємства», «Операційний менеджмент», «Управління якістю», «Інформаційно-комунікаційні технології в бізнесі», «Бізнес-аналіз» тощо.

Основні завдання навчальної дисципліни

Головними **завданнями**, що мають бути вирішені у процесі викладання дисципліни є:

- осмислення еволюційних процесів розвитку управлінської науки та передумов появи процесно-орієнтованого підходу до управління організаціями;
- розкриття суті та особливостей процесно-орієнтованого підходу до управління організацією, його переваг в умовах значних змін у зовнішньому середовищі;
- вивчення методологічних принципів управління організаціями на основі реалізації процесного підходу, який передбачає виділення бізнес-процесів, їх опис, аналіз, регламентацію та оптимізацію;
- оволодіння методичним інструментарієм діагностики бізнес-процесів підприємства, оцінювання їх ефективності;
- розкриття змісту основних концепцій удосконалення бізнес-процесів організації, вивчення методологічних положень їх реалізації у практичній площині з метою вирішення комплексу завдань адаптивного розвитку;

- оволодіння навиками роботи з програмними продуктами, які дозволяють описувати, моделювати та оптимізувати бізнес-процеси організації, формувати передумови реалізації її конкурентоспроможного потенціалу;
- ознайомлення з досвідом ефективного управління бізнес-процесами у провідних компаніях світу, вивчення можливостей його адаптації на вітчизняних підприємствах.

Практичне значення освоєного курсу полягає у формуванні в майбутніх фахівців процесно-орієнтованого мислення, вмінь самостійно здійснювати діагностику бізнес-процесів підприємства, оволодінні практичними навиками використання комплексу методів оптимізації бізнес-процесів, їх удосконалення та досягнення на цій основі стійких передумов конкурентоспроможного розвитку підприємства.

Вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» потребує від студента не лише наполегливої праці з теоретичним матеріалом, а й концентрації зусиль на вирішення практичних завдань, які безпосередньо пов'язані з аналізом та оцінкою бізнес-процесів, обґрунтуванням управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства, забезпечення їх ефективності, рішень спрямованих на розвиток адаптивного потенціалу підприємства, реалізації його потенційних конкурентних переваг.

Час відведений на роботу в аудиторії, необхідно використовувати на з'ясування того загального та специфічного, що існує в управлінській науці, теорії і практиці управління бізнес-процесами; на розкриття ефективності тих чи інших концепцій, моделей та інструментів процесного управління; на пізнання наявних проблем в управлінській практиці промислових підприємств; на критичне осмислення досвіду у сфері впровадження процесних моделей управління провідними компаніями світу; на досягнення якісно нового рівня засвоєння матеріалу завдяки збалансованому поєднанню теоретичних та практичних аспектів процесного управління при виконанні системи різного роду завдань.

При проведенні практичних занять слід формувати у студентів навик наукового викладу теоретичного матеріалу і вміння обґрунтовувати конкретні рішення у тих чи інших ситуаціях. Виконання самостійних робіт та індивідуальних завдань, комп'ютерного практикуму має сприяти розвиткові вмінь практичної реалізації концептуальних положень управлінської науки, зокрема в частині управління бізнес-процесами при вирішенні проблем адаптації сучасних підприємств до умов зовнішнього середовища.

Вивчивши курс студент повинен вміти:
знання:

- сутності, особливостей та передумов появи процесного підходу до управління організаціями, а також еволюційних закономірностей його розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища;
- ролі процесного підходу до управління організаціями у забезпеченні розвитку їх адаптаційного потенціалу у нових умовах ринкового простору, який характеризується швидкими змінами, посиленням конкуренції, новою моделлю поведінки споживачів та значною невизначеністю;

- методологічних принципів управління організаціями на основі реалізації процесного підходу, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;
- етапів розвитку та змісту основних концепцій удосконалення бізнес-процесів організації, методологічних аспектів їх реалізації у практичній площині;
- методів аналізу бізнес-процесів організації, оцінювання їх ефективності та методичних положень практичного застосування з метою вирішення конкретних завдань пов'язаних з пошуком варіантів оптимізації процесів;
- досвіду ефективного управління бізнес-процесами у відомих компаніях світу, методологічних аспектів впровадження процесно-орієнтованих структур управління на реальних підприємствах.

уміння:

- виділяти, описувати та аналізувати бізнес-процеси організації, обґрунтовувати рішення щодо їх оптимізації;
- здійснювати діагностику бізнес-процесів організації, оцінювати їх ефективність;
- оцінювати ефективність реалізації процесного підходу до управління організацією;
- використовувати методичні положення регламентації бізнес-процесів організації;
- застосовувати практичний інструментарій моделювання бізнес-процесів організації;
- працювати з програмним продуктом AllFusion Process Modeler, призначеним для створення і оптимізації функціональної моделі підприємства;

досвід:

- виділення, опису та діагностики бізнес-процесів на прикладі окремих організацій різних сфер діяльності;
- практичної реалізації концепції реінжинірингу бізнес-процесів на прикладі провідних компаній світу;
- застосування базового інструментарію моделювання бізнес-процесів організації та обґрунтування рішень щодо їх оптимізації.

Запропонований навчально-методичний комплекс спрямований на підвищення ефективності самостійної роботи студентів у процесі вивчення курсу «Управління бізнес-процесами». Засвоєння студентами теоретико-методологічних положень курсу, розв'язування ситуаційних завдань, виконання лабораторних робіт, індивідуальних (дослідницьких) завдань та ознайомлення з фундаментальними науковими працями, які охоплюють широке коло проблем пов'язаних з управлінням бізнес-процесами сприятиме формуванню у майбутніх фахівців умінь обґрунтовувати та реалізувати конкретні рішення в практичній діяльності та забезпечить високий рівень управлінської компетентності.

РОЗДІЛ I

ПРОГРАМА КУРСУ «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»

1.1. Зміст програми

Розділ 1. Вступ до управління бізнес-процесами організації

Тема 1. Еволюція управлінської думки та передумови виникнення процесного підходу до управління організацією

Основні етапи розвитку управління як науки. Системний, ситуаційний та процесний підходи до управління організацією. Функціонально-орієнтований та процесно-орієнтований підходи. Еволюція організації і принципів управління. Функціональний та процесний принципи управління. Процесне управління та процесно-орієнтована організація.

Специфіка сучасних проблем управління. Функціональне управління та його криза. Передумови виникнення процесного підходу до управління організацією. Порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів до управління. Проблеми реалізації процесного підходу на вітчизняних підприємствах.

Управління бізнес-процесами та система управлінських дисциплін.

Тема 2. Процесний підхід до управління організацією, його сутність та особливості реалізації

Сутність процесного підходу до управління організацією. Переваги процесного підходу до управління організацією та проблеми його застосування. Цілі та завдання реалізації процесного підходу. Умови застосування процесного підходу. Процесний підхід та сучасні системи управління організацією.

Сучасні стандарти управління. Процесний підхід в стандартах ISO 9000:2000 та ISO 9001:2000, їх обмеженість. Основні складові впровадження системи процесного управління.

Підходи до впровадження системи процесного управління. Концепція архітектури підприємства та її роль у реалізації процесного підходу. Структура системи управління орієнтованої на процеси. Комплексний підхід до розроблення системи управління організацією орієнтованою на процеси.

Проблеми реалізації процесно-орієнтованого підходу до управління організацією в практичній площині.

Розділ 2. Сутність бізнес-процесів організації, особливості їх виділення, аналізу та підходи до удосконалення

Тема 3. Бізнес-процеси організації: сутність та класифікація. Модель управління бізнес-процесами

Підходи до трактування поняття «бізнес-процес». Роль і місце бізнес-процесів у сучасній організації. Цільові ознаки бізнес-процесу. Місце поняття «якість бізнес-процесу» в системі категорій пов'язаних з якістю. Класифікація бізнес-процесів. Процеси підрозділів (внутрішньофункціональні). Наскрізні

(міжфункціональні) процеси. Декомпозиція процесів. Особливості поєднання процесної та функціональної систем управління. Мережа процесів організації.

Атрибути бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу, його функції. Клієнти бізнес-процесу. Ресурсне середовище бізнес-процесів. Типи потоків у бізнес-процесах. Властивості бізнес-процесів.

Концептуальна модель управління процесом, її складові.

Модель основних процесів верхнього рівня. Коренева модель бізнес-процесів організації. Галузеві особливості організації бізнес-процесів.

Тема 4. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів в організації. Бізнес-інжиніринг

Виділення (ідентифікація) бізнес-процесів: сутність та головний принцип. Характеристики бізнес-процесів, які необхідно враховувати при їх виділенні. Виділення бізнес-процесів як формалізація їх атрибутів.

Правила виділення процесів в організації. Розмір та кількість процесів. Типи організаційних структур та особливості виділення процесів. Техніка покрокового виділення процесів.

Опис бізнес-процесів. Цілі та результати опису бізнес-процесів. Результати опису бізнес-процесів та інтереси власників, управлінців, працівників, клієнтів. Форми опису бізнес-процесів. Матриця відповідальності. Дерево цілей бізнес-процесів. Алгоритмізація бізнес-процесів. Організаційна структура виконавців бізнес-процесів. Графічне проектування бізнес-процесів. Методи опису бізнес-процесів.

Процесний підхід та бізнес-модель підприємства. Бізнес-інжиніринг. Цілі бізнес-інжинірингу. Бізнес-інжиніринг та система переваг для підприємства. Підходи до побудови нової моделі бізнес-процесів підприємства. Процес бізнес-моделювання та його етапи. Корпоративна бізнес-модель (архітектура).

Тема 5. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів

Діагностика бізнес-процесів, її суть та основні завдання. Методологічні принципи діагностики бізнес-процесів підприємства. Діагностика бізнес-процесів, система показників їх оцінювання. Вимоги до системи показників бізнес-процесів. Аналіз процесів та його види. Аудит бізнес-процесів. Форми аудиту бізнес-процесів. Організація аудиту бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів та її критерії. Групи показників бізнес-процесів організації (показники процесу, продукту, задоволеності споживача бізнес-процесу).

Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів. Методи кількісного та якісного аналізу бізнес-процесів. Методи оцінювання ефективності бізнес-процесів. SWOT-аналіз процесу. Метод ранжування бізнес-процесів за ключовими факторами успіху. Матриця ранжування бізнес-процесів. Аналіз методом питань (5W + 1H). Аналіз доданої вартості. Аналіз рівня бюрократії. Аналіз тривалості циклу. Функціонально-вартісний аналіз. Драйвер ресурсів.

Оптимізація бізнес-процесів, її цілі. Методи оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Тема 6. Основні концепції удосконалення бізнес-процесів

Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю. Концепція тотального управління якістю (TQM). Принципи якості Е.Демінга. Цикл Демінга («цикл Шухарта», «PDCA-цикл», «PDSA-цикл»). Система якості «Шість сигм» (Six Sigma).

Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів. Підхід безперервного покращення якості та його недоліки. Концепція удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement). Концепція покращення бізнес-систем. Управління бізнес-процесами та сучасні підходи до управління організацією.

Цілі та принципи удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Процес удосконалення бізнес-процесів, його основні етапи. Підходи (методи) до удосконалення бізнес-процесів (методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу). Японська парадигма покращення бізнес-процесів. Філософія «Кайзен». Матриця концепцій удосконалення бізнес-процесів.

Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів. «Шість сигм» як інструмент удосконалення бізнес-процесів. Стандарти якості ISO-9000:2000.

Тема 7. Реінжиніринг бізнес-процесів

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність. Реінжиніринг як революційний спосіб розвитку організації. Причини виникнення концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Мотиви проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Критика концепції реінжинірингу бізнес-процесів. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі. Цілі реінжинірингу бізнес-процесів. Етапи та заходи проекту по реінжинірингу бізнес-процесів. Обернений та прямий інжиніринг. Умови ефективності реінжинірингу бізнес-процесів. Нові підходи до реінжинірингу бізнес-процесів (BPR+). Реінжиніринг та побудова нової бізнес-моделі компанії. Підхід «Zero-approach». X-інжиніринг. Алгоритм проведення X-інжинірингу бізнес-процесів.

Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів у відомих компаніях. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в компаніях Ford, MBL Insurance, Kodak, їх спільні особливості. Практично-орієнтовані засади проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів (уроки реінжинірингу).

Розділ 3. Методологічні положення регламентації та моделювання бізнес-процесів організації

Тема 8. Регламентація бізнес-процесів організації

Регламент. Регламентація бізнес-процесів та її необхідність. Управління документацією та система регламентів організації. Комплексна система регламентації, її призначення. Етапи розроблення комплексної системи регламентації.

Різновиди документів в організації. Корпоративна бізнес-модель у системі документів організації. Структура документації за процесом. Регламент бізнес-процесу, його структура. Документи системи управління бізнес-процесами. Регламентація процесного управління і стандарти ISO.

Особливості побудови регламенту бізнес-процесу. Опис бізнес-процесу в регламенті. Розподіл відповідальності за роботи в процесі. Матриця відповідальності. Узгодження входів і виходів між процесами. Табличне узгодження входів і виходів процесів між собою.

Тема 9. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів організації

Методологія структурного аналізу та проектування SADT. Графічні формати опису бізнес-процесів IDEF та ARIS. CASE-системи. Архітектура CASE-систем. Сутність методики (нотації) створення моделі (описання) бізнес-процесу. Етапи розвитку методик моделювання бізнес-процесів. Особливості вибору методик (нотацій) описання бізнес-процесів. Умови раціонального вибору методики описання бізнес-процесів. Найпоширеніші методології (нотації) моделювання бізнес-процесів.

Опис нотації ARIS eEPC. Нотація ARIS eEPC та семантичні правила її описання. Опис нотації IDEF0, IDEF3. Модель бізнес-процесу в нотації IDEF0 та IDEF3. Порівняльний аналіз нотацій ARIS і IDEF. Недоліки описання бізнес-процесу в ARIS eEPC. Функціональні можливості програмних продуктів ARIS і BPWin. Функціональні можливості інструментальних засобів моделювання ARIS і AllFusion Process Modeler. Особливості застосування методик і програмних продуктів в залежності від типових задач.

Плоскі і об'ємні моделі процесів. Типові помилки при формуванні схем бізнес-процесів.

1.2. Організація навчального процесу та погодинний розподіл тем курсу

Вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» здійснюється згідно існуючої методики організації навчального процесу у вищих навчальних закладах і передбачає роботу студентів на лекційних заняттях, практичних (семінарських) заняттях, виконання лабораторних робіт (лабораторний комп'ютерний практикум), а також самостійну роботу.

Лекційний курс ґрунтується на системному викладі головних положень теорії та практики управління бізнес-процесами, які подаються у базових посібниках, а також працях відомих вітчизняних та іноземних науковців.

Метою проведення практичних занять є розвиток умінь застосування основних положень теорії управління бізнес-процесами у практичній діяльності, оволодіння навиками застосування інструментарію виділення бізнес-процесів, їх сегментації та удосконалення, інструментарію моделювання бізнес-процесів з метою обґрунтування ефективних рішень спрямованих на забезпечення їх оптимізації.

Практичні заняття передбачають обговорення окремих теоретичних положень дисципліни, аналіз ситуацій, розв'язування кейсів, презентування та обговорення результатів індивідуальних (дослідницьких, практично-орієнтованих) завдань студентів, проведення заходів контролю рівня засвоєння матеріалу.

Тематика **практичних (семінарських) занять** відображає та доповнює програму лекційного курсу, її вивчення дає змогу студентам поглибити або розширити знання, здобуті на лекціях.

Лабораторний комп'ютерний практикум є доповненням до лекційних та практичних занять і передбачає ознайомлення з інструментарієм створення і оптимізації функціональної моделі підприємства на основі використання програмного продукту AllFusion Process Modeler.

Метою проведення комп'ютерного практикуму (лабораторних занять) є закріплення набутих у процесі вивчення курсу теоретичних знань та практичних навичок у сфері управління бізнес-процесами, ознайомлення студентів з основними принципами роботи з програмним продуктом AllFusion Process Modeler, призначеним для створення і оптимізації функціональної моделі підприємства.

Самостійна робота студентів передбачає підготовку до практичних занять, лабораторних занять, а також роботу над індивідуальними (дослідницькими) завданнями, підготовку та захист розрахункової роботи.

У процесі викладання дисципліни «Управління бізнес-процесами» протягом семестру проводиться одна модульна контрольна робота.

Для підведення підсумків роботи студентів з курсу «Управління бізнес-процесами» навчальним планом передбачено екзамен.

Аудиторні заняття здійснюються за розкладом занять рівномірно на протязі семестру по 2 години лекцій, 2 години практичних занять та 2 години комп'ютерного практикуму (загалом 54 год.).

Погодинний розподіл тем курсу

Назви розділів і тем	Кількість годин				
	Всього	у тому числі			
		Лекції	Практичні (семінарські)	Лабораторні (комп'ютерний практикум)	СРС
Розділ 1. Вступ до управління бізнес-процесами організації					
Тема 1.1. Еволюція управлінської думки та передумови виникнення процесного підходу до управління організацією	11	2	2	2	5
Тема 1.2. Процесний підхід до управління організацією, його сутність та особливості реалізації	11	2	2	2	5
Разом за розділом 1	22	4	4	4	10
Розділ 2. Сутність бізнес-процесів організації, особливості їх виділення, аналізу та підходи до удосконалення					
Тема 2.1. Бізнес-процеси організації: сутність та класифікація. Модель управління бізнес-процесами	9	2	2	2	3
Тема 2.2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів в організації. Бізнес-інжиніринг	10	2	2	2	4
Тема 2.3. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів	10	2	2	2	4
Тема 2.4. Основні концепції удосконалення бізнес-процесів	10	2	2	2	4
Тема 2.5. Реінжиніринг бізнес-процесів	8	2	2	2	2
Разом за розділом 2	47	10	10	10	17
Розділ 3. Методологічні положення регламентації та моделювання бізнес-процесів організації					
Тема 3.1. Регламентація бізнес-процесів організації	11	2	2	2	5
Тема 3.2. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів організації	9	2	-	2	5
Контрольна робота	6		2		4
Розрахункова робота	10				10
Екзамен	30				30
Разом за розділом 3	66	4	4	4	54
Всього годин	135	18	18	18	81

1.3. Теми лекцій, практичних (семінарських) занять та лабораторного комп'ютерного практикуму

Теми лекцій

Розділ 1. Вступ до управління бізнес-процесами організації

Лекція №1. Еволюція управлінської думки та передумови виникнення процесного підходу до управління організацією

1. Етапи розвитку управління як науки. Системний, ситуаційний та процесний підходи до управління організацією. Функціонально-орієнтований та процесно-орієнтований підходи.

2. Криза функціонального управління та причини виникнення процесного підходу до управління організацією.

3. Проблеми реалізації процесного підходу на вітчизняних підприємствах.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Специфіка сучасних проблем управління та можливі підходи до їх вирішення.

Лекція №2. Процесний підхід до управління організацією, його сутність та особливості реалізації

1. Процесний підхід до управління організацією: сутність, цілі, основні принципи.

2. Переваги процесного підходу та проблеми його реалізації в практичній площині.

3. Процесний підхід та сучасні системи управління організацією.

4. Підходи до впровадження системи процесного управління.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Сучасні стандарти управління.

Розділ 2. Сутність бізнес-процесів організації, особливості їх виділення, аналізу та підходи до удосконалення

Лекція №3. Бізнес-процеси організації: сутність та класифікація. Модель управління бізнес-процесами

1. Бізнес-процеси організації: підходи до трактування сутності та особливості еволюції.

2. Класифікація бізнес-процесів. Мережа процесів організації.

3. Атрибути та властивості бізнес-процесів.

4. Концептуальна модель управління процесом, її складові.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Особливості поєднання процесної та функціональної систем управління.

Лекція №4. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів в організації. Бізнес-інжиніринг

1. Виділення (ідентифікація) бізнес-процесів: сутність та головний принцип.
2. Правила виділення процесів в організації.
3. Опис бізнес-процесів, його цілі та результати. Форми опису бізнес-процесів. Методи опису бізнес-процесів.
4. Процесний підхід та бізнес-модель підприємства. Бізнес-інжиніринг.
5. Підходи до побудови нової моделі бізнес-процесів підприємства.

Література: основна – [1-9,12,22,23,24,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Техніка покрокового виділення процесів.
2. Корпоративна бізнес-модель (архітектура) та її елементи.

Лекція №5. Діагностика та оптимізація бізнес-процесів

1. Діагностика бізнес-процесів: сутність, завдання, принципи.
2. Показники оцінювання системи бізнес-процесів організації. Ефективність бізнес-процесів.
3. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів.
4. Оптимізація бізнес-процесів, її цілі. Методи оптимізації бізнес-процесів.

Література: основна – [1-9,29], додаткова – [2,5,9,11,13].

Завдання на СРС:

1. Аудит бізнес процесів. Організація аудиту бізнес-процесів.

Лекція №6. Основні концепції удосконалення бізнес-процесів

1. Теорії управління якістю як методологічна основа розвитку процесно-орієнтованого підходу.
2. Розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів. Принципи якості Е. Демінга. Цикл Демінга.
3. Процес удосконалення бізнес-процесів, його фази.
4. Концепція удосконалення бізнес-процесів та її основні підходи (методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу).

Література: основна – [1,5-11,13-15,17,18,29], додаткова – [3,6-8,14,16,18,23].

Завдання на СРС:

1. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів.
2. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів.

Лекція №7. Реінжиніринг бізнес-процесів

1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів: сутність та причини її виникнення.
2. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампи.
3. Етапи та заходи проекту по реінжинірингу бізнес-процесів. Критерії

ефективності.

Література: основна – [1,5-11,13-15,17,18,29], додаткова – [3,6-8,14,16,18,23].

Завдання на СРС:

1. Структуризація системи цілей реінжинірингу відповідно до основних функціональних сфер підприємства (виробництво, маркетинг, фінанси, трудові ресурси).

Розділ 3. Методологічні положення регламентації та моделювання бізнес-процесів організації

Лекція №8. Регламентація бізнес-процесів організації

1. Сутність, необхідність та особливості регламентації бізнес-процесів в організації.

2. Комплексна система регламентації, її призначення. Етапи розроблення комплексної системи регламентації.

3. Побудова регламенту бізнес-процесу.

Література: основна – [1-5,8,29], додаткова – [2,5,9,10].

Завдання на СРС:

1. Регламентація процесного управління і стандарти ISO.

Лекція №9. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів організації

1. Методологія структурного аналізу та проектування SADT.

2. Графічні формати опису бізнес-процесів IDEF та ARIS.

3. CASE-технології та моделювання бізнес-процесів організації.

Література: основна – [1,2,5,7,8,11,25-34], додаткова – [2,4,22,34,40,41].

Завдання на СРС:

1. Найпоширеніші методології (нотації) моделювання бізнес-процесів.

2. Плоскі та об'ємні моделі процесів.

Теми практичних занять

Розділ 1. Вступ до управління бізнес-процесами організації Практичне заняття №1

Тема: Еволюція управлінської думки та передумови виникнення процесного підходу до управління організацією

1. Етапи розвитку управління як науки. Системний, ситуаційний та процесний підходи до управління організацією. Функціонально-орієнтований та процесно-орієнтований підходи.

2. Криза функціонального управління та причини виникнення процесного підходу до управління організацією.

3. Проблеми реалізації процесного підходу на вітчизняних підприємствах.

Практична робота:

1. Порівняльний аналіз функціонально-орієнтованого та процесного підходів до управління організацією.

2. Процесний підхід як інструмент розвитку підприємства в новому середовищі конкуренції: погляди М. Хаммера.

3. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Тенденції розвитку зовнішнього середовища сучасних підприємств та ефективність процесного підходу.

2. Характерні риси підприємств майбутнього: аналіз кризь призму процесного підходу.

Практичне заняття №2

Тема: Процесний підхід до управління організацією, його сутність та особливості реалізації

1. Процесний підхід: сутність, цілі, основні переваги. Умови доцільності реалізації процесного підходу.

2. Процесний підхід та сучасні системи управління організацією.

3. Підходи до впровадження системи процесного управління.

Практична робота:

1. Практично-орієнтовані аспекти ефективної реалізації процесного підходу до управління підприємством.

2. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Система ризиків впровадження процесного підходу в практику діяльності сучасних підприємств.

2. Перепроекування організаційної структури та впровадження системи управління бізнес-процесами.

Розділ 2. Сутність бізнес-процесів організації, особливості їх виділення, аналізу та підходи до удосконалення

Практичне заняття №3

Тема: Бізнес-процеси організації: сутність та класифікація. Модель управління бізнес-процесами

1. Бізнес-процеси організації: підходи до трактування сутності та особливості еволюції.
2. Класифікація бізнес-процесів. Мережа процесів організації.
3. Атрибути та властивості бізнес-процесів. Типи потоків у бізнес-процесах.
4. Концептуальна модель управління процесом, її складові.

Практична робота:

1. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1-9,12,22,23,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Підходи до класифікації бізнес-процесів: міжнародна практика.

Практичне заняття 4

Тема: Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів в організації. Бізнес-інжиніринг

1. Виділення (ідентифікація) бізнес-процесів: сутність та головний принцип.
2. Правила виділення процесів в організації.
3. Опис бізнес-процесів, його цілі та результати. Форми опису бізнес-процесів. Методи опису бізнес-процесів.
4. Процесний підхід та бізнес-модель підприємства. Бізнес-інжиніринг.
5. Підходи до побудови нової моделі бізнес-процесів підприємства.

Практична робота:

1. Практичні аспекти виділення та опису бізнес-процесів організації.
2. Побудова бізнес-моделі підприємства: особливості застосування інструментарію в практичній площині.
3. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1-9,12,22,23,24,29], додаткова – [5,9,11,13,15,18].

Завдання на СРС:

1. Приклад практичного опису бізнес-процесів організації.
2. Система вимог до побудови сучасної бізнес-моделі підприємства.

Практичне заняття 5

Тема: Діагностика та оптимізація бізнес-процесів

1. Діагностика бізнес-процесів: сутність, завдання, принципи.
2. Показники оцінювання системи бізнес-процесів організації. Ефективність бізнес-процесів.
3. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів.
4. Оптимізація бізнес-процесів, її цілі. Методи оптимізації бізнес-процесів.

Практична робота:

1. Метод ранжування бізнес-процесів за ключовими факторами успіху
Побудова матриці ранжування бізнес-процесів.

2. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1-9,29], додаткова – [2,5,9,11,13].

Завдання на СРС:

1. Проблеми впровадження процесного підходу в організаціях державної форми власності.

2. Функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів.

3. Метод аналізу рівня бюрократії.

Практичне заняття №6**Тема: Основні концепції удосконалення бізнес-процесів**

1. Теорії управління якістю як методологічна основа розвитку процесно-орієнтованого підходу.

2. Розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів. Принципи якості Е. Демінга. Цикл Демінга.

3. Концепція удосконалення бізнес-процесів та її основні підходи (методика швидкого аналізу рішення (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування та реінжиніринг процесу).

Практична робота:

1. Бенчмаркінг як підхід до удосконалення бізнес-процесів.

2. Практичні завдання та кейси.

Література: основна – [1,5-11,13-15,17,18,29], додаткова – [3,6-8,14,16,18,23].

Завдання на СРС:

1. Перепроєктування як підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства: практичні аспекти.

Практичне заняття №7**Тема: Реінжиніринг бізнес-процесів**

1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів: сутність та причини її виникнення.

2. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі.

3. Етапи та заходи проекту по реінжинірингу бізнес-процесів. Критерії ефективності.

Література: основна – [1,5-11,13-15,17,18,29], додаткова – [3,6-8,14,16,18,23].

Практична робота:

1. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в компаніях Ford, MBL Insurance, Kodak, їх спільні особливості.

2. Практично-орієнтовані засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів (уроки реінжинірингу).

3. Практичні завдання та кейси.

Завдання на СРС:

1. Досвід реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах України.

Практичне заняття №8**Тема: Регламентация бізнес-процесів організації**

1. Регламентация бізнес-процесів: сутність та необхідність.
2. Комплексна система регламентації, її призначення та етапи розроблення.
3. Побудова регламенту бізнес-процесу.
4. Корпоративна бізнес-модель у системі документів компанії.

Література: основна – [1-5,8,29], додаткова – [2,5,9,10].

Практична робота:

1. Практичні аспекти побудови регламенту бізнес-процесів.
2. Практичні завдання та кейси.

Завдання на СРС:

1. Документи системи управління бізнес-процесами.

Практичне заняття 9. Контрольна робота

РОЗДІЛ II

ПРИКЛАДИ ЗАВДАНЬ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЇ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ СТУДЕНТІВ

2.1. Тестові завдання

Виберіть єдиноможливу правильну відповідь

1. *Функціональний підхід до управління організацією характеризують такі особливості:*
 - а) пріоритетна мета – одержання прибутку;
 - б) комунікації – переважно вертикальні;
 - в) критерій ефективності – відношення результатів до витрат;
 - г) фактор економічної переваги – капітал;
 - д) організаційна структура – лінійна, функціональна, лінійно-функціональна;
 - е) усі відповіді вірні;
2. *Науковий підхід до функціонального управління був розроблений:*
 - а) А. Файолем;
 - б) Ф. Тейлором;
 - в) М. Вебером;
 - е) усі відповіді вірні;
3. *Серед нижче наведених визначень, відношення до розкриття суті поняття «бізнес-процес» мають:*
 - а) бізнес-процес – ряд логічно взаємозалежних дій, що виконуються для досягнення визначеного виходу бізнес-діяльності;
 - б) бізнес-процес – це множина внутрішніх кроків (видів) діяльності, які починаються з одного або кількох входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, і яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю;
 - в) бізнес-процес – низка взаємозалежних видів діяльності, які перетворюють входи у виходи;
 - г) бізнес-процес – послідовна сукупність операцій щодо здійснення діяльності, яка перетворює отримані на «вході» ресурси з метою одержання результату, що має цінність для споживача;
 - д) бізнес-процес – це спосіб перетворити абстрактну мету «пріоритетної уваги до потреб клієнта» в реальні практичні дії;
 - е) усі відповіді вірні;
4. *Науковий підхід до процесного управління розробляли:*
 - а) А. Файоль та Ф. Тейлор;
 - б) Е. Демінг та М. Хаммер;
 - в) усі відповіді вірні;
5. *Зазначені нижче особливості не є характерними для процесного підходу до управління організацією:*
 - а) пріоритетна мета – якість діяльності й продукції, постійні вдосконалення;
 - б) організаційна структура – адаптивні організаційні структури, що орієнтуються на нововведення;
 - в) комунікації – переважно вертикальні;
 - г) фактор економічної переваги – інформація, персонал;
6. *Процесний підхід до управління організацією передбачає:*
 - а) повну відмову від функціональних структур управління;
 - б) забезпечення інтегрованості основних функцій управління – планування, організування, мотивування, контролювання;
 - в) виділення в організації бізнес-процесів і управління цими процесами;
 - г) усі відповіді вірні;

7. *Реалізація процесного підходу до управління підприємством забезпечує:*
- а) зменшення витрат;
 - б) створення прозорої системи управління на підприємстві;
 - в) зменшення впливу людського фактору при управлінні підприємством;
 - г) підвищення ефективності внутрішньо організаційних комунікацій;
 - д) усі відповіді вірні відповіді;
8. *До основних загальних властивостей бізнес-процесу можна віднести:*
- а) бізнес-процес має визначену множину логічно взаємопов'язаних дій, в результаті яких, вхідні ресурси перетворюються у продукт (послугу), що становить цінність для споживача;
 - б) бізнес-процес має зовнішніх та внутрішніх клієнтів;
 - в) бізнес-процес повторюється в часі;
 - г) бізнес-процес виступає механізмом отримання додаткової вартості та задоволення потреб компанії;
 - д) усі відповіді вірні;
9. *Серед наведених нижче характеристик, не є характерною для моделі процесного підходу:*
- а) теорії мотивації – теорія Х та Z;
 - б) об'єкт контролю – результат;
 - в) опорна концепція – механістична бюрократія;
 - г) сприйняття персоналу – гуманістичний підхід;
 - д) очікування персоналу – якісний розвиток;
10. *Наскрізні процеси, – це процеси:*
- а) які неможливо описати та управляти ними;
 - б) які проходять через декілька підрозділів організації, однак ними неможливо управляти;
 - в) міжфункціональні;
 - г) вірні відповіді б і в;
 - д) вірні відповіді а,б,в;
11. *При виділенні в організації наскрізних процесів і намаганні управляти цими процесами виникають такі проблеми:*
- а) проблема призначення власника процесу;
 - б) проблема перетину процесів у рамках одного функціонального підрозділу організації;
 - в) проблема регламентування процесу;
 - г) вірні відповіді а,б,в;
 - д) усі відповіді невірні;
12. *Власник бізнес-процесу – це:*
- а) посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу, але не несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;
 - б) керівник підприємства, який наділений найбільшими повноваженнями на підприємстві і володіє відповідними ресурсами необхідними для управління бізнес-процесами;
 - в) це посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;
 - г) усі відповіді невірні;
13. *До входу бізнес-процесу можна віднести:*
- а) сировина, матеріали;
 - б) документація, інформація;
 - в) сировина, матеріали, документація;
 - г) документація;
 - д) усі відповіді вірні;

14. *Вихід бізнес-процесу – це:*
 - а) певний продукт або послуга;
 - б) документація або звітна інформація;
 - в) результат виконання процесу, який споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами;
 - г) результат виконання процесу, який споживається виключно в межах підприємства;
 - д) вірні відповіді а,б,в;
 - е) усі відповіді не вірні;
15. *До ресурсів бізнес-процесу відносять:*
 - а) інформацію, обладнання;
 - б) програмне забезпечення, яке забезпечує ефективне управління бізнес-процесом;
 - в) інфраструктуру, транспорт, зв'язок;
 - г) персонал підприємства, оскільки він є найважливішим ресурсом будь-якої організації;
 - д) усі відповіді вірні;
16. *До процесу збуту можна віднести такі види діяльності:*
 - а) аналіз ринку;
 - б) аналіз заявки клієнта і підготовка договору;
 - в) аналіз стану розрахунків з клієнтом;
 - г) відвантаження готової продукції;
 - д) фактурування;
 - е) вірні відповіді а,д;
 - є) відповіді вірні а,б,в,г,д;
17. *Реінжиніринг бізнес процесів являє собою:*
 - а) революційний підхід до реорганізації бізнес-процесів, при якому бізнес-процеси кардинально переосмислюються і їх проектують з чистого листа;
 - б) еволюційний підхід до реорганізації бізнес-процесів, в основі якого лежить концепція управління якістю вироблюваної продукції;
 - в) інструмент поступового удосконалення бізнес-процесів через часткове їх перепроєктування і поступове підвищення на цій основі якості;
18. *Які тези характеризують сутність концепції реінжинірингу бізнес-процесів:*
 - а) це не автоматизація існуючих бізнес-процесів;
 - б) це не програмний реінжиніринг, який перебудовує існуючі інформаційні системи, переводячи їх на більш сучасні технології;
 - в) це не TQM або подібний рух за постійне підвищення якості;
 - г) це радикальне перепроєктування бізнес-процесів, яке передбачає використання інформаційних технологій;
 - д) а,б,в,г;
19. *Концепція удосконалення бізнес-процесів на основі систематичного визначення, розуміння і творчого розвитку товарів, послуг, проєктів, процесів, процедур більш високої якості для покращення поточної діяльності організації через вивчення того, як різні організації виконують однакові чи подібні операції відображає наступний підхід:*
 - а) методика швидкого аналізу рішення (FAST);
 - б) бенчмаркінг процесу;
 - в) перепроєктування процесу;
 - г) реінжиніринг процесу;
 - д) усі відповіді вірні;
20. *Основні бізнес-процеси – це:*
 - а) бізнес-процеси, які орієнтовані на виробництво товарів (послуг), які є цільовими об'єктами створення підприємства і забезпечують отримання доходу;
 - б) бізнес-процеси орієнтовані на виробництво лише товарів, реалізація яких забезпечує отримання основної частини доходів підприємства;

- в) процеси основної діяльності, їх клієнтами можуть бути лише зовнішні клієнти;
 г) усі відповіді невірні;
21. *Якщо призначення процесів полягає у забезпеченні діяльності основних процесів, а результат процесів – формування ресурсів для основних процесів, то зазначені особливості процесів стосуються:*
 а) супутніх процесів;
 б) основних процесів;
 в) процесів управління;
 г) процесів забезпечення;
 д) усі відповіді невірні;
22. *Виробництво електроенергії на нафтопереробному підприємстві відноситься до:*
 а) супутніх бізнес-процесів;
 б) основних бізнес-процесів;
 в) забезпечуючих бізнес-процесів;
 г) усі відповіді невірні;
23. *Процес фінансового забезпечення діяльності промислового підприємства відноситься до:*
 а) супутніх бізнес-процесів;
 б) бізнес-процесів управління;
 в) забезпечуючих бізнес-процесів;
 г) усі відповіді невірні;
24. *Результатом яких процесів є забезпечення діяльності всієї організації?*
 а) основних бізнес-процесів;
 б) супутніх бізнес-процесів;
 в) забезпечуючих бізнес-процесів;
 г) процесів управління організацією;
 д) а,б,в;
25. *Управління бізнес-процесом – це:*
 а) аналіз власником процесу даних про процес та прийняття управлінських рішень;
 б) діяльність власника процесу по регламентуванню процесу;
 в) контролювання процесу;
 г) усі відповіді вірні;
26. *Фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотних удосконалень у таких показниках як результативність, витрати, якість рівень обслуговування і оперативність – це:*
 а) інжиніринг бізнес-процесів;
 б) реінжиніринг бізнес-процесів;
 в) антикризове управління підприємством, необхідність якого зумовлена погіршенням фінансового стану;
 г) усі відповіді вірні;
27. *Становлення світового менеджменту якості пов'язане з іменами таких учених:*
 а) У. Шухарт, Е. Демінг;
 б) Д. Джуран, Ф. Кросбі;
 в) К. Ісікава, Г. Тагуші;
 г) усі відповіді вірні;
28. *Для теоретичної концепції Е. Демінга властивими були такі принципи:*
 а) відхід від практики закупівель за самими низькими цінами;
 б) відхід від ідеї масових перевірок і інспекцій як інструментів підвищення якості;
 в) встановлення жорстких кількісних норм і вимог для працівників і керівників, які навіть можуть не відповідати реальним можливостям їх виконання;
 г) а,б;
 д) а,б,в;

29. *Ідеологія управління, в основі якої лежить алгоритм «плануй – виконай – перевір – дій» характеризує сутність:*
- а) циклу Демінга;
 - б) концепції ситуативного управління;
 - в) теорії реінжинірингу;
 - г) усі відповіді вірні;
30. *Підхід, який концентрує увагу групи менеджерів на певному процесі в ході одно-двоводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес протягом наступних 90 днів розкриває сутність наступного підходу до покращення бізнес-процесів:*
- а) перепроєктування процесу;
 - б) ситуативного управління;
 - в) реінжинірингу;
 - г) методики швидкого аналізу рішення;
 - д) усі відповіді вірні;
31. *Типовими результатами від реалізації – FAST-підходу до покращення бізнес-процесів можуть бути:*
- а) лише зменшення витрат;
 - б) зменшення витрат, тривалості циклу і рівня помилок;
 - в) зменшення рівня помилок на 5-15%;
32. *Найбільш вартісним підходом до покращення бізнес-процесів, і підходом, який потребує найбільше часу і пов'язаний з найбільшим ризиком є:*
- а) бенчмаркінг процесу;
 - б) реінжиніринг процесу;
 - в) перепроєктування процесу;
 - г) бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу;
33. *Підхід до удосконалення бізнесу, який намагається знайти і виключити причини помилок або дефектів у бізнес-процесах через зосередження на критично важливих для споживача вихідних параметрах:*
- а) «шість сигм»;
 - б) бенчмаркінг процесу;
 - в) реінжиніринг бізнес-процесів;
34. *Опис бізнес-процесів може здійснюватися за допомогою таких нотацій (методик):*
- а) ARIS eEPC;
 - б) IDEF0, IDEF3;
 - в) SDF2;
 - г) а,б.
35. *Норма керованості в умовах моделі процесного управління орієнтовно становить:*
- а) більше 100 осіб;
 - б) 1-2 особи;
 - в) 2-3 особи;
 - г) 7-19 осіб;
36. *Норма керованості в умовах моделі функціонально-орієнтованого управління орієнтовно становить:*
- а) більше 100 осіб;
 - б) 1-2 особи;
 - в) 2-3 особи;
 - г) 3-7 осіб;
37. *Спрямованість на отримання вигод у довгостроковій перспективі є характерним для бізнес-процесів групи:*
- а) допоміжних;
 - б) супутніх;

- в) внутрішньофункціональних;
г) розвитку;
38. *До атрибутів бізнес-процесу відносять:*
а) власника бізнес-процесу;
б) ресурс бізнес-процесу;
в) інтерфейс бізнес-процесу;
г) вихід бізнес-процесу;
д) вхід бізнес-процесу;
е) усі відповіді вірні;
39. *Оптові покупці продукції від виробничого підприємства є:*
а) первинними клієнтами бізнес-процесу;
б) вторинними клієнтами бізнес-процесу;
в) зовнішні непрямі клієнти бізнесу-процесу;
40. *Для бізнес-процесів характерними є такі властивості:*
а) результативність, керованість, ефективність;
б) гнучкість, вартість, повторюваність;
в) вартість, ефективність, результативність та гнучкість;
г) усі відповіді вірні;
41. *Виникнення та розвиток процесного управління відбувалося:*
а) на стику загального менеджменту та менеджменту якості;
б) у результаті інтеграції концепції загального управління якістю та теоретичних концепцій маркетингу;
в) теорії менеджменту якості та концепцій управління проектами;
г) теорії загального управління якістю та концепції Ф. Тейлора;
42. *«Покращуйте постійно всі процеси планування, виробництва і надання послуг, відшукуйте проблеми, щоб поліпшувати всі види діяльності та компанії, підвищуючи якість і продуктивність, зменшуючи витрати. Намагайтесь: зробити нестабільний процес стабільним, а стабільний, але неефективний – ефективним, який, у свою чергу, зробити ще ефективнішим», – зазначений принцип управління був обґрунтований:*
а) П. Друкером;
б) А. Смітом;
в) Г. Фордом;
г) Е. Демінгом;
43. *«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:*
а) ISO 9000; б) ISO 19000;
в) ISO 15000 г) ISO 9100;
44. *До передумов виникнення процесного підходу можна віднести:*
а) глобалізація світового господарства, лібералізація міжнародних економічних відносин;
б) перехід від економіки серійного і масового виробництва до економіки орієнтованої на споживача;
в) розвиток інформаційних технологій у сфері управління бізнесом;
г) поява нових ринків, розвиток конкурентного середовища;
д) усі відповіді вірні;
45. *Основні ознаки та параметри, за якими здійснюється опис та регламентація бізнес-процесу є:*
а) атрибутами бізнес-процесу;
б) регламентом бізнес-процесу;

- в) схемою бізнес-процесу;
46. *Найбільшою мірою поєднують принципи функціональних та процесних систем та організаційно-управлінські структури:*
- матрична;
 - лінійно-функціональна;
 - дивізійна;
47. *Що є характерним для бізнес-процесу:*
- бізнес-процес пов'язаний у певний спосіб з іншими бізнес-процесами організації;
 - бізнес-процесу властива динамічність – здатність реагувати на запити клієнтів і змінювані умови ринку;
 - можливість автоматизації бізнес-процесів;
 - бізнес-процес має клієнтів (споживачів, користувачів) як внутрішніх, так і зовнішніх;
 - бізнес-процес має на меті задоволення потреб компанії з в) подальшим отриманням прибутку;
 - усі відповіді вірні;
48. *Методологія функціонального моделювання, що є складовою частиною SADT і дає можливість описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємозалежних функцій, - це:*
- IDEF0;
 - ERD;
 - STD;
49. *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:*
- регламент;
 - інтерфейс;
 - ресурс;
50. *Другий етап розвитку поглядів на удосконалення бізнес процесів характеризується використанням таких інструментів:*
- Діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, контрольні карти по якості, мінімізація витрат;
 - FAST, Бенчмаркінг, Перепроєктування, Реінжиніринг, Кайзен;
 - Системи управління якістю (ISO 9000), системи захисту навколишнього середовища (ISO 14000), системи управління безпекою тощо;
51. *Ранжирування учасників бізнес-процесу за рівнями відповідальності за виконання роботи утворює*
- матрицю відповідальності;
 - інтерфейс бізнес процесу;
 - структуру бізнес-процесу;
52. *Технологія структурного аналізу і проектування – це:*
- SADT;
 - STD;
 - DFD;
53. *До кількісних методів аналізу бізнес-процесів не відносять:*
- метод 5W+1H;
 - функціонально-вартісний аналіз;
 - аналіз показників ефективності процесу;
 - імітаційне моделювання процесу;
54. *Методологія, що розроблена для проведення покрокових удосконалень основних і допоміжних бізнес-процесів і передбачає еволюційний тип перетворень, незначні капітальні вкладення, зміну корпоративної політики і процедур, збільшення кількості*

- точок контролю, – це:*
- а) стратегія «Кайзен»;
 - б) методологія «Грінфілд»;
 - в) методологія реінжинірингу;
55. *Такі особливості як: Ситуаційна взаємодія у відносинах з партнерами, механістичні організаційні структури, капітал як критичний фактор економічної переваги, теорія Х як основа мотиваційної політики, – характеризують:*
- а) процесно-орієнтований підхід до управління організацією;
 - б) функціонально-орієнтований підхід до управління організацією;
56. *В основу створення й розвитку провесно-орієнтованого управління підприємством були покладені різні концепції, а саме:*
- а) досвід в області побудови систем менеджменту якості й систем постійного вдосконалення діяльності підприємства;
 - б) цикл Шухарта-Демінга P-D-C-A (Do-Check-Act);
 - в) принципи побудови збалансованої системи показників;
 - г) принципи управління проектами;
 - д) усі відповіді вірні;
57. *До основних принципів управління бізнес-процесами не можна віднести:*
- а) мінімальна кількість учасників процесу;
 - б) оптимізація (спрощення, конкретизація) різного роду регламентів процесу;
 - в) спрощення процесів (зменшення кількості «входів», об'єднання робіт тощо);
 - г) автоматизація окремих функцій та процесів в цілому;
 - д) призначення двох власників процесу;
58. *Що значить описати бізнес-процес?*
- а) Скласти таблицю операцій процесу
 - а) У положенні про підрозділ вказати перелік функцій процесу
 - а) Описати входи / виходи, технологію, ресурси і порядок управління процесом
 - а) Розробити графічну схему виконання процесу
59. *Ефективність бізнес-процесу це:*
- а) ставлення фактичного результату виконання процесу до витрачених на його отримання ресурсів;
 - б) сума витрат на якість, віднесена до загальних витрат на виконання процесу;
 - в) відсоток дефектів продукції;
 - г) собівартість одиниці виробу;
60. *Інтерфейс бізнес-процесу - це ...*
- а) особа компанії;
 - б) корпоративна політика, прийнята в компанії;
 - в) зовнішня оболонка програмного продукту, який дозволяє моделювати бізнес-процеси компанії;
 - г) система взаємозв'язків з іншими процесами;
61. *Діаграми функціональної декомпозиції – це:*
- а) DFD;
 - а) STD;
 - а) FDD;
 - а) SATD;
62. *Фондовіддача процесу розраховується як:*
- а) обсяг продукції процесу/основні фонди, які використовуються процесом;
 - б) обсяг продукції процесу/кількість виконавців процесу;
 - в) повна вартість процесу/фактична вартість процесу;
 - г) обсяг продукції процесу/загальна кількість одиниць обладнання, які використовуються процесом;

63. *Співвідношення кількості високоефективних та ефективних процесів до загальної кількості процесів, – це:*
- коєфіцієнт ефективності процесів;
 - коєфіцієнт неефективності процесів;
 - коєфіцієнт використання виходів процесів;
 - коєфіцієнт використання ресурсів процесу;
64. *Прибуток, який генерується процесом поділений на вартість процесу, - це:*
- фондовіддача процесу;
 - фондоємність процесу;
 - рентабельність процесу;
 - коєфіцієнт використання виходів процесів;
65. *Співвідношення кількості функцій, які повторюються в процесі до загальної кількості функцій, - це:*
- коєфіцієнт не використовуваних функцій процесу;
 - коєфіцієнт дублювання функцій процесу;
 - коєфіцієнт виконання плану за процесом;
 - коєфіцієнт використання виходів процесів;
66. *Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів характеризується співвідношенням:*
- кількості паралельних бізнес-процесів до кількості непаралельних;
 - кількості паралельних бізнес-процесів до їх загальної кількості;
 - кількості непаралельних бізнес-процесів до кількості паралельних;
 - кількості паралельних бізнес-процесів до кількості між функціональних процесів;
67. *Коефіцієнт актуалізації бізнес-процесів на рівні 0,7 свідчить про те, що:*
- 30% бізнес-процесів неактуальна і може бути вилучена з дослідження;
 - що 70% бізнес-процесів є неактуальними і можуть бути вилученими з досліджень;
 - 70% бізнес-процесів є актуальними;
 - зазначений коефіцієнт є надто малим для дослідження бізнес-процесів;
68. *Стрілки, що входять в процес згори у нотації IDEF0, означають:*
- управління процесом;
 - інформаційні ресурси процесу;
 - виконавці процесу;
 - входи процесу;
69. *Стріла, що входять в процес знизу у нотації IDEF0:*
- описує так звані механізми, тобто ресурси, необхідні для виконання процедури, але які не змінюють у процесі її виконання свій стан;
 - описує вихідні документи, інформацію, матеріальні ресурси, що є результатом виконання функції;
 - описує вхідні документи, інформацію, матеріальні ресурси, необхідні для виконання функції;
 - служить для опису функцій (процедур, робіт), виконуваних підрозділами/співробітниками підприємства;
70. *Бізнес-процеси, які потрапили в червону зону ближче до верхнього правого кута матриці ранжування бізнес-процесів є :*
- найменш важливими і їх стан можна охарактеризувати як прийнятний, на даний момент часу їх оптимізацією займатися не доцільно;
 - найважливішими і найбільш проблемними, їх відносять до категорії високого пріоритету, ними слід зайнятися в першу чергу;
 - важливість таких бізнес-процесів є середньою і вони потребують уваги;
 - їх достатньо лише автоматизувати, оскільки вони характеризуються низьким рівнем важливості;
71. *У процесі ранжування бізнес-процесів підприємств на основі пріоритетності, доцільно використовувати принцип Паретто, відповідно до*

якого:

- а) якщо загальна кількість виділених процесів становить близько 20, то для удосконалення та реінжинірингу рекомендується обирати не більше 3-4 бізнес-процесів;
- б) 80% бізнес-процесів необхідно удосконалювати;
- в) 20% бізнес-процесів необхідно ліквідувати;
- г) 80% усіх бізнес-процесів створюють 20% результату діяльності.

72. *Карта бізнес-процесів підприємства – це:*

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

73. *Об'єктом реінжинірингу є:*

- а) підрозділи компанії;
- б) процеси компанії;
- в) інформаційна система компанії;
- г) функціональні сфери компанії;

74. *Один з етапів технології реінжинірингу бізнес-процесів, на якому здійснюється проектування нового бізнесу – це:*

- а) прямиий інжиніринг;
- б) обернений інжиніринг;
- г) паралельний інжиніринг;

75. *Підхід, який має на меті побудову ідеального образу компанії на основі теоретичних і практичних уявлень і суб'єктивних очікувань осіб, що здійснюють проект реінжинірингу, а також керівництва економічного суб'єкта, це:*

- а) підхід «Zero-approach»;
- б) обернений інжиніринг;
- в) паралельний інжиніринг;
- г) підхідна основі рішень.

2.2. Завдання для перевірки рівня засвоєння базових понять, законів та теоретичних концепцій курсу

Дайте визначення наступних понять або завершіть речення

1. До основних наукових підходів до управління підприємством можна віднести (вказіть 4 основних підходи).....
2. Бізнес-процес – це.....
3. До основних передумов появи процесного підходу до управління підприємством можна віднести.....
4. Процесне управління (Business Process Management) – це.....
5. Процесно-орієнтована організація – це організація, в якій
6. Процесно-орієнтована модель управління – модель управління, орієнтована на регламентацію.....
7. Криза функціонально-орієнтованого управління організацією пов'язана з.....
8. Функціонально-орієнтована модель управління – модель для якої характерні наступні особливості (вказіть 5 особливостей).....
9. Науковий підхід до функціонально-орієнтованого управління був розроблений та обґрунтований такими науковцями (вказіть 3-ох науковців).....
10. Спрямованість процесно-орієнтованого підходу до управління підприємством полягає у.....
11. М. Хаммер у книзі «Реінжиніринг корпорації. Маніфест революції в бізнесі» виділяє три сили, які заганняють компанії на територію, невідомість якої лякає все більшу кількість директорів і менеджерів, а саме.....
12. Процесний підхід до управління підприємством дозволяє вирішувати такі основні проблеми.....
13. Основними перевагами процесного підходу до управління підприємством на відміну від інших підходів є.....
14. Атрибут бізнес-процесу – це.....
15. До основних атрибутів бізнес-процесу відносять.....
16. Основні бізнес-процеси – це процеси, які.....
17. Бізнес-процеси розвитку – це процеси, які....
18. Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, які.....
19. Управлінські бізнес-процеси – це процеси, які.....
20. До основних бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням).....
21. До допоміжних бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням).....
22. До управлінських бізнес-процесів можна віднести (приклад з поясненням).....
23. До бізнес-процесів розвитку можна віднести (приклад з поясненням).....
24. Зовнішні бізнес-процеси – це.....
25. Наскрізні бізнес-процеси (міжфункціональні) – це

26. Внутрішньо-функціональні бізнес-процеси – це
27. Вартість бізнес-процесу – це.....
28. Ефективність бізнес-процесу відображає.....
29. Власник бізнес-процесу – це.....
30. Вхід бізнес-процесу – це....
31. Первинні входи бізнес-процесу – це...
32. Вторинні входи бізнес-процесу – це....
33. Вихід бізнес-процесу – це.....
34. Первинний вихід бізнес-процесу – це...
35. Вторинний вихід бізнес-процесу – це....
36. Ресурс бізнес-процесу – це.....
37. До ресурсів бізнес-процесу можна віднести (назвіть 5 ресурсів).....
38. Клієнт бізнес-процесу – це.....
39. До зовнішніх клієнтів бізнес-процесу відносять (назвіть 5 груп зовнішніх клієнтів).....
40. До внутрішніх клієнтів бізнес-процесу можна віднести.....
41. Первинні клієнти бізнес-процесу – це....
42. Вторинні клієнти бізнес-процесу – це....
43. Непрямі клієнти бізнес-процесу – це....
44. Інтерфейс бізнес-процесу – це.....
45. Зовнішнє середовище бізнес-процесу – це....
46. Регламент бізнес-процесу – це....
47. Критеріями призначення власника бізнес-процесу є (3 критерії).....
48. До основних функцій власника бізнес-процесу можна віднести (3 функції).....
49. Наведіть приклад, коли працездатне обладнання може бути ресурсом бізнес-процесу і виходом бізнес-процесу (бізнес-процеси у даному випадку різні).....
50. Наведіть приклад, коли працездатне обладнання може бути ресурсом бізнес-процесу і входом бізнес-процесу (бізнес-процеси у даному випадку різні).....
51. До первинних входів бізнес-процесу можна віднести.....
52. До вторинних входів бізнес-процесу можна віднести.....
53. Межа бізнес-процесу – це.....
54. До основних властивостей бізнес-процесів відносять (7 властивостей).....
55. Гнучкість бізнес-процесу – це.....
56. Визначеність бізнес-процесу – характеризує.....
57. Результативність бізнес-процесу – це.....
58. Документування процесу включає у себе опис поточного реального стану процесів у організації, необхідний для (зазначте 3 позиції).....
59. До цілей впровадження процесного управління в організації можна віднести (вкажіть 5 позицій).....

60. До основних проблем реалізації процесно-орієнтованого підходу до управління підприємствами можна віднести (вказіть три проблеми).....
61. До принципів, які закладені в стандартах ISO 9000:2000 відносять (вказіть 8 принципів).....
62. У ДСТУ ISO 9001:2001 зазначається, що для впровадження процесного управління організація повинна здійснити цілу низку заходів, а саме (вказіть 6 заходів)....
63. В основі розвитку процесного підходу лежать теорії управління.....
64. Система менеджменту якості – це система менеджменту організації у сфері якості, метод сучасного практичного менеджменту, який дозволяє.....
65. Система якості «Шість сигм» (Six Sigma) – структурована методологія, що спрямована на.....
66. Тотальне управління якістю (Total Quality Management, TQM) – це....
67. Цикл безперервного удосконалення («Цикл Шухарта», «PDCA-цикл» або «PDSA-цикл») – стратегія постійного удосконалення бізнес-процесами, яка передбачає послідовність таких етапів.....
68. Стандарти ISO серії 9000 – це....
69. Бізнес-інжиніринг – це....
70. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає
71. При ідентифікації бізнес-процесів необхідно враховувати (назвіть 5 позицій).....
72. Мережа бізнес-процесів – це.....
73. Найчастіше, при класифікації моделей побудови організаційних структур розглядають три типи організаційних структур, виділення процесів у яких має свою специфіку, а саме (вказіть типи структур).....
74. Найбільшою мірою поєднують принципи побудови функціональних і процесних систем такі організаційно-управлінські структури як (вказіть один тип).....
75. Норма керованості у функціонального керівника, тобто науково обґрунтована кількість підлеглих, яких можна контролювати, становить.....
76. Норма керованості в умовах процесного управління становить.....
77. На величину норми управління впливають такі фактори (вказіть 5 факторів).....
78. Показники бізнес-процесів можна розділити на три групи відповідно до трьох потоків інформації.....
79. Корпоративна бізнес-модель (архітектура) – це.....
80. Моделювання діяльності організації передбачає
81. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів передбачає такі етапи (вказіть і поясніть етапи)....
82. Безперервні покращення бізнес-процесів («кайзен», або маленькі кроки) – методологія, розроблена для.....
83. Бенчмаркінг процесу (Benchmarking) – це.....
84. Експрес-методика швидкого аналізу рішень – підхід, який.....

85. Менеджмент бізнес-процесів являє собою комплекс заходів, здійснюваних у рамках існуючої чи нової бізнес-системи (підприємства), спрямованих на.....
86. Найвигідніше (націлене на майбутнє) рішення (Best Future-StateSolution) – розроблення і впровадження процесів, які поєднують у собі.....
87. Перепроектування процесу (концентроване поліпшення) – полягає в тому, що
88. Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) – це.....
89. Ознакою неефективності компанії є ситуація за якої реінжинірингу бізнес-процесів у процентному відношенні підлягає.....
90. Визначте чотири характерних особливості концепції реінжинірингу.....
91. Якісно проведений реінжиніринг у процентному відношенні знижує рівень витрат на.....
92. Декомпозиція бізнес-процесів – це
93. Дерево цілей бізнес-процесів являє собою ієрархічну схему (граф), яка відображає.....
94. Матриця відповідальності – ранжирування учасників бізнес-процесу.....
95. Модель бізнес-процесів верхнього рівня – це....
96. Модель бізнес-процесу – опис бізнес-процесу
97. Графічна форма опису бізнес-процесів – форма опису, за якої бізнес-процеси
98. Таблична форма опису бізнес-процесів – форма опису, за якої бізнес-процеси
99. Текстова форма опису бізнес-процесів – форма опису, за якої бізнес-процеси
100. До методів оцінювання ефективності бізнес-процесів відносять (вказіть 5 методів).....
101. Кількісний аналіз бізнес-процесів передбачає використання таких методів.....
102. Якісний аналіз бізнес-процесів передбачає використання таких методів.....
103. Побудова матриці «ключові фактори ефективності – пріоритетність» (в межах методу ранжування бізнес-процесів) дозволяє.....
104. Суть такого методу оцінювання ефективності бізнес-процесів як метод «аналізу рівня бюрократії» полягає у.....
105. Метод функціонально-вартісного аналізу бізнес-процесів передбачає.....
106. Метод SWOT-аналізу бізнес-процесів передбачає.....
107. Аналіз процесу щодо типових вимог (на основі ISO 9001) передбачає.....
108. Аналіз методом запитань (5W + 1H) – метод, суть якого полягає у

109. Метод візуального якісного аналізу бізнес-процесів передбачає.....
110. Серед різноманіття засобів, передбачених для проведення структурного аналізу, найчастіше застосовуються (вкажіть 5 засобів).....
111. SADT (Structured Analysis and Design Technique) – це
112. DFD (Data Flow Diagrams) – це
113. FDD (Functional Decomposition Diagrams) – діаграми.....
114. Сімейство IDEF (Integration Definition for Function Modelling) – це...
115. IDEF0 – методологія функціонального моделювання, що являє собою складову SADT і дає змогу описувати бізнес-процес у вигляді.....
116. IDEF1 – це методологія аналізу і вивчення взаємозв'язків між....
117. IDEF3 – методологія, яка.....
118. Модель бізнес-процесу – це опис бізнес процесу.....
119. Контекстна діаграма – діаграма, на якій система (об'єкт моделювання) подана
120. Нотація опису бізнес-процесу.....
121. CASE-системи (Computer Aided Software Engineering) – засоби комп'ютерної підтримки, що забезпечують.....
122. Засоби CASE-системи – це.....
123. ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) – це методологія та засноване на ній сімейство програмних продуктів, розроблених компанією IDS Scheer AG (Німеччина) для.....
124. Case-інструмент – AllFusion Process Modeler (раніше Bpwin) підтримує такий стандарт функціонального моделювання як.....
125. Основними спеціалізованими програмними засобами, що використовуються для підтримки системи управління бізнес-процесами, є (назвіть 3).....
126. Регламентация бізнес-процесів – застосовувані компанією способи.....
127. Аудит бізнес-процесів – перевірка мережі бізнес-процесів на.....
128. CRM – концепція управління зовнішніми бізнес-процесами (B2C), які пов'язують.....
129. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Kodak забезпечив такі переваги.....
130. Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії Ford Motor забезпечив такі переваги.....

2.3. Індивідуальні (дослідницькі) завдання та методичні рекомендації до їх підготовки

Індивідуальне завдання з курсу «Управління бізнес-процесами» – це один із видів позааудиторної роботи студента, яка передбачає дослідження окремих аспектів теорії і практики управління бізнес-процесами сучасної організації. Індивідуальне завдання має творчий, дослідницько-аналітичний характер та виступає засобом поглиблення теоретичних знань, а також засобом розвитку практичних навиків і вмінь з дисципліни.

Виконуючи індивідуальне завдання, студент оволодіває методами наукового дослідження, систематизації матеріалу, навиками пошуку літературних джерел за обраною темою, вчиться аналізувати матеріал, здійснювати його критичну оцінку, представляти результати аналізу у вигляді презентацій тощо.

Запропонована нижче **тематика індивідуальних завдань значною мірою характеризується практичною спрямованістю**, тематика зорієнтована на цілий комплекс актуальних проблем процесного управління, торкається сучасних тенденцій у розвитку управлінської науки, практики, дозволяє раціонально поєднувати теоретичні та практичні складові курсу, торкатися тих його аспектів, які певною мірою виходять за межі навчальної програми, але характеризуються значною актуальністю.

У процесі підготовки і оформлення індивідуального завдання студенти повинні:

- поглибити, систематизувати і закріпити теоретичні знання з дисципліни;
- оволодіти базовими методологічними положеннями бізнес-аналізу;
- відпрацювати навички самостійної роботи з елементами творчого пошуку, ініціативності;
- виробити вміння узагальнювати теоретичні матеріали, аналізувати статистичну інформацію, звітні матеріали компаній;
- розвинути навички формулювання самостійних висновків.

Студент обирає тему індивідуального завдання із переліку запропонованого викладачем або викладач допомагає студентові у її виборі.

Розвиваючи обрану тему, студент, перш за все, має орієнтуватись на розкриття її прикладних аспектів, і в жодному разі, не допускати домінування теоретичної складової.

Після вибору теми, індивідуальне завдання виконується у ряд **етапів**: підбір літератури та огляд статичної інформації, інформації про результати діяльності тих чи інших компаній, інформації про досвід практичного впровадження конкретних управлінських інструментів тощо; викладення матеріалу та оформлення роботи.

Структура індивідуального завдання складається зі **вступу, результатів дослідження, висновків, списку використаних літературних джерел (а також інших джерел)**. Кількість розділів (параграфів) роботи визначається студентом самостійно, виходячи з специфіки її теми.

Першою сторінкою роботи є *титульний аркуш*, який включають до загальної нумерації сторінок роботи. Зразок титульної сторінки наведений у додатку А1. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

У *вступі* необхідно коротко зазначити актуальність теми та мету дослідження індивідуального завдання. *Зміст* подають після титульного аркушу. Він містить найменування та номери початкових сторінок усіх розділів та підрозділів, зокрема вступу, висновків, списку використаних джерел.

У *основній частині (результатах дослідження)* потрібно висвітлити основні поняття, які розглядаються у темі, дати їх коротку характеристику, розкрити теоретичні та практичні аспекти проблеми, що досліджується. Доцільно здійснити критичний аналіз різних точок зору на проблему, висвітлити дискусійні та невирішені аспекти теми, зробити відповідні узагальнення. Виклад матеріалу доцільно супроводжувати таблицями, рисунками, графіками тощо.

За результатами дослідження слід зробити конкретні короткі *висновки*, які обов'язково мають відображати власні думки автора з досліджуваної проблеми.

Студентові, за результатами досліджень, доцільно також *підготувати презентаційний матеріал* (наприклад, за допомогою інструменту PowerPoint), використовуючи різного роду фото та відеоматеріал.

Виклад матеріалу має супроводжуватися розглядом різного роду прикладів, аналізом досвіду відомих компанії у тій чи іншій сфері, характеристикою сучасних тенденцій розвитку досліджуваних сфер, оглядом можливих прогнозів тощо. Саме такий підхід дозволить надати роботі дослідницького, практично-орієнтованого характеру, що відрізнятиме її від інших видів подібних робіт, наприклад реферату.

Підготовлене індивідуальне завдання (текстову частину завдання, презентацію – у випадку, якщо студент вирішив подати матеріал саме в презентаційній формі) після його захисту, *студент надсилає викладачу в електронному форматі*, вказуючи у назвах файлів, свою навчальну групу, прізвище та ініціали.

Обсяг роботи може коливатися від 5 до 10 сторінок (і більше) друкованого тексту. Оскільки кожна тема індивідуального завдання має свою специфіку, то студент перш за все повинен виходити з того, щоб розкрити тему дослідження. При здійсненні комп'ютерного набору тексту міжрядковий інтервал повинен бути 1,5 (до тридцяти рядків на сторінці), шрифт – Times New Roman 14.

Текст роботи необхідно розміщувати на аркуші формату А4, залишаючи береги таких розмірів: лівий – не менше 25 мм, правий – не менше 10 мм, верхній – не менше 20 мм, нижній – не менше 20 мм.

Заголовки структурних частин роботи «ВСТУП», «РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ», «ВИСНОВКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ТА ІНШИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами. Крапку

в кінці заголовка не ставлять. Відстань між заголовками та текстом повинна дорівнювати 1-2 інтервали.

Нумерацію сторінок, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами.

Рисунки, таблиці мають бути підписані адресно: вказана назва, географія дослідження, період, одиниці виміру. До рисунків і таблиць повинен бути коментар.

Список використаних літературних джерел оформляється згідно з загальноприйнятими правилами (державний стандарт ДСТУ 8302-2015) у кінці роботи після висновків. Джерела доцільніше розміщувати в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, хоча можна і в порядку посилань у тексті або в хронологічному порядку.

Захист індивідуального завдання повинен відбуватися у присутності студентів навчальної групи та викладачів дисципліни (лектора, асистента). Студентові доцільно підготувати презентацію та скористатися мультимедійним проектором з метою представлення результатів дослідження. Усі присутні можуть задавати питання доповідачу, виступати з приводу захисту. Заслуховування результатів дослідження має обов'язково супроводжуватися залученням усіх присутніх студентів до дискусії.

Критерії оцінювання індивідуального завдання наводяться у силабусі.

Орієнтовна тематика індивідуальних завдань

1. Дослідження бізнес-процесів компанії Х (вибір компанії на власний розсуд).
2. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства (на прикладі конкретного підприємства).
3. Реінжиніринг технологічного процесу виробництва продукції підприємства (на прикладі конкретного підприємства).
4. Побудова матриці ранжування бізнес-процесів (на прикладі конкретного підприємства).
5. Модель оптимізації бізнес-процесів підприємства (на прикладі конкретного підприємства).
6. Методи оптимізації бізнес-процесів підприємства: практичні аспекти (на прикладі конкретного підприємства).
7. Діагностика допоміжних бізнес-процесів підприємства (на прикладі конкретного підприємства).
8. Стандарт опису, регламентації і аудиту бізнес-процесу (на прикладі конкретного підприємства).
9. Практичний приклад виділення бізнес-процесів підприємства (вибір підприємства довільний).
10. Сертифікація корпоративної системи управління на відповідність міжнародним стандартам.
11. CASE-технології у бізнес-моделюванні: особливості та тенденції використання.

12. Діагностика організаційної структури та організаційний інжиніринг.
13. Корпоративна інформаційна система підприємства: сутність та особливості побудови.
14. Управління процесами постачання (SCM) та взаємодії зі споживачами (CRM).
15. Узагальнення світового досвіду реінжинірингу бізнес-процесів.
16. Концепція X-інжинірингу: сутність та особливості реалізації.
17. Аутсорсинг бізнес-процесів підприємства (на прикладі конкретного підприємства).
18. Реінжиніринг аутсорсингу бізнес-процесів: сутність та особливості реалізації.
19. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів.
20. Ландшафтна карта процесів підприємства: сутність та особливості побудови.
21. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів.
22. Проблеми впровадження процесного підходу в сучасних компаніях.
23. Реалізація процесного підходу до управління логістичним підприємством.
24. Формування реверсивної логістичної системи підприємства: процесний підхід.
25. Характерні риси підприємств майбутнього та роль процесно-орієнтованого підходу в забезпеченні їх розвитку.
26. Тенденції розвитку середовища діяльності підприємств та роль процесного підходу у забезпеченні їх ефективного розвитку.
27. Сучасна та майбутня модель управління підприємством: порівняльний аналіз.
28. Еволюція організаційних структур управління підприємствами.
29. Проблеми реалізації процесно-орієнтованого підходу на підприємствах державної форми власності.
30. Інформаційні технології управління бізнес-процесами.

2.4. Приклад завдань для модульної контрольної роботи

У процесі вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» протягом семестру проводиться одна модульна контрольна робота.

Метою проведення модульної контрольної роботи є перевірка рівня засвоєння навчального матеріалу студентами.

Контрольна робота включає три види завдань: тестові завдання; завдання пов'язані з визначенням сутності окремих понять теорії управління бізнес-процесами, розумінням методологічних принципів опису та регламентації бізнес-процесів організації; теоретичне питання.

Приклад завдань для контрольної роботи

Варіант 1.

1. *Виберіть єдиноможливу правильну відповідь:*

1. *Реалізація процесного підходу до управління підприємством забезпечує:*

- а) зменшення витрат;
- б) створення прозорої системи управління на підприємстві;
- в) зменшення впливу людського фактору при управлінні підприємством;
- г) вірні відповіді а і в;
- д) усі відповіді вірні;

3. *Власник бізнес-процесу – це:*

- а) посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу, але не несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;
- б) керівник підприємства, який наділений найбільшими повноваженнями на підприємстві і володіє відповідними ресурсами необхідними для управління бізнес-процесами;
- в) це посадова особа, яка управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за результати і ефективність бізнес-процесу;
- г) усі відповіді невірні;

5. *До ресурсів бізнес-процесу можна віднести:*

- а) інформацію, персонал, обладнання;
- б) програмне забезпечення, яке забезпечує ефективне управління бізнес-процесом;
- в) інфраструктуру, транспорт, зв'язок;
- г) персонал підприємства, оскільки він є найважливішим ресурсом будь-якої організації;
- д) усі відповіді вірні;

7. *Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою:*

- а) революційний підхід до реорганізації бізнес-процесів, при якому бізнес-процеси кардинально переосмислюються і їх проектують з «чистого листа»;
- б) еволюційний підхід до реорганізації бізнес-

2. *Наскрізні процеси, – це процеси:*

- а) які неможливо описати та управляти ними;
- б) які проходять через декілька підрозділів організації, однак ними неможливо управляти;
- в) міжфункціональні;
- г) вірні відповіді б і в;
- д) вірні відповіді а, б, в;

4. *Вихід бізнес-процесу – це:*

- а) певний продукт або послуга;
- б) документація або звітна інформація;
- в) результат виконання процесу, який споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами;
- г) результат виконання процесу, який споживається виключно в межах підприємства;
- д) вірні відповіді а, б, в;
- е) усі відповіді не вірні;

6. *До процесу збуту можна віднести такі види діяльності:*

- а) аналіз ринку;
- б) аналіз заявки клієнта і підготовка договору;
- в) аналіз стану розрахунків з клієнтом;
- г) відвантаження готової продукції;
- д) фактурування;
- е) вірні відповіді а, д;
- є) усі відповіді вірні;

8. *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,*

процесів, в основі якого лежить концепція управління якістю вироблюваної продукції;
в) реінжиніринг бізнес-процесів – це інструмент поступового удосконалення бізнес-процесів через часткове їх перепроєктування і поступове підвищення на цій основі якості;

як різні організації виконують однакові чи подібні операції відображає наступний підхід:

- а) методику швидкого аналізу рішення (FAST);
- б) бенчмаркінг процесу;
- в) перепроєктування процесу;
- г) реінжиніринг процесу;
- д) усі відповіді вірні.

2. *Дайте визначення понять або завершіть речення:*

1. Бізнес-процес – це...
2. Криза функціонально-орієнтованого управління організацією пов'язана з.....
3. До основних атрибутів бізнес-процесу відносять.....
4. Гнучкість бізнес-процесу – це.....
5. Ефективність бізнес-процесу відображає.....
6. Мережа процесів організації являє собою....
7. До основних процесів організації, як правило, відносять...
8. Бенчмаркінг процесу (Benchmarking) – це.....
9. Побудова матриці «ключові фактори ефективності - пріоритетність» (в межах методу ранжування бізнес-процесів) дозволяє.....
10. CRM – концепція управління зовнішніми бізнес-процесами (B2C), які пов'язують.....

3. *Дайте розгорнуту відповідь на питання:*

1. Етапи розвитку поглядів на удосконалення бізнес-процесів, їх особливості.

Модульна контрольна робота проводиться на завершальному етапі вивчення курсу та охоплює цілий комплекс тем, які вивчались протягом семестру.

При підготовці до модульної контрольної роботи студентів слід перш за все повторити теоретичний матеріал. Разом з тим, необхідно звернути додаткову увагу на результати роботи в межах виконання практичних завдань та лабораторного комп'ютерного практикуму.

Викладач за два тижні до модульної контрольної роботи попереджає студентів про її проведення.

Перед проведенням модульної контрольної роботи викладач доводить до відома студентів орієнтовний перелік теоретичних питань, які покладено в основу роботи, їх особливості.

Модульна контрольна робота проводиться у письмовій формі (тривалість письмової роботи – 90 хвилин). Система оцінювання модульної контрольної роботи наводиться у силабусі.

РОЗДІЛ III

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ЛАБОРАТОРНОГО КОМП'ЮТЕРНОГО ПРАКТИКУМУ ТА ПІДГОТОВКИ РОЗРАХУНКОВОЇ РОБОТИ

Вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» передбачає, поряд з лекційними та практичними заняттями, *лабораторні заняття* – виконання ряду лабораторних робіт (*лабораторний комп'ютерний практикум*), які дозволяють опанувати навички роботи з програмним продуктом *AllFusion Process Modeler* компанії Computer Associates (призначеного для опису, документування, аналізу та оптимізації бізнес-процесів), а також підготовку *розрахункової роботи*.

Програмний продукт AllFusion Process Modeler (раніше Bpwin) є одним з поширених інструментів системного аналізу і проектування інформаційних систем, який входить до інтегрального пакету інструментальних засобів розробки інформаційної системи підприємства AllFusion Modeling Suite, і за допомогою якого, можна здійснювати аналіз, моделювання і перепроєктування бізнес-процесів підприємства.

Слід зазначити, що *завдання, які ставляться до виконання лабораторних робіт та розрахункової роботи є взаємопов'язаними, оскільки результати лабораторних робіт покладено в основу для виконання розрахункової роботи.*

Метою виконання лабораторної роботи з дисципліни «Управління бізнес-процесами» є закріплення набутих у процесі вивчення курсу теоретичних положень управління бізнес-процесами та практичних навичок застосування відповідних методів та інструментів, ознайомлення студентів з базовими принципами програмного продукту AllFusion Process Modeler.

Для виконання лабораторних робіт студентам пропонується тема: «Створення і оптимізації функціональної моделі підприємства на основі використання програмного продукту AllFusion Process Modeler». Кожен студент пропонує власну ідею створення того чи іншого підприємства, яке буде об'єктом подальшого аналізу, опису, моделювання та узгоджує її з викладачем. Разом з тим, в основі виконання лабораторного комп'ютерного практикуму може бути покладено не лише ідею створення підприємства, а наприклад, ідею організації тих чи інших операційних процесів.

Основними посібниками для виконання *лабораторного комп'ютерного практикуму* можуть бути [25, 27-29, 31-33].

Набуті у результаті виконання лабораторного комп'ютерного практикуму знання та навички нададуть майбутнім управлінцям можливість самостійно створювати, модифікувати і оптимізувати функціональну модель підприємства за допомогою *методологій сімейства IDEF* (Integration Definition for Function Modelling) та *DFD* (Data Flow Diagrams):

- IDEF0 – методологія функціонального моделювання, яка являє собою складову частину SADT (Structured Analysis and Design Technique – технологія структурного аналізу і проектування) і дозволяє описати бізнес-

процес у вигляді ієрархічної системи взаємозалежних функцій); IDEF0 – це, інакше кажучи, методологія функціонального моделювання і графічного опису процесів, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів, саме особливістю IDEF0 є її акцент на ієрархічне представлення об'єктів, що значно полегшує розуміння предметної області. В IDEF0 розглядаються логічні зв'язки між роботами, а не послідовність їх виконання в часі (Workflow). Методологія функціонального моделювання IDEF0 може бути використана як для моделювання процесів економіки, управління, так і для формування вимог до складних технічних систем.

SADT – одна з найвідоміших і широко використовуваних систем проектування. SADT – це графічні позначення й підхід до опису систем. Опис системи за допомогою SADT називається *моделлю*.

- IDEF1 – методологія аналізу і вивчення взаємозв'язків між інформаційними потоками в рамках комерційної діяльності підприємства;
- IDEF3 – методологія документування технологічних процесів, підприємства, що дозволяє моделювати їх сценарії за допомогою опису послідовності змін властивостей об'єкта в рамках розглянутого процесу;
- DFD – (Data Flow Diagrams) – діаграми потоків даних у нотаціях Гейна-Сарсона, Джордона Демарка й інших, що забезпечують вимоги аналізу і функціонального проектування інформаційних систем.

За допомогою наведених методів можуть бути побудовані логічні моделі вихідної і реорганізованої систем управління тою чи іншою організацією.

Лабораторні роботи виконується в комп'ютерному класі, – 9 *лабораторних робіт, протягом 18 академічних годин (9 занять).*

За результатами виконання кожної лабораторних робіт студент формує *звіт*, який подає до захисту викладачеві в електронному форматі.

При *захисті робіт* студент повинен вміти продемонструвати операції, які він виконував на комп'ютері (в середовищі AllFusion Process Modeler).

Система оцінювання лабораторних робіт наводиться у силабусі дисципліни.

Лабораторна робота має бути виконана на аркушах формату А4, *структура роботи* наступна:

- титульний аркуш – вказується назва університету, кафедри, дисципліни, виду робіт, прізвище, ім'я та по батькові студента, викладача тощо (Додаток А2);
- зміст;
- практична частина (містить пункти відповідно до тематики лабораторних робіт);
- висновки.

Практична частина лабораторної роботи складається з системи пунктів відповідно до тематики лабораторних робіт.

У *висновках* зазначаються конкретні результати, які були отримані студентом у результаті виконання лабораторних робіт.

Моделювання бізнес-процесів може здійснюватися за кількома варіантами:

- використання можливостей інтегрованих інформаційних систем (ERP-систем);
- використання спеціалізованого програмного забезпечення (ARIS, BPMN або AllFusion Process Modeler);
- поєднання ERP-систем та спеціалізованого програмного забезпечення.

Основними спеціалізованими програмними засобами, що використовуються для підтримки системи управління бізнес-процесами, є: ARIS Toolset; AllFusion Process Modeler; Oracle Desinger 2000; BPMN; BAAN EME; R3 Business Engineering; ReThink; Business Studio; OrgMaster; системи orgware, workflow та інші (в рамках прикладних засобів).

AllFusion Process Modeler відрізняється простотою у використанні і достатньо строгою регламентацією при створенні діаграм (стандарт IDEF і рекомендації з його застосування, бланк IDEF для створення діаграми, обмежена кількість обов'язково заповнюваних полів, обмеження кількості об'єктів на одній діаграмі й т.д.).

Розуміння принципів роботи в середовищі AllFusion Process Modeler, дозволить швидко освоювати студентам і інші програмні продукти, які дозволяють моделювати бізнес-процеси підприємства.

В основу **розрахункової роботи** студентів покладено результати виконання лабораторного комп'ютерного практикуму. Для виконання розрахункової роботи студентам пропонується тема: «*Моделювання та оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства*». Основними посібниками (основна література) для виконання роботи можуть бути [1-8,13-15,24], за необхідності також можна скористатися і іншими [26-29].

Беручи за основу матеріали лабораторного комп'ютерного практикуму, *студенти повинні проаналізувати варіанти оптимізації бізнес-процесів модельованого підприємства та оцінити їх ефективність*. Результати необхідно подати в електронному вигляді (окремим файлом) разом зі звітом з лабораторного комп'ютерного практикуму (3-5 сторінок) з коротким поясненням особливостей розглянутих варіантів оптимізації бізнес-процесів та обґрунтуванням вибору найбільш ефективного варіанту.

Підхід до оптимізації бізнес-процесів в межах розрахункової роботи студент обирає самостійно, однак, при цьому, важливо продемонструвати зміну вартісних параметрів тих чи інших бізнес-процесів, зробити порівняльний аналіз та відповідні висновки. Слід навести чіткі пояснення з використанням відповідної системи показників, яка б дозволяла виявити найбільш ефективний варіант моделі бізнес-процесів.

Результати моделювання у розрахунковій роботі слід наводити чітко без зайвої теоретичної інформації.

Під час здачі розрахункової роботи студент повинен пояснити хід операцій, які він виконував, вміти продемонструвати їх в середовищі програмного продукту, пояснити особливості, зробити висновки.

Титульна сторінка розрахункової роботи представлена в Додатку А3.

Таким чином, захист останніх лабораторних робіт (наприклад, 7-9 лабораторних робіт), слід здійснювати одночасно з захистом розрахункових робіт. Такий підхід дозволить комплексно продемонструвати результати роботи студента та оцінити рівень практичної значущості матеріалу, який може бути покладено в основу підготовки бакалаврської дипломної роботи.

**Теми лабораторних занять
(лабораторного комп'ютерного практикуму)**

№ з/п	Назва лабораторної роботи (комп'ютерного практикуму)	Кількість ауд. годин
1.	Створення контекстної діаграми і діаграми декомпозиції.	2
2.	Створення діаграми декомпозиції A2 і діаграми вузлів.	2
3.	Створення FEO-діаграми. Розділення і злиття моделей.	2
4.	Створення діаграми IDEF3. Створення сценарію.	2
5.	Вартісний аналіз (Activity Based Costing) і використання категорій UDP.	2
6.	Розділення і злиття моделей IDEF3.	2
7.	Копіювання робіт в іншу модель і переміщення робіт всередині моделі.	2
8.	Створення і модифікація моделі TO-BE.	2
9.	Створення діаграми DFD. Використання Off-Page Reference на діаграмі DFD.	2

Система оцінювання лабораторного комп'ютерного практикуму наводиться в силабусі і передбачає бали за кожен з лабораторних робіт (це може бути орієнтовно в межах 3, 4, 5 балів за виконання однієї лабораторної роботи, тобто 27, 36, 45 балів за лабораторний практикум в цілому).

При оцінюванні результатів роботи студента, до уваги береться не лише підготовлений звіт, його якість, вірність описаних етапів роботи, якість скріншотів, але і вміння студента пояснити хід роботи, продемонструвати виконання тих чи інших операцій.

Максимальний бал за виконання окремої лабораторної роботи ставиться на основі таких вимог: завдання виконано вірно, хід виконання логічний, наведені пояснення вірні, студент демонструє виконання тих чи інших операцій в середовищі програмного продукту, робить висновки за результатами виконання роботи із застосуванням набутих знань та вмінь, результати роботи, які наведено у звіті є вірними, скріншоти фрагментів виконаних операцій якісні.

Основні етапи виконання лабораторних робіт

1. Створити нову модель

Модель в AllFusion Process Modeler розглядається як сукупність взаємодіючих функцій, кожна з яких використовує певний набір даних.

Функція зображується у вигляді прямокутника, **дані** – у вигляді **інтерфейсних дуг**. Кожен об'єкт моделі має власне контекстне меню, пункти якого відповідають редактору певних ознак даного об'єкту.

При першому запуску програмного продукту за замовчуванням відкриється основна панель інструментів, палітра інструментів (вигляд якої залежить від вибраної методології моделювання), навігатор моделі **Model Explorer** і діалог створення моделі (рис. 1).

Якщо даний діалог не відкрився, то виберіть пункт меню **File – New**. Вкажіть найменування моделі **Name** і виберіть тип моделі **Type**.

Process Modeler підтримує три типи моделей – IDEF0, IDEF3 і DFD, також можна створювати змішані моделі.

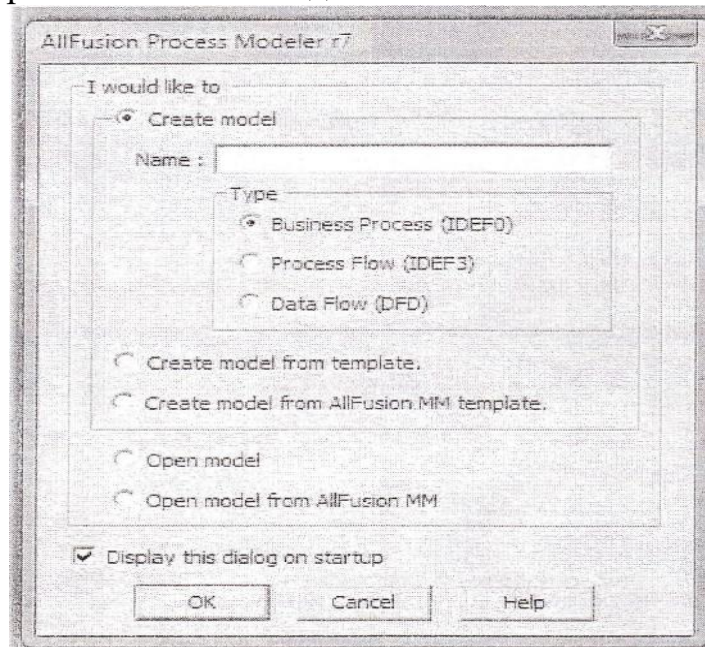


Рис. 1. Діалог створення моделі

Модель в методології IDEF0 – це сукупність ієрархічно впорядкованих і взаємопов'язаних діаграм, кожна з яких є одиницею опису системи і розміщується на окремому аркуші.

Модель може складатись з чотирьох типів діаграм: *контекстної* (в кожній моделі може бути лише одна контекстна діаграма), *декомпозиції*, *дерева вузлів* і *діаграми лише для експозиції* – **For Exposition Only (FEO)**.

Контекстна діаграма – це найбільш загальний опис системи і її взаємодії з зовнішнім середовищем, вона є вершиною деревовидної структури діаграм. Після опису системи в цілому здійснюється її розбиття на крупні фрагменти. Цей процес називається *функціональною декомпозицією*, а діаграми, які описують кожен фрагмент і взаємодію фрагментів, називаються *діаграмами декомпозиції*. Після декомпозиції контекстної діаграми проводиться

декомпозиція кожного елемента системи до досягнення необхідного рівня деталізації опису. Завершення кожного з етапів декомпозиції потребує проведення експертизи – експерти предметної сфери вказують на відповідність реальних бізнес-процесів створеним діаграмам, знайдені невідповідності виправляються. Таким чином досягається відповідність моделі реальним бізнес-процесам на кожному рівні.

Діаграма дерева вузлів показує ієрархічну залежність функцій, але не взаємозв'язки між ними. Модель може містити більше ніж одну діаграму вузлів, оскільки дерево вузлів можна створювати на довільну кількість рівнів і не обов'язково з контекстною діаграмою.

Діаграми для експозиції (FEO) створюються для ілюстрації окремих фрагментів моделі, альтернативної точки зору або для спеціальних цілей. Робота на FEO діаграмі може не мати стрілок виходу або управління. AllFusion Process Modeler дозволяє також будувати FEO діаграми для діаграм в нотації DFD.

Методологія IDEF0 базується на чотирьох основних поняттях:

1. Функціональний блок (Activity Box) – графічно зображується у вигляді прямокутника й уособлює собою деяку конкретну функцію в межах системи, що розглядається.

Кожен з чотирьох боків функціонального блока має певне значення (роль): верхній бік означає «Управління», лівий бік має значення «Вхід», правий бік – «Вихід», нижній бік – «Механізм».

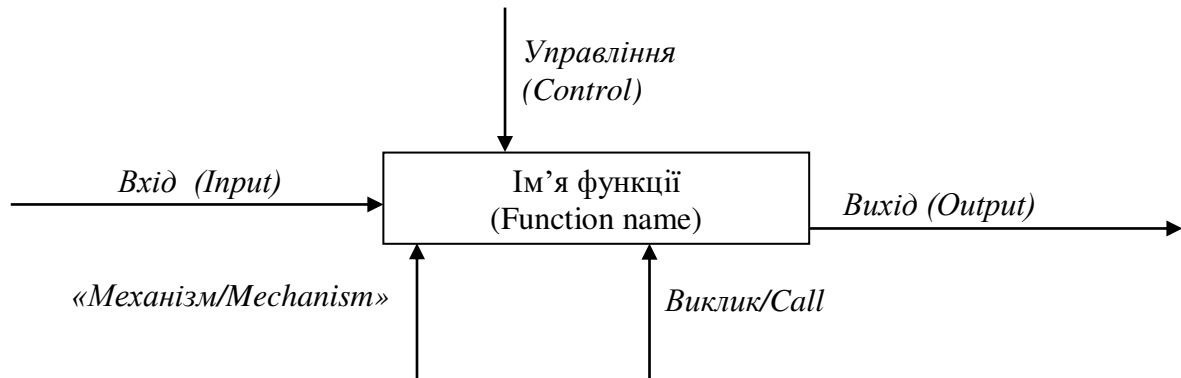


Рис. 2. Функціональний блок графічного представлення моделі бізнес-процесів

Виконання функції – це перетворення вхідного ресурсу (*Вхід/Input*) у результуючий (*Вихід/Output*) на підставі регламенту процесу (*Управління/Control*). Функція виконується за допомогою визначеного механізму (у ролі механізму може бути виконавець роботи). «Механізм/Mechanism» – ресурси, які виконують роботу, наприклад персонал підприємства, верстати, пристрої тощо. Стрілка механізму зображується як така, що входить у нижню грань роботи. Стрілки механізму можуть не зображуватись в моделі. *Виклик/Call* – спеціальна стрілка, що вказує на іншу модель роботи. Стрілка виклику зображується як така, що виходить з нижньої грані роботи. Ця стрілка використовується для зазначення того, що деяка

робота виконується за межами системи, яка моделюється. У AllFusion Process Modeler стрілки виклику використовуються в механізмі злиття та розділення моделей.

Вхід (Input) – матеріал або інформація, які використовуються чи перетворюються роботою для отримання результату (виходу). Стандарт дозволяє відсутність стрілки входу. Кожний тип стрілок зв'язаний з певною стороною прямокутника (роботи).

Управління (Control) – правила, стратегії, процедури чи стандарти, якими керуються під час виконання роботи. Кожна робота повинна мати хоча б одну стрілку управління. Стрілка управління малюється як така, що входить у верхню грань роботи.

Вихід (Output) – матеріал чи інформація, які перетворюються роботою. Кожна робота повинна мати принаймні одну стрілку виходу. Робота без результату не має цінності, тому не варто її моделювати як і взагалі виконувати на практиці. Стрілка виходу малюється як така, що виходить з правої грані роботи.

2. Інтерфейсна дуга (Arrow) – відображає елемент системи, який обробляється функціональним блоком або здійснює інший вплив на функцію, відображену цим функціональним блоком. *Графічним відображенням інтерфейсної дуги є односпрямована стрілка.*

Стрілка ліворуч описує вхідні документи, інформацію, матеріальні ресурси, необхідні для виконання функції.

Стрілка праворуч описує вихідні документи, інформацію, матеріальні ресурси, що є результатом виконання функції.

Стрілка зверху описує керуючий вплив, наприклад розпорядження, нормативний документ і т.д. У нотації IDEF0 кожна процедура повинна обов'язково мати не менше однієї стрілки зверху, яка показує керуючий вплив.

Стрілка знизу описує так звані механізми, тобто ресурси, необхідні для виконання процедури, але які не змінюють у процесі її виконання свій стан. Приклади: співробітник, верстат і т.д.

3. Принцип декомпозиції (Decomposition) – застосовується при розбивці складного процесу на його підпроцеси (функції). *Декомпозиція дозволяє поступово і структуровано подати модель системи у вигляді ієрархічної структури окремих діаграм, що робить її менш перевантаженою і легко засвоюваною.*

4. Глосарій (Glossary) – низка відповідних визначень, ключових слів і викладів, які характеризують об'єкт, відображений цим елементом. Глосарій по суті є описом сутності елемента.

Функціональне моделювання бізнес-процесів за допомогою **нотації IDEF0** (нотація – система умовних позначень, прийнята в будь-якій галузі знань або діяльності) має певні особливості.

Функціональне моделювання розпочинається з того, що виділяється основна задача, яка вирішується через виконання процесу. Наприклад: створити інтегровану енергопаливну компанію, розробити стратегію розвитку компанії,

підготувати фінансовий план компанії, розробити прогноз попиту на продукцію компанії, відкрити філію комерційного банку, організувати роботу виробничого цеху підприємства: «Виробництво металоконструкцій», запустити на підприємстві нову лінію з виробництва молочної продукції тощо.

Основна ціль контекстної діаграми – виявити ту головну задачу, єдину і неповторну функцію, яку вирішує виконання бізнес-процесу. Контекстна діаграма не дає повного бачення процесу, а лише загальне бачення. Саме для того, щоб побачити послідовність виконання процесу необхідно *декомпонувати діаграму*, – дати більш детальне описання процесу.

У пояснювальному тексті до контекстної діаграми має бути вказана мета (**Purpose**) побудови діаграми у вигляді короткого опису й зафіксовано погляд, покладений в основу моделі (**Точка зору/Viewpoint**). Точка зору – позиція – місце спостерігача, з якого описується система.

Контекстна діаграма складається тільки з однієї роботи – «прямокутника», зазвичай це назва бізнес-процесу, що моделюється. Роботи на діаграмах декомпозиції розміщують за діагоналлю – від лівого верхнього кутка вікна моделі до правого нижнього. За таким принципом у лівому верхньому кутку розміщують найважливішу роботу або роботу, що за часом виконання є першою.

Взаємодія робіт із зовнішнім світом і між собою описується у вигляді стрілок. При цьому робота (Activity) означає процес, функцію або завдання, які виконуються в межах загального процесу для отримання результатів. *Роботи зображають у вигляді прямокутників*. Кожна робота повинна мати унікальне ім'я та необхідні текстові коментарі. Ім'я роботи повинне бути дієсловом чи його дієслівною формою (наприклад, «Виготовлення деталі», «Прийом замовлення» тощо). Кожна з робіт на діаграмі декомпозиції також може бути декомпонована.

На діаграмі декомпозиції **роботи нумеруються** автоматично зліва направо (номер роботи відображається в правому нижньому кутку роботи). Недекомпоновані роботи мають у лівому верхньому кутку невелику діагональну риску.

Роботи між собою з'єднуються стрілками. Стрілка (Arrow) є деякою інформацією або ж потоком даних, що передається між роботами. Іменами стрілок є іменники (наприклад, «Заготівля», «Виріб», «Замовлення»).

Діаграма з одним функціональним блоком (*контекстна діаграма «Розроблення плану диверсифікації виробництва компанії «А»*) позначається ідентифікатором *A-0* (рис. 3). Декомпозиція контекстної діаграми *A-0* передбачає відповідну зміну ідентифікаторів. Так, *декомпозицію контекстної діаграми A-0 на A0* можна зробити таким чином (рис. 4): збирання даних та систематизація інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії; аналіз зовнішнього середовища компанії; аналіз внутрішнього середовища компанії; комплексний операційний аудит; вибір варіанту та обґрунтування механізму диверсифікації виробничої діяльності компанії.

Діаграма A1 – «Збирання даних та систематизація інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії» може поєднувати такі складові

(рис. 5): розроблення структури даних; розроблення форми для збору даних від структурних підрозділів компанії; здійснення інформаційних запитів до підрозділів компанії; оброблення даних та їх систематизація відповідно до завдань аналізу компанії.

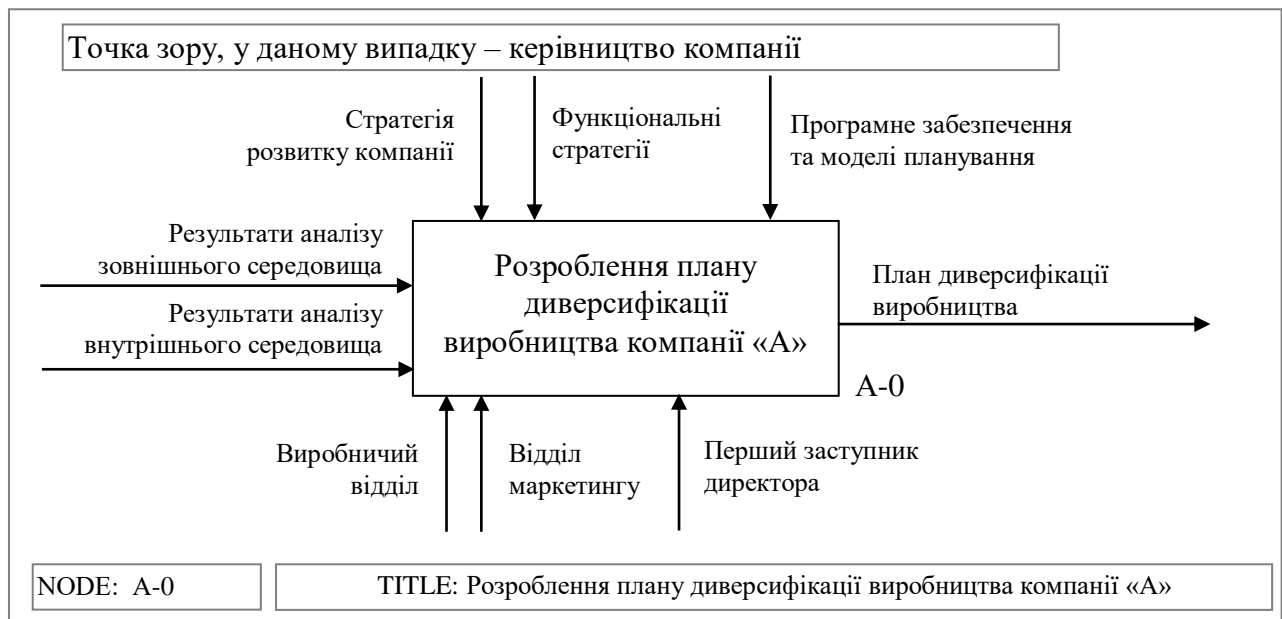


Рис. 3. Діаграма А-0. Контекстна діаграма розроблення плану диверсифікації виробництва компанії «А»

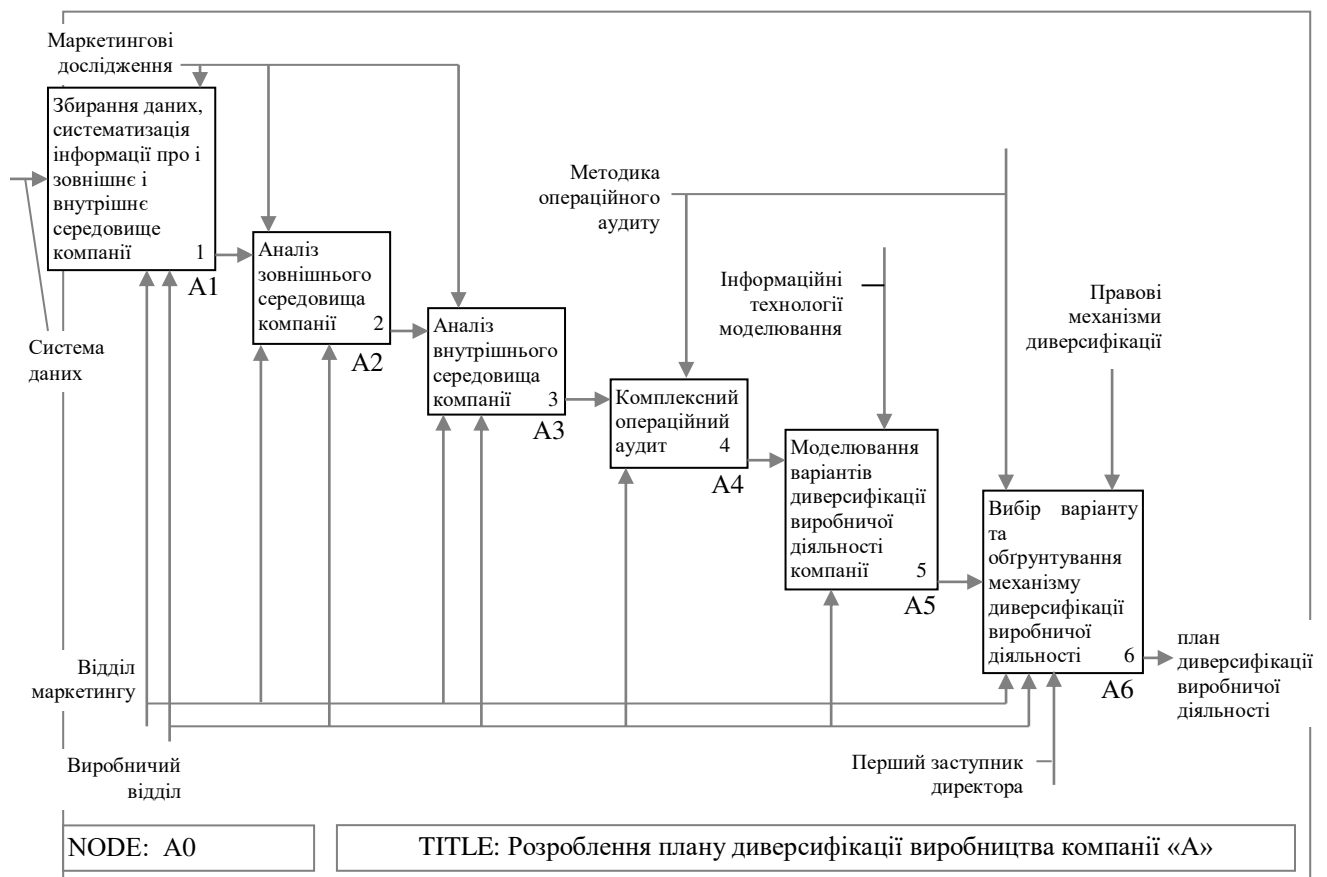


Рис. 4. Діаграма А0. Декомпозиція контекстної діаграми плану диверсифікації виробництва компанії «А»

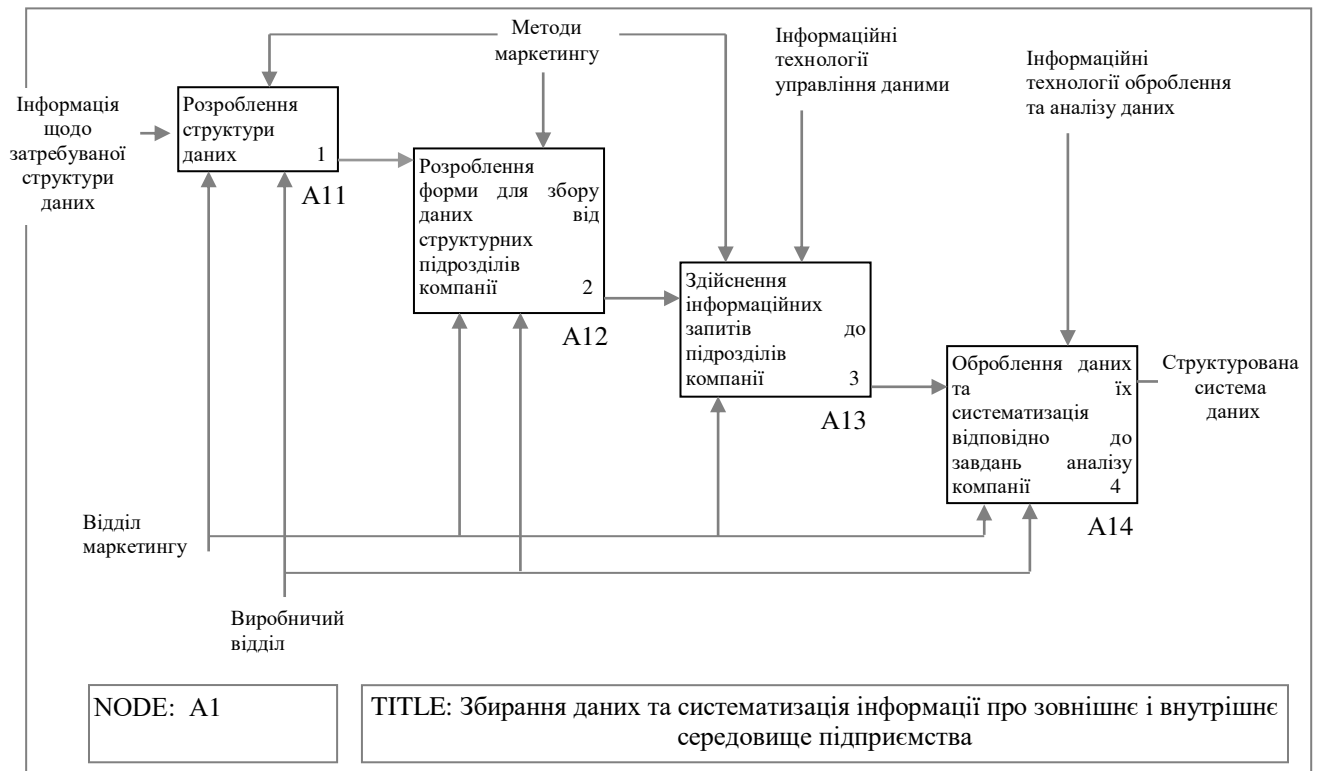


Рис. 5. Діаграма A1. Збирання даних, систематизація інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства

Діаграма A14 – «Оброблення даних та їх систематизація відповідно до завдань аналізу компанії» може поєднувати наступні складові: визначення системи критеріїв для структурування даних; побудова структури даних; систематизація даних відповідно до визначених критеріїв.

Діаграма A2 – «Аналіз зовнішнього середовища компанії» може поєднувати такі складові: аналіз політико-правового середовища; аналіз економічного середовища; аналіз технологічного середовища; аналіз соціально-демографічного середовища; побудова матриці STEEPLE-аналізу; систематизація результатів STEEPLE-аналізу.

Аналогічно вибудовується система інших діаграм відповідно до визначеного вектору аналізу.

2. Визначити параметри моделі

Виберіть пункт меню **Model – Model Properties**, відкриється діалог параметрів моделі (рис. 6). Необхідно визначити наступні параметри моделі:

- найменування моделі **Model Name**, якщо воно не було визначене при створенні моделі;
- найменування проекту **Project**;
- прізвище, ім'я та по-батькові автора моделі **Author**;
- тип моделі **Time Frame**: тип моделі **AS-IS** використовується для створення поточної моделі, а **TO-BE** – перспективної моделі підприємства;
- мета моделювання **Purpose**;
- точка зору **Viewpoint**;
- визначення моделі **Definition**;

- область моделювання **Scope**.

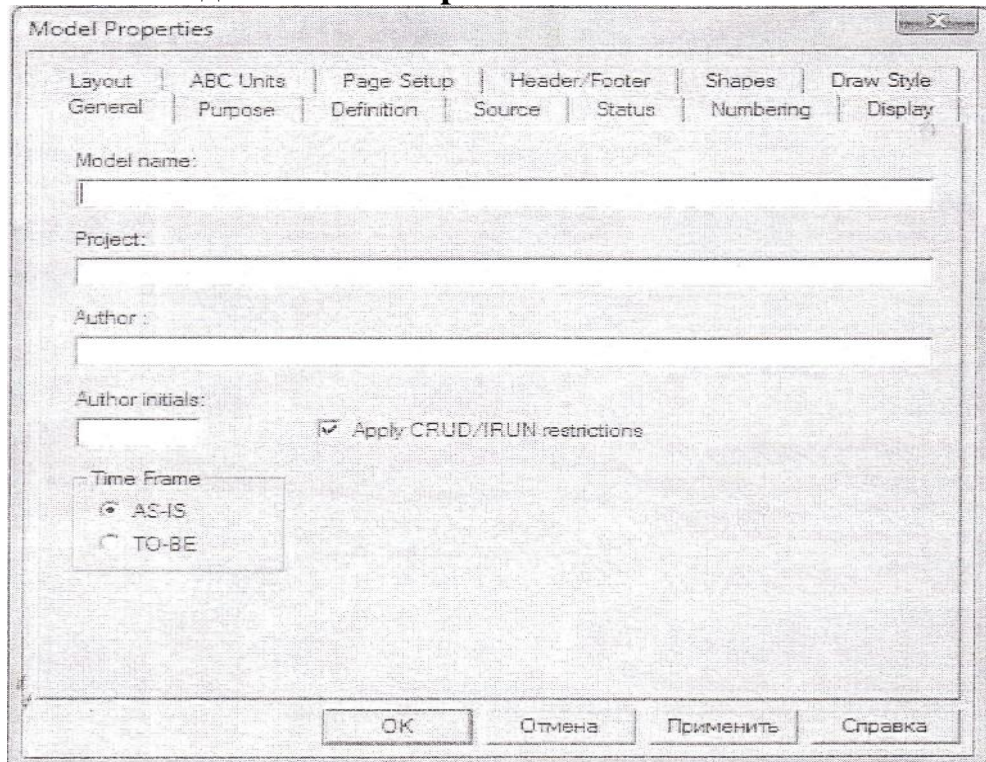


Рис. 6. Діалог параметрів моделі

3. Визначити параметри функції

Виберіть в контекстному меню функції, пункт **Name**, відкриється діалог параметрів функції (рис. 7). Функція зображується у вигляді прямокутника, всі функції повинні бути названі і визначені. Необхідно визначити наступні параметри функції: найменування функції **Unused Activity Names**; визначення функції **Definition**.

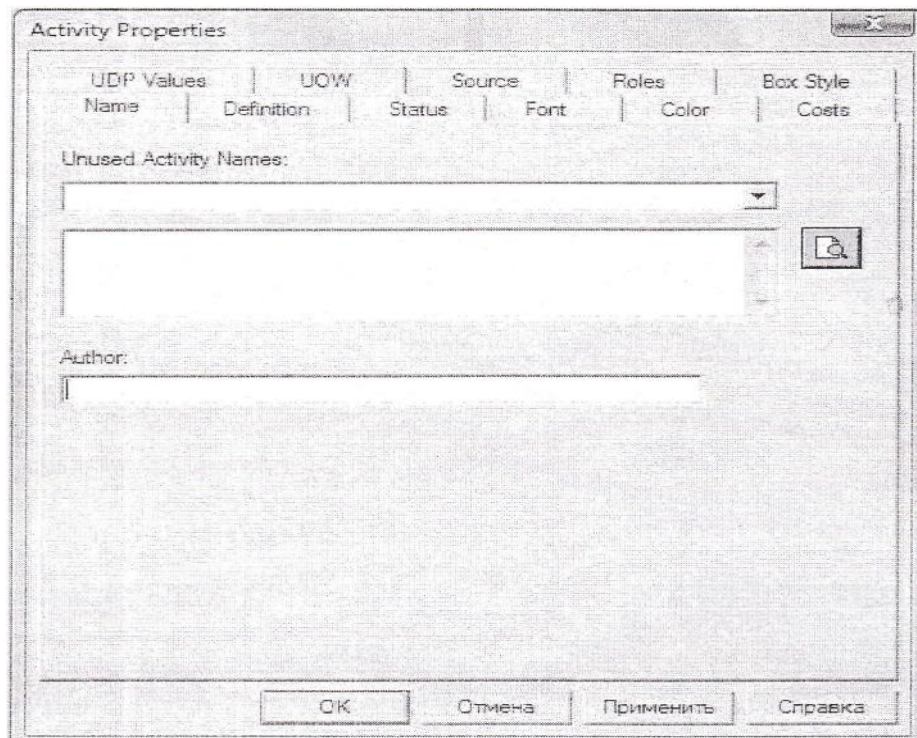


Рис. 7. Діалог параметрів функції

4. Створити інтерфейсні дуги

Для створення і редагування інтерфейсних дуг використайте інструменти **Precedence Arrow Tool** і **Pointer Tool**, які знаходяться на палітрі інструментів. Натисніть кнопку **Precedence Arrow Tool** і перенесіть курсор ліворуч до границі діаграми (доки не з'явиться початкова темна смуга), натисніть один раз на темній смугі (початок інтерфейсної дуги) і ще один раз на лівій стороні функції (кінець інтерфейсної дуги). Послідовно виконайте ці дії для всіх сторін функції. Натисніть кнопку **Pointer Tool** для вибору режиму редагування інтерфейсних дуг.

Виберіть в контекстному меню інтерфейсної дуги, пункт **Name**, відкриється діалог параметрів інтерфейсної дуги (рис. 8). Необхідно визначити наступні параметри інтерфейсної дуги:

- найменування інтерфейсної дуги **Arrow Name**;
- визначення інтерфейсної дуги **Definition**.

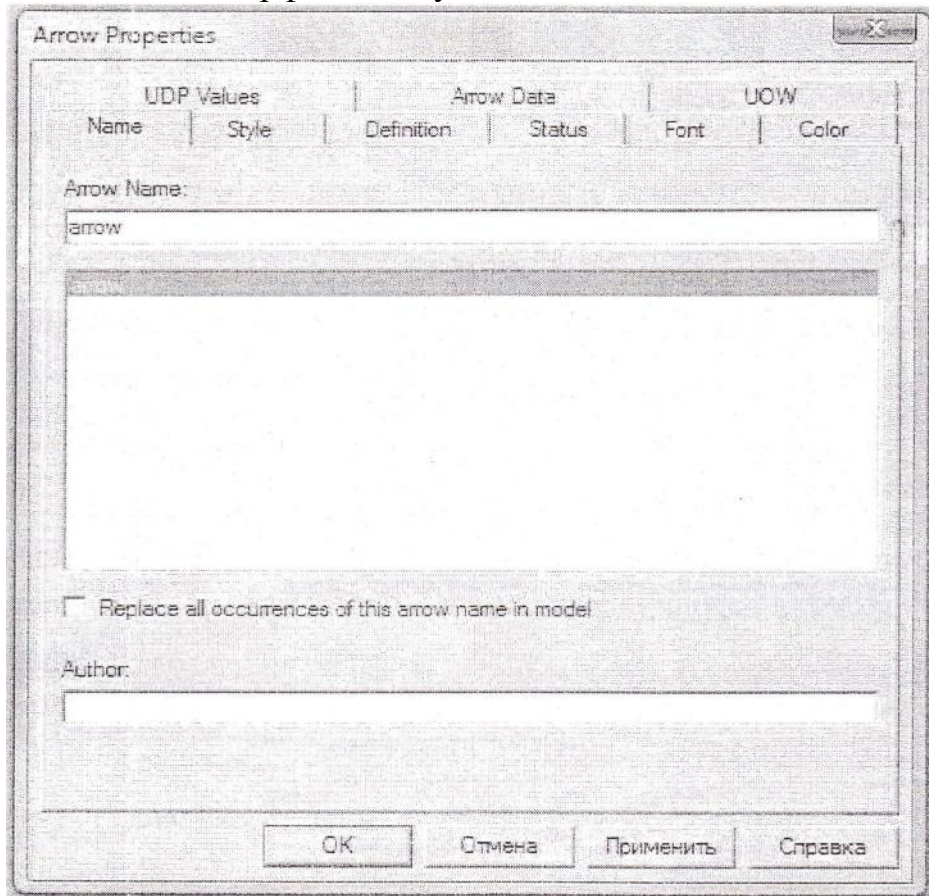


Рис. 8. Діалог параметрів інтерфейсної дуги

Взаємодія між функціями моделі і з зовнішніми об'єктами здійснюється за допомогою інтерфейсних дуг (**Arrow**). Інтерфейсна дуга зображується у вигляді односпрямованої стрілки. В IDEF0 розрізняють п'ять типів інтерфейсних дуг:

- вхід (**Input**) – матеріали або інформація, які використовуються або перетворюються функцією для отримання результату (виходу); вхідна інтерфейсна дуга входить в ліву сторону прямокутника функції;
- вихід (**Output**) – матеріали або інформація, які створюються

функцією; кожна функція повинна мати, як мінімум, одну вихідну інтерфейсну дугу; вихідна інтерфейсна дуга виходить з правої сторони прямокутника функції;

- управління (**Control**) – правила, стратегії, процедури, стандарти, якими керується функція; кожна функція повинна мати, як мінімум, одну інтерфейсну дугу управління; інтерфейсна дуга управління входить в верхню сторону прямокутника функції;

- механізм (**Mechanism**) – персонал, ресурси і обладнання, які виконують функцію; інтерфейсна дуга механізму входить в нижню сторону прямокутника функції;

- виклик (**Call**) – спеціальна інтерфейсна дуга, яка вказує на іншу модель; інтерфейсна дуга виклику виходить з нижньої сторони прямокутника функції.

Інтерфейсні дуги, які створюються на діаграмі декомпозиції і є граничними, зображуються в квадратних дужках і автоматично не з'являються на діаграмі вищого рівня. Для їх відображення на діаграмі вищого рівня необхідно в контекстному меню інтерфейсної дуги вибрати опцію **Arrow Tunnel**, з'явиться діалог **Border Arrow Editor**, в якому можна вибрати одну з двох радіокнопок:

- **Resolve it to border arrow** – інтерфейсна дуга з'явиться на діаграмі вищого рівня;

- **Change it to resolved rounded tunnel** – інтерфейсна дуга стане затунельованою (зображується в круглих дужках) і не з'явиться на іншій діаграмі.

Тунелювання застосовують, як правило, для представлення малозначущих інтерфейсних дуг. Іншим прикладом тунелювання є переміщення інтерфейсної дуги з верхнього рівня на нижній, коли на нижньому рівні даний механізм використовується однаково у всіх без виключення функціях.

5. Створити текстове поле моделі

Для створення текстового поля моделі використайте інструмент **Text Tool**, який знаходиться на палітрі інструментів. Натисніть кнопку **Text Tool** і перенесіть курсор ліворуч до нижньої границі діаграми, натисніть один раз на вільному місці – відкриється діалог властивостей текстового поля (рис. 9). В меню **Text Block Properties** виберіть пункт **Viewpoint**. Аналогічно виберіть пункт **Purpose**.

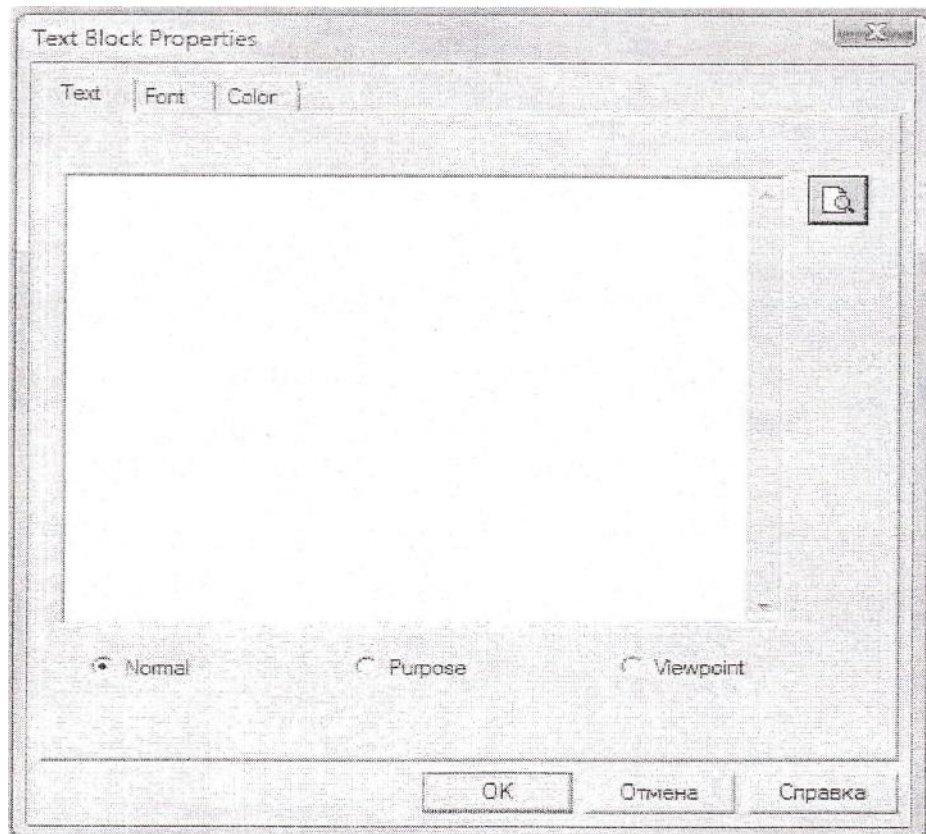


Рис. 9. Діалог властивостей текстового поля

6. Створити діаграму декомпозиції

Для створення діаграми декомпозиції використайте інструмент **Go to Child Diagram**, який знаходиться на палітрі інструментів. Виберіть функцію, декомпозицію якої необхідно провести і натисніть кнопку **Go to Child Diagram** – відкриється діалог створення діаграми декомпозиції (рис. 10). Виберіть тип діаграми декомпозиції і кількість функцій на діаграмі декомпозиції (рекомендується вибирати від 3 до 6 функцій). Визначте параметри функцій і інтерфейсних дуг на створеній діаграмі декомпозиції. Створіть нові внутрішні інтерфейсні дуги між функціями за допомогою інструментів **Precedence Arrow Tool** і **Pointer Tool**, які знаходяться на палітрі інструментів. Використайте параметр **Squiggle** з контекстного меню інтерфейсної дуги.

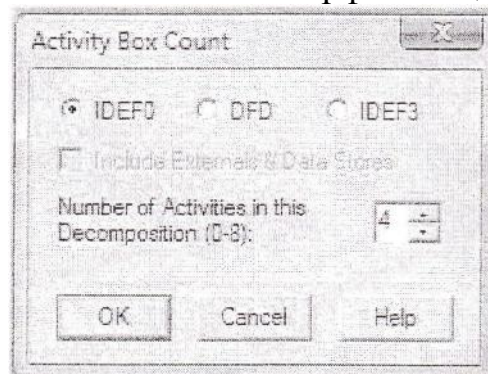


Рис. 10. Діалог створення діаграми декомпозиції

Якщо необхідно додатково створити функцію на діаграмі декомпозиції,

то використайте інструмент **Activity Box Tool**, який знаходиться на палітрі інструментів. Функції на діаграмі декомпозиції, як правило, розміщують по діагоналі від лівого верхнього кута до правого нижнього. Такий порядок називається порядком домінування – відповідно до нього в лівому верхньому куті розміщується найбільш важлива функція на діаграмі, або функція, яка виконується першою. Потім вправо вниз розміщуються функції які є менш важливими або виконуються пізніше. Таке розміщення функцій на діаграмі спирається на поняття взаємозв'язків функцій.

7. Створити діаграму дерева вузлів

Діаграма дерева вузлів показує ієрархію функцій моделі і дозволяє розглянути всю модель в цілому, але не показує взаємозв'язки між функціями. Для створення діаграми дерева вузлів виберіть пункт меню **Diagram – Add Node Tree**, відкриється майстер створення дерева вузлів:

– на першому кроці майстра (рис. 11) визначте найменування діаграми дерева вузлів **Node Tree Name**; контекстну діаграму **Top Level Activity**, з якої починається побудова дерева вузлів; кількість рівнів дерева вузлів **Number of Levels**;

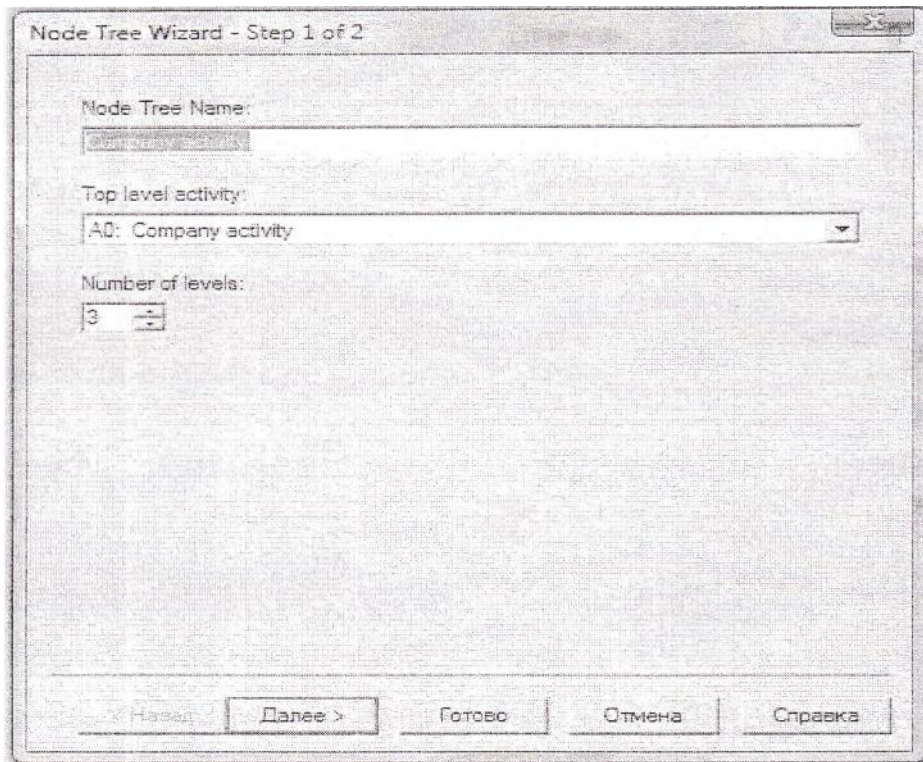


Рис. 11. Перший крок майстра створення дерева вузлів

– на другому кроці майстра (рис. 12) виберіть опції дерева вузлів **Drawing** і **Border**, а також виберіть один з можливих способів відображення функцій і інтерфейсних дуг **Box Size** і **Connection Style**.

Модифікуйте нижній рівень дерева вузлів за допомогою контекстного меню – виберіть пункт **Node Tree Diagram Properties** і вимкніть опцію **Bullet Last Level**.

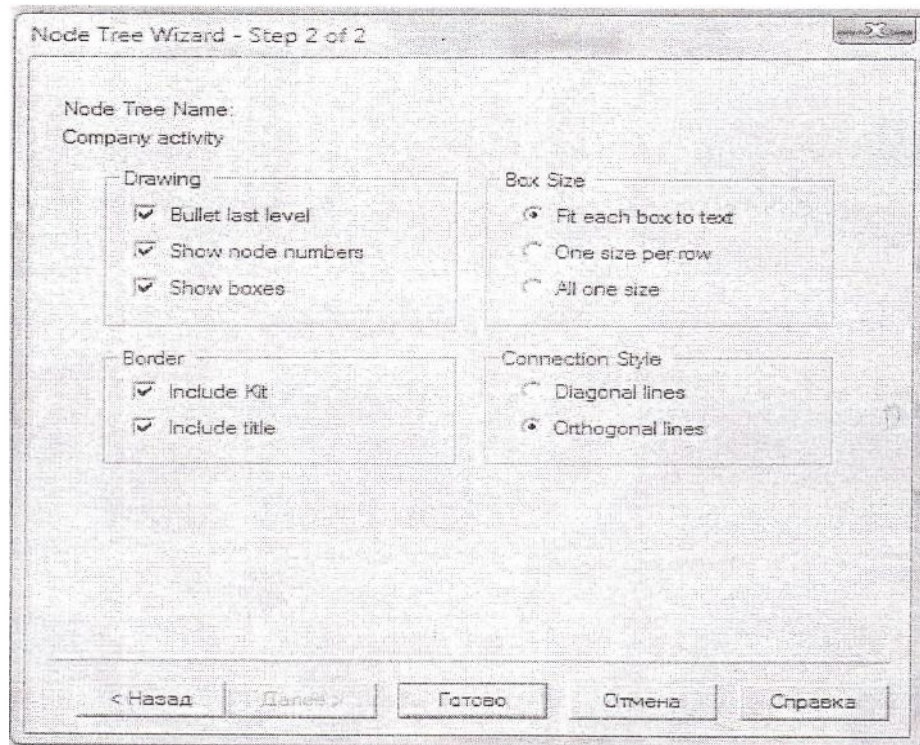


Рис. 12. Другий крок майстра створення дерева вузлів

8. Створити FEO-діаграму

Для створення FEO-діаграми виберіть пункт меню **Diagram – Add LEO Diagram**, відкриється діалог створення FEO-діаграми (рис. 13).

Вкажіть найменування і виберіть тип діаграми. Для визначення FEO-діаграми виберіть пункт меню **Diagram – Diagram Properties**. Видаліть зайві граничні інтерфейсні дуги на діаграмі.

Діаграми FEO часто використовуються в моделі для ілюстрації інших точок зору або окремих деталей, які не підтримуються синтаксисом IDEF0.

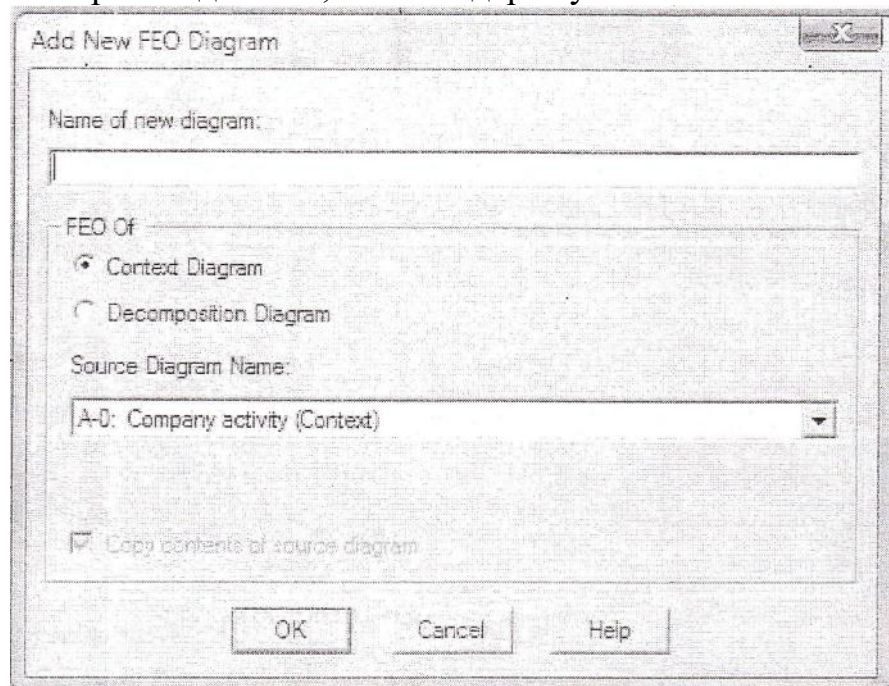


Рис. 13. Діалог створення FEO-діаграми

9. Розділити і поєднати моделі

Для розділення моделі перейдіть на діаграму декомпозиції першого рівня і в контекстному меню однією з функцій виберіть опцію **Split model**, відкриється діалог розділення моделі **Split Option** (рис. 14). Вкажіть найменування нової діаграми і виберіть опцію **Copy entire dictionaries**.

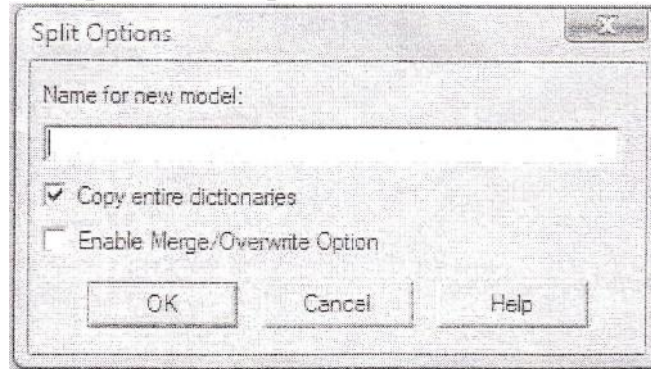


Рис. 14. Діалог розділення моделі

В **Model Explorer** з'явиться нова модель, а на діаграмі декомпозиції першого рівня з'явиться інтерфейсна дуга виклику. В новій моделі необхідно додати або вилучити інтерфейсні дуги і функції, якщо це необхідно.

Для об'єднання поточної і нової моделі перейдіть на діаграму декомпозиції першого рівня і в контекстному меню функції, яка містить інтерфейсну дугу виклику, виберіть опцію **Merge model**, відкриється діалог об'єднання моделей **Continue with merge?** (рис. 15). Виберіть опцію **Cut/Paste entire dictionaries**.

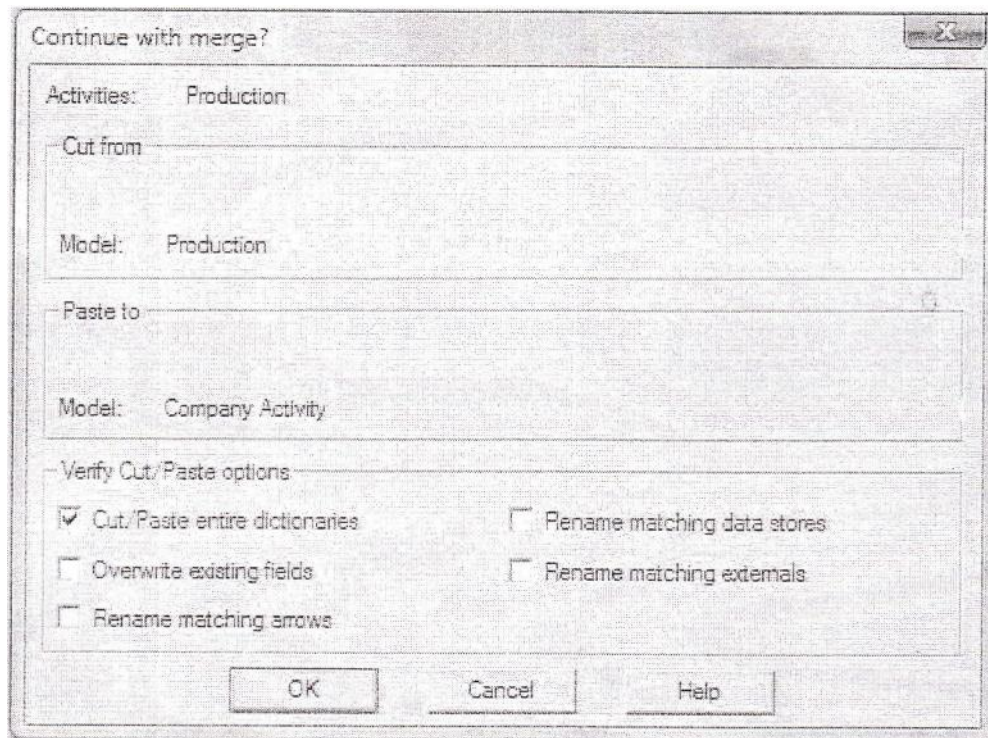


Рис. 15. Діалог об'єднання моделей

В **Model Explorer** видно, що дві моделі об'єдналися, а на діаграмі декомпозиції першого рівня з'являться нові функції і інтерфейсні дуги.

10. Створити діаграму декомпозиції за методологією IDEF3

Для створення діаграми декомпозиції за методологією IDEF3, перейдіть на діаграму декомпозиції другого рівня і проведіть декомпозицію однієї з функцій діаграми за допомогою інструменту **Go to Child Diagram**, який знаходиться на палітрі інструментів, відкриється діалог створення діаграми декомпозиції. Виберіть тип діаграми декомпозиції IDEF3 і кількість функцій на діаграмі декомпозиції (рекомендується вибирати від 3 до 6).

Виберіть в контекстному меню функції, пункт **Name**, відкриється діалог параметрів функції. Необхідно визначити наступні параметри функції (**Unit of Work**): **Objects** (об'єкти, які використовуються функцією), **Facts** (факти використання функції), **Description** (додатковий опис функції) і **Constrains** (обмеження у виконанні функції). За допомогою інструменту **Activity Box Tool** створіть додаткові функції, якщо це необхідно.

Створіть внутрішні інтерфейсні дуги між функціями за допомогою інструментів **Precedence Arrow Tool** і **Pointer Tool**, які знаходяться на палітрі інструментів. Інтерфейсні дуги за методологією IDEF3 можуть бути чотирьох видів (рис. 16).

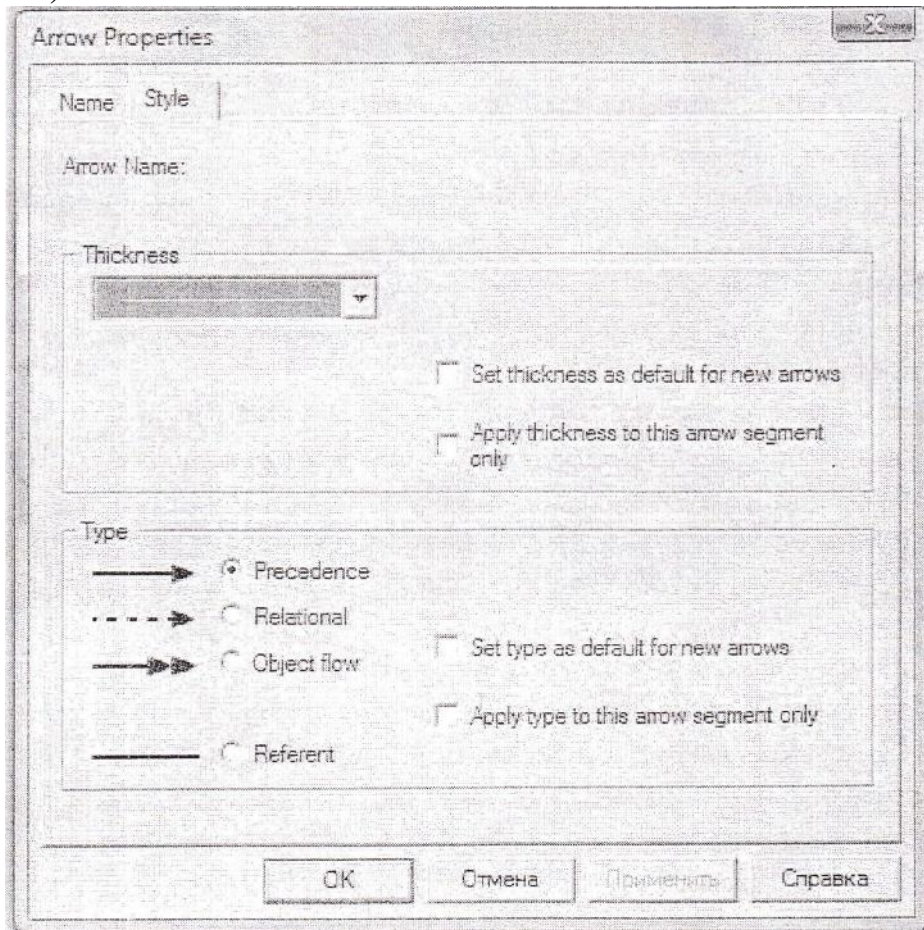


Рис. 16. Види інтерфейсних дуг за методологією IDEF3

Вкладка **Style** контекстного меню інтерфейсної дуги:

- старша інтерфейсна дуга (**Precedence**) – суцільна лінія, яка показує, що функція-джерело повинна закінчитись раніше, ніж почнеться функція-ціль;
- відношення (**Relational**) – пунктирна лінія, яка показує зв'язок між

функціями, а також між функціями і об'єктами-посиланнями;

- потік об'єктів (**Object Flow**) – інтерфейсна дуга з двома наконечниками, яка показує, що об'єкт використовується двома або більше функціями;

- об'єкт посилання (**Referent**) – суцільна лінія без наконечників, яка відображає ідею, концепцію або дані, які не можна пов'язати з іншими видами інтерфейсної дуги, перехрестя чи функції.

Закінчення однієї функції може бути сигналом до початку декількох функцій, або одна функція для свого початку може очікувати закінчення декількох функцій. В методології IDEF3 для відображення логіки взаємодії інтерфейсних дуг при злитті і розділенні використовують перехрестя (**Junction**). Розрізняють перехрестя для злиття (**Fan-in Junction**) і розділення (**Fan-out Junction**) інтерфейсних дуг. Перехрестя не можуть використовуватись одночасно для злиття і розділення.

Для створення перехрестя використовуйте інструмент **Junction Tool**, який знаходиться на палітрі інструментів. Перехрестя за методологією IDEF3 можуть бути п'яти видів (рис. 17):

- асинхронне «1» (**Asynchronous AND**) – всі попередні функції повинні закінчитись, всі наступні функції повинні початись;

- синхронне «I» (**Synchronous AND**) – всі попередні функції повинні закінчитись одночасно, всі наступні функції повинні початись одночасно;

- асинхронне «АБО» (**Asynchronous OR**) – одна або декілька попередніх функцій повинні закінчитись, одна або декілька наступних функцій повинні початись;

- синхронне «АБО» (**Synchronous OR**) – одна або декілька попередніх функцій повинні закінчитись одночасно, одна або декілька наступних функцій повинні початись одночасно; .

- виключаюче «АБО» (**Exclusive OR**) – лише одна попередня функція повинна закінчитись, лише одна наступна функція повинна початись.

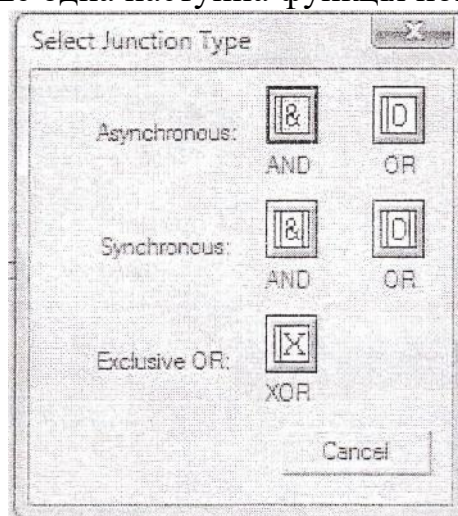


Рис. 17. Види перехрестя за методологією IDEF3

Всі перехрестя на діаграмі нумеруються (кожен номер має префікс J). Редагувати властивості перехрестя можна за допомогою діалогу **Junction**

Properties, що є в контекстному меню перехрестя.

Правила створення перехресть:

- кожному перехрестю для злиття повинно передувати перехрестя для розділення;
- перехрестя для злиття типу «I» не може слідувати за перехрестям для розділення типу «АБО»;
- перехрестя для злиття типу виключаючого «АБО» не може слідувати за перехрестям для розділення типу «I»;
- перехрестя з однією інтерфейсною дугою на одній стороні, повинно мати на іншій стороні більше, ніж одну інтерфейсну дугу.

11. Створити сценарій за методологією IDEF3

Виберіть пункт меню **Diagram – Add IDEF3 Scenario**, з'явиться діалог створення сценарію (рис. 18). Визначте найменування діаграми сценарію **Name of new diagram** і видаліть елементи, що не входять до сценарію.

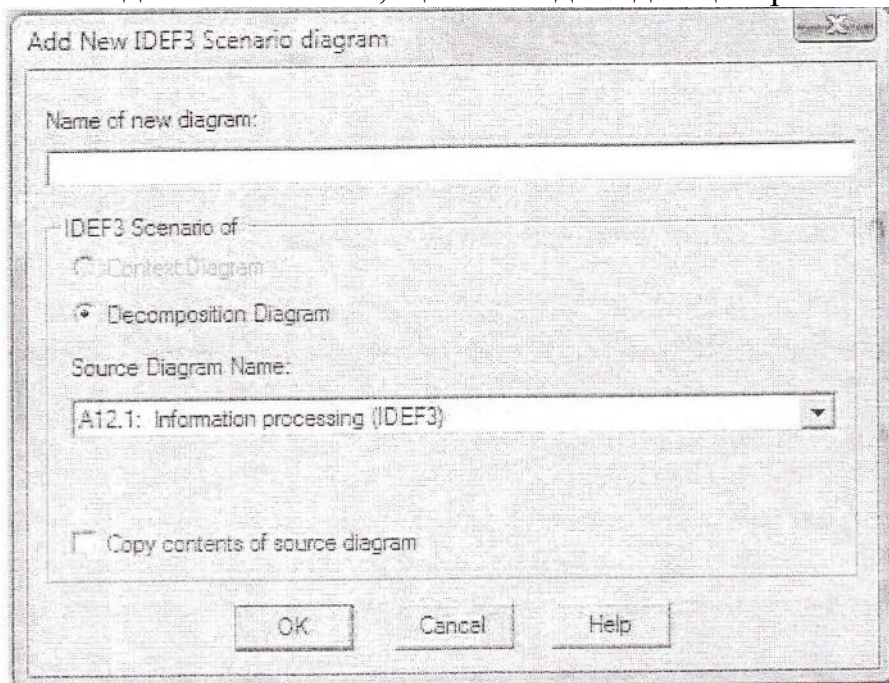


Рис. 18. Діалог створення сценарію

12. Проаналізувати вартість виконання функцій

Виберіть пункт меню **Model – Model Properties**, відкриється діалог параметрів моделі. Встановіть одиниці вимірювання грошей (євро) і часу (години); для відображення вартості кожної функції виберіть опцію **ABC Data** на вкладці **Display** (для відображення частоти чи тривалості – виберіть відповідну радіо кнопку в групі **ABC Units**). Виберіть пункт меню **Model – Cost Center Editor** і визначте найменування і визначення центрів витрат (наприклад, управління, персонал, матеріали).

Для призначення вартості (частоти, тривалості) функції виберіть в її контекстному меню опцію **Costs** (рис. 19). Якщо пункт **Data is from** активний, встановіть радіо кнопку в положення **Override decomposition**.

Activity Properties

UDP Values | UOW | Source | Roles | Box Style
Name | Definition | Status | Font | Color | Costs

Activity Name:
Marketing

Cost Center	euro
Management	400.00
Materials	235.00
Personal	320.00

Data is from Decompositions. Total cost: 1 555.00
 Override decompositions Total cost x Frequency: 1 555.00
 Compute from decompositions

Frequency: 1.00
Duration: 18.00 Hours
Duration x Frequency: 18.00 Hours

Cost Center Editor...

OK Отмена Применить Справка

Рис. 19. Визначення параметрів ABC

Загальні витрати по функціям розраховуються як сума за всіма центрами витрат. При розрахунку витрат функції вищого рівня спочатку розраховується добуток витрат дочірньої функції на частоту її виконання, потім результати складаються.

Вартісний аналіз може проводитись лише тоді, коли функціональна модель підприємства є послідовною (відповідає синтаксичним правилам IDEF0), коректною (відображає діяльність підприємства), повною (охоплює всю досліджувану галузь) і стабільною (проходить цикл експертизи без змін).

13. Визначити категорії користувача UDP

Якщо вартісних показників недостатньо для оцінки моделі, то можна використати властивості, які визначаються користувачем (User Defined Properties, UDP). UDP дозволяють провести додатковий аналіз, але без підсумкових підрахунків. Для визначення категорій користувача виберіть пункт меню **Dictionary – UDP Keywords**, з'явиться словник ключових слів (рис. 20), в який необхідно внести властивості, що визначаються користувачем (можна поставити у відповідність одне або декілька ключових слів). Ключові слова можна також використати для відбору UDP при підготовці звітів або при присвоєнні властивостей функціям чи інтерфейсним дугам.

Виберіть пункт меню **Dictionary – UDP**, з'явиться словник специфічних

категорій користувача, в якому необхідно визначити:

- найменування категорії користувача **Name**;
- тип категорії користувача **UDP Datatype**;
- значення категорії користувача **Value**;
- ключове слово **Keyword**.

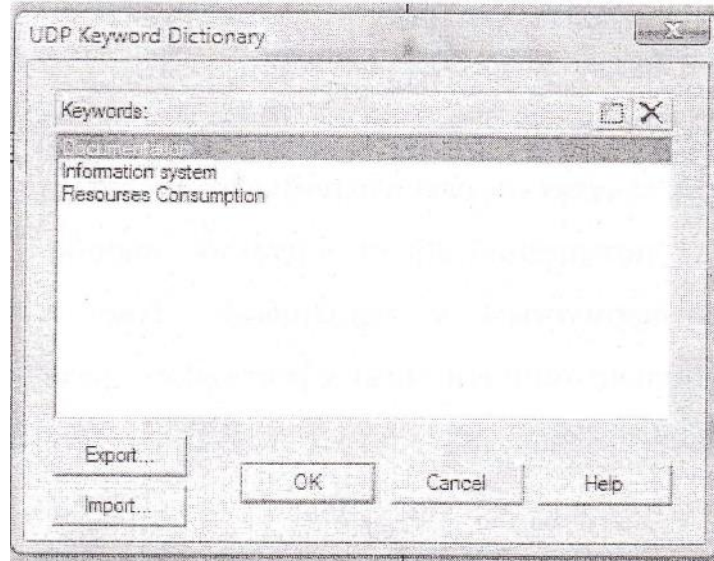


Рис. 20. Словник ключових слів

Для всіх функцій діаграм декомпозиції другого рівня вкажіть значення категорій користувача в контекстному меню кожної функції. Для цього виберіть вкладку **UDP Values** діалогу **Activity properties** (рис. 21).

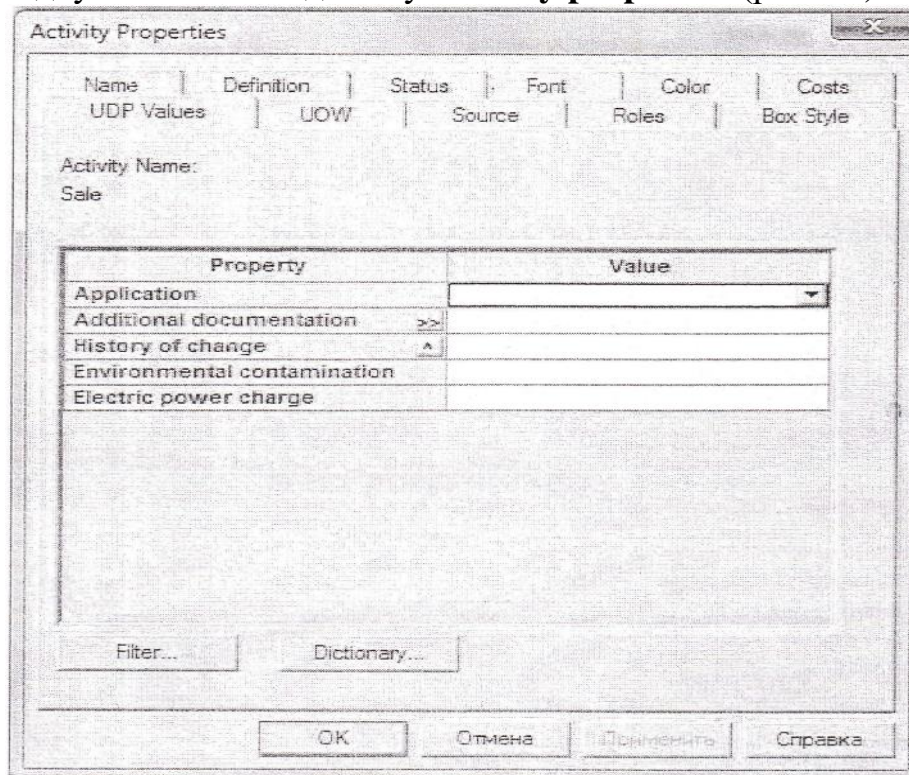


Рис. 21. Вкладка UDP Vallies діалогу Activity properties

14. Копіювати функції в іншу модель

Створіть нову тестову модель, проведіть декомпозицію контекстної діаграми нової моделі, не вносячи найменування функцій і їх визначення. Перейдіть на вкладку **Activity** в **Model Explorer**. За допомогою техніки **drag&drop** перемістіть будь-яку функцію з раніше створеної моделі на діаграму декомпозиції тестової моделі, з'явиться діалог **Continue with Merge?**, в якому необхідно встановити опцію **Paste/Merge entire dictionaries**. В результаті функцію буде скопійовано в нову тестову модель.

15. Створити і редагувати модель TO-BE

Модель TO-BE створюється на основі аналізу моделі AS-IS. Аналіз може проводитись як по формальним ознакам (відсутність вихідних або управлінських інтерфейсних дуг, відсутність зворотних зв'язків тощо), так і по неформальним – на основі знання предметної області.

16. Створити діаграму DFD

Діаграми потоків даних (Data Flow Diagramming) використовуються для опису документообігу і обробки інформації. Їх можна використовувати як доповнення до моделі IDEF0 для більш повного відображення поточних операцій документообігу. DFD описують:

- функції обробки інформації;
- документи, об'єкти, співробітників, підрозділи, які приймають участь в обробці інформації;
- зовнішні посилення, які забезпечують зв'язок з зовнішніми об'єктами, які знаходяться за межами системи;
- таблиці для зберігання документів.

Для створення **DFD** діаграми використайте інструмент **Go to Child Diagram**, який знаходиться на палітрі інструментів. Виберіть функцію, декомпозицію якої необхідно провести і натисніть кнопку **Go to Child Diagram** – відкриється діалог створення діаграми декомпозиції. Виберіть тип діаграми декомпозиції **DFD** і кількість функцій на діаграмі декомпозиції (від 3 до 6 функцій).

Визначте параметри функцій і інтерфейсних дуг на створеній діаграмі декомпозиції. Створіть нові внутрішні інтерфейсні дуги між функціями за допомогою інструментів **Precedence Arrow Tool** і **Pointer Tool**, які знаходяться на палітрі інструментів.

Створіть сховище даних (наприклад, список клієнтів, продуктів, замовлень тощо) за допомогою інструменту **Data Store Tool**, який знаходиться на палітрі інструментів. Використовуючи інструмент **External Reference Tool**, який знаходиться на палітрі інструментів, створіть зовнішні посилення на діаграмі **DFD**. Видаліть зайві граничні інтерфейсні дуги.

Деякі інтерфейсні дуги діаграми IDEF0 можуть відображатись на діаграмі DFD. Для цього використайте інструмент **Off-Page Reference**, який знаходиться в контекстному меню інтерфейсної дуги.

17. Роздрукувати дані та звіти моделі

Після завершення побудови функціональної моделі підприємства необхідно роздрукувати отриману інформацію. Це необхідно зробити трьома способами:

- використати пункт меню **File – Print**, після настроювання параметрів друку необхідно роздрукувати всі діаграми і моделі, які розроблені при виконанні лабораторної роботи;
- використати пункт меню **Tools – Reports – Model Report**, з'явиться діалог створення звіту моделі (рис. 22), в якому виберіть опції відображення елементів моделі.

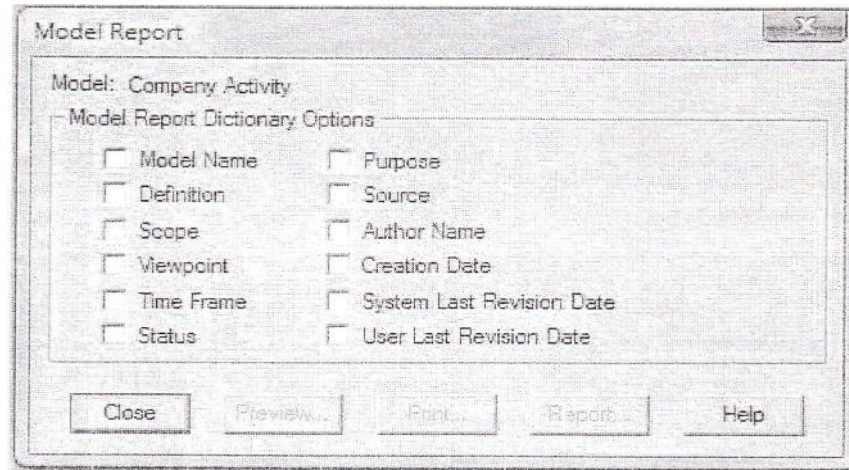


Рис. 22. Діалог створення звіту моделі

- використати пункт меню **Tools – Reports – Activity Cost Report**, з'явиться діалог (рис. 23), в якому виберіть опції відображення параметрів елементів моделі, як це показано на рис. 23.

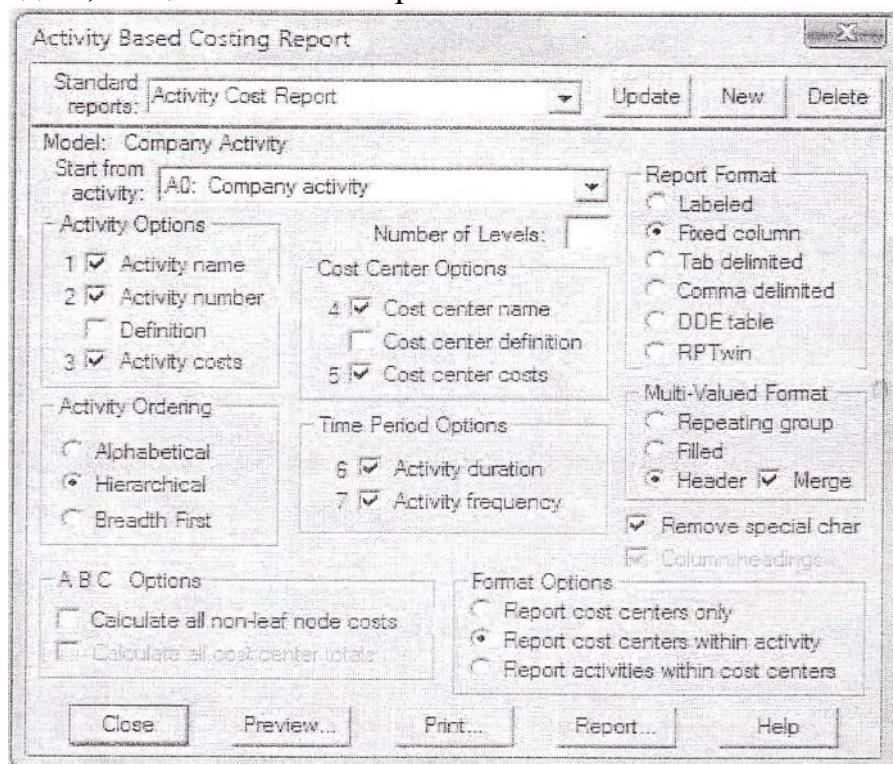


Рис. 23. Діалог створення звіту ABC

Після генерації звітів по моделі і ABC, їх необхідно роздрукувати і представити в практичній частині лабораторної роботи.

План лабораторних занять

Лабораторне заняття №1

Створення контекстної діаграми і діаграми декомпозиції.

1.1. Ознайомитись з основними принципами роботи AllFusion Process Modeler і методології IDEF0.

1.2. Ознайомитись з методикою виконання лабораторних робіт.

1.3. Створити контекстну діаграму функціональної моделі підприємства. Вказати найменування, визначення і тип складових елементів контекстної діаграми.

1.4. Створити діаграму декомпозиції першого рівня на основі контекстної діаграми функціональної моделі підприємства. Вказати найменування, визначення і тип складових елементів діаграми декомпозиції першого рівня. Створити звіт в текстовому форматі.

Лабораторне заняття №2

Створення діаграми декомпозиції A2 і діаграми вузлів.

2.1. Створити діаграму декомпозиції другого рівня на основі діаграми декомпозиції першого рівня функціональної моделі підприємства. Вказати найменування, визначення і тип складових елементів діаграми другого рівня. Використати інструмент «Squiggle».

2.2. Створити діаграму вузлів на основі контекстної діаграми функціональної моделі підприємства. Модифікувати нижній рівень дерева вузлів.

Лабораторне заняття №3

Створення FEO-діаграми. Розділення і злиття моделей.

3.1. Створити FEO-діаграму на основі одного з функціональних блоків діаграми декомпозиції першого рівня функціональної моделі підприємства. Визначити властивості FEO-діаграми.

3.2. Провести розділення і злиття моделей на основі одного з функціональних блоків діаграми декомпозиції першого рівня функціональної моделі підприємства. Змінити найменування, визначення і тип складових елементів нової моделі.

Лабораторне заняття №4

Створення діаграми IDEF3. Створення сценарію.

4.1. Ознайомитись з основними принципами методології IDEF3.

4.2. Створити діаграму декомпозиції третього рівня на основі діаграми декомпозиції другого рівня функціональної моделі підприємства. Вказати найменування, визначення і тип складових елементів діаграми IDEF3.

4.3. Створити діаграму сценарію на основі діаграми декомпозиції третього рівня. Видалити елементи, що не входять в сценарій.

Лабораторне заняття №5

Вартісний аналіз (Activity Based Costing) і використання категорій UBP.

5.1. Визначити одиниці вимірювання часу і коштів моделі, вказати

найменування і визначення центрів витрат моделі.

5.2. Визначити величину витрат, тривалості і частоти виконання кожного елемента функціональної моделі підприємства. Розрахувати загальну величину витрат, тривалості і частоти виконання моделі. Створити звіт в текстовому форматі.

5.3. Визначити специфічні категорії користувача. Вказати найменування, тип даних і значення специфічних категорій користувача для кожного елемента функціональної моделі підприємства.

Лабораторне заняття №6

Розділення і злиття моделей IDEF3.

6.1. Провести розділення і злиття моделей на основі одного з функціональних блоків діаграми декомпозиції третього рівня функціональної моделі підприємства.

6.2. Змінити найменування, визначення і тип складових елементів нової моделі.

Лабораторне заняття №7

Копіювання робіт в іншу модель і переміщення робіт всередині моделі.

7.1. Створити нову тестову модель, провести декомпозицію контекстної діаграми, не вносячи найменування складових елементів.

7.2. Перенести існуючі елементи з функціональної моделі підприємства в тестову модель. Перенести створені елементи на діаграму декомпозиції тестової моделі.

Лабораторне заняття №8

Створення і модифікація моделі TO-BE.

8.1. Проаналізувати функціональну модель підприємства за формальними і неформальними ознаками. Провести реорганізацію функціональної моделі підприємства.

8.2. Використати Model Explorer для реорганізації дерева декомпозиції. Модифікувати діаграму IDEF3.

Лабораторне заняття №9

Створення діаграми DFD. Використання Off-Page Reference на діаграмі DFD.

9.1. Ознайомитись з основними принципами методології DFD.

9.2. Створити діаграму декомпозиції одного з функціональних блоків за методологією DFD.

9.3. Використати інструмент Off-Page Reference для внесення додаткових елементів на створену діаграму декомпозиції.

ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Еволюція управлінської думки та передумови виникнення процесного підходу до управління підприємством.
2. Процесний підхід до управління підприємством: сутність, переваги та недоліки.
3. Сутність та особливості функціонального підходу до управління підприємством.
4. Криза функціонального управління та передумови виникнення процесного підходу до управління підприємством.
5. Концепції управління якістю як методологічна основа розвитку процесного підходу до управління організацією.
6. Етапи розвитку поглядів на удосконалення бізнес-процесів підприємства.
7. Бізнес-процеси підприємства: сутність та еволюція розвитку.
8. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства.
9. Цілі реалізації процесного підходу до управління підприємством.
10. Концептуальна модель управління бізнес-процесом.
11. Атрибути бізнес-процесу, їх особливості.
12. Клієнти бізнес-процесу, їх особливості.
13. Ресурси бізнес-процесу, їх особливості.
14. Процесний підхід та його переваги для сучасного підприємства.
15. Проблеми реалізації процесного підходу до управління підприємствами в практичній площині.
16. Властивості бізнес-процесів підприємства, їх особливості.
17. Процесний підхід та принципи менеджменту якості Е. Демінга.
18. Цикл безперервного удосконалення Шухарта-Демінга та його роль у розвитку процесного підходу до управління підприємством.
19. Процесне управління та система міжнародних стандартів ISO. Процесний підхід у стандарті ISO серії 9000.
20. Методи опису бізнес-процесів підприємства.
21. Методи діагностики бізнес-процесів підприємства.
22. Методи (концепції) удосконалення бізнес-процесів. Матриця концепцій удосконалення бізнес-процесів.
23. Групи методів оптимізації бізнес-процесів. Формалізовані універсально-принципові методи оптимізації бізнес-процесів.
24. Показники ефективності бізнес-процесів підприємства.
25. Діагностика бізнес-процесів підприємства на основі визначення критичних факторів успіху організації. Матриця ранжування бізнес-процесів.
26. Методика швидкого аналізу рішення (FAST): сутність та можливості застосування в управлінні бізнес-процесами.
27. Бенчмаркінг процесу, як підхід до їх удосконалення.
28. Перепроєктування процесу, як один з підходів до покращення бізнес-процесів.

29. Стратегія «Кайзен» як методологічна основа управління бізнес-процесами підприємства.

30. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, причини виникнення та еволюція розвитку.

31. мотиви реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Критерії ефективності реінжинірингу.

32. Реінжиніринг бізнес-процесів: основні етапи та принципи.

33. Умови ефективності реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.

34. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів у Ford Motor Company.

35. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів компанії Kodak.

36. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів компанії IBM Credit.

37. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів.

38. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів.

39. Моделювання бізнес-процесів: сутність та інструментарій.

40. Підходи до моделювання бізнес-процесів.

41. CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів.

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ

Освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування», при вивченні дисципліни «Управління бізнес-процесами» підсумковий контроль передбачено у вигляді *екзамену*.

Екзамен – вид семестрового контролю для оцінювання рівня засвоєння студентом теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни, що проводиться в період екзаменаційної сесії за затвердженим розкладом.

Розклад екзаменаційної сесії затверджується деканом факультету та оприлюднюється на сайті Університету *rozklad.kpi.ua* не пізніше, ніж за місяць до її початку.

При підготовці до екзамену студентів слід повторити лекційний матеріал, а також основні результати роботи в межах виконання практичних завдань, лабораторного комп'ютерного практикуму та розрахункової роботи.

Зміст завдань, які виносяться на екзамен охоплюють окреслену силабусом дисципліни тематику та спрямовані на перевірку рівня сформованих компетентностей передбачених освітньо-професійною програмою. Структура завдань є достатньо розгалуженою, поєднує перевірку як теоретичних питань курсу, так і практичних аспектів, а також відображає особливості форм організації роботи студентів протягом семестру.

Перед екзаменом, відповідно до розкладу, проводиться консультація, на якій екзаменатор доводить до відома студентів правила проведення екзамену і перелік матеріалів якими дозволено користуватися під час екзамену, нагадує критерії оцінювання, повідомляє студентам їх стартові рейтинги за результатами роботи в семестрі, оголошує недопущених до екзамену (за наявності) і відповідає на запитання.

Під час проведення консультації, студентам також доводиться до відома інформація щодо структури завдань, певних особливостей їх виконання, основних літературних джерел, які слід першочергово взяти до уваги.

Екзамен проводиться у письмово-усній формі (тривалість письмової роботи – 90 хвилин), система рейтингових балів наводиться у силабусі.

Екзаменаційна робота включає чотири види завдань:

- тестові завдання;
- завдання пов'язані з визначенням сутності окремих понять теорії управління бізнес-процесами, розумінням методологічних принципів опису та регламентації бізнес-процесів організації, розкриттям змісту методів діагностики та оптимізації бізнес-процесів;

- теоретичні питання;

- практичне завдання.

Завдання, які виносяться на екзамен є достатньою мірою диверсифікованими.

До проведення екзамену можуть бути залучені науково-педагогічні працівники, які проводили в навчальній групі заняття з дисципліни.

ПРИКЛАД ЗАВДАНЬ ДЛЯ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Варіант 1.

1. Виберіть єдиноможливу правильну відповідь:

1. Функціональний підхід до управління організацією характеризують такі особливості:

- а) пріоритетна мета – одержання прибутку;
- б) комунікації – переважно вертикальні;
- в) критерій ефективності – відношення результатів до витрат;
- г) фактор економічної переваги – капітал;
- д) організаційна структура – лінійна, функціональна, лінійно-функціональна;
- е) усі відповіді вірні;

3. До основних загальних властивостей бізнес-процесу можна віднести:

- а) бізнес-процес має визначену множину логічно взаємопов'язаних дій, в результаті яких, вхідні ресурси перетворюються у продукт (послугу), що становить цінність для споживача;
- б) бізнес-процес має зовнішніх та внутрішніх клієнтів;
- в) бізнес-процес повторюється в часі;
- г) бізнес-процес виступає механізмом отримання додаткової вартості та задоволення потреб компанії;
- д) усі відповіді вірні;

5. Процес фінансового забезпечення діяльності промислового підприємства відноситься до:

- а) супутніх бізнес-процесів;
- б) бізнес-процесів управління;
- в) забезпечуючих бізнес-процесів;
- г) усі відповіді невірні;

7. Підхід, який концентрує увагу групи менеджерів на певному процесі в ході одно-дводенної наради для визначення способів, якими група може покращити цей процес протягом наступних 90 днів розкриває сутність наступного підходу до покращення бізнес-процесів:

- а) перепроєктування процесу;
- б) ситуативного управління; в) реінжинірингу;
- г) методики швидкого аналізу рішення;

9. «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:

- а) ISO 9000; б) ISO 19000; в) ISO 15000;

2. Процесний підхід до управління організацією передбачає:

- а) повну відмову від функціональних структур управління;
- б) забезпечення інтегрованості основних функцій управління – планування, організування, мотивування, контролювання;
- в) виділення в організації бізнес-процесів і управління цими процесами;
- г) усі відповіді вірні;

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

- а) методику швидкого аналізу рішення;
- б) бенчмаркінг процесу;
- в) перепроєктування процесу;
- г) реінжиніринг процесу;

6. Ідеологія управління, в основі якої лежить алгоритм «плануй – виконай – перевір – дій» характеризує сутність:

- а) циклу Демінга;
- б) концепції ситуативного управління;
- в) теорії реінжинірингу;
- г) усі відповіді вірні;

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

- а) бенчмаркінг процесу;
- б) реінжиніринг процесу;
- в) перепроєктування процесу;
- г) бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу;

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

- а) IDEF0;
- б) ERD;
- в) STD;

2. *Дайте визначення понять або завершіть речення:*

1. До основних передумов появи процесного підходу до управління підприємством можна віднести.....
2. Процесний підхід до управління підприємством дозволяє вирішувати такі основні проблеми.....
3. До основних бізнес-процесів можна віднести (наведіть приклад з поясненням).....
4. Ефективність бізнес-процесу відображає.....
5. Регламент бізнес-процесу – це....
6. Наведіть приклад, коли працездатне обладнання може бути ресурсом бізнес-процесу і виходом (бізнес-процеси у даному випадку різні).....
7. Система якості «Шість сигм» (Six Sigma) – структурована методологія, що спрямована на.....
8. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає
9. Показники бізнес-процесів можна розділити на три групи відповідно до трьох потоків інформації.....
10. Історичний розвиток поглядів на удосконалення бізнес-процесів передбачає такі етапи (вказіть і поясніть етапи)....

3. *Дайте розгорнуту відповідь на питання:*

1. Концептуальна модель управління бізнес-процесом.
2. Методи діагностики бізнес-процесів підприємства.

4. *Практичне завдання:*

Визначити, що є ресурсом, входом, виходом, клієнтом, постачальником, власником, управлінським впливом бізнес-процесу «Розроблення рекламної стратегії кампанії».

Особливості процесу: співробітники маркетингового відділу компанії розробляють систему заходів в межах встановленого бюджету, поточних та стратегічних цілей компанії на плановий рік, які затверджуються маркетинговим директором. Фінансовий відділ компанії виділяє фінансові ресурси на рекламні заходи, здійснює моніторинг їх використання, співробітники маркетингового відділу співпрацюють із засобами масової інформації, бізнес-партнерами компанії, забезпечують розроблення інформаційних ресурсів, їх розвиток і т. д.

Рекламними заходами займається відділ маркетингу на чолі з маркетинговим директором, – відповідальним за даний бізнес-процес. Також залучаються сторонні виконавці, а саме рекламні агентства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ І РЕКОМЕНДОВАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

Основна література:

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / Владимир Репин, Виталий Елиферов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с.
2. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.
3. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
4. Калянов Г.Н. Моделирование, анализ, реорганизация и автоматизация бизнес-процессов: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 240 с.
5. Абдикеев Н.М., Данько Т.П., Ильдеменов С.В., Киселев А.Д. Реинжиниринг бизнес-процессов. Полный курс МВА. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 592 с.
6. Варзунов А.В., Торосян Е.К., Сажнева Л.П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. – 112 с.
7. Джестон Д. Управление бизнес-процессами. Практик. рук-во по успешной реализации проектов [Текст] / Д. Джестон, Й. Нелис. – СПб: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.
8. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, Л. М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2012. – 487 с.
9. Бизнес-процессы промышленного предприятия: учебное пособие / Н.Р. Кельчевская, С.А. Сироткин, И.С. Пельмская [и др.]; под общ. ред. Н.Р. Кельчевской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 339 с.
10. Лепейко Т.І. Реінжинірінг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.
11. Моделирование бизнес-процессов: учебник и практикум для академического бакалавриата / О.И. Долганова, Е.В. Виноградова, А.М. Лобанова; под ред. О.И. Долгановой. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 289 с.
12. Громов, А.И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография / А.И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт; под редакцией А.И. Громова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 368 с.
13. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірінгу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
14. Силич В.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / В.А. Силич, М.П. Силич. – Томск: Томск. гос. ун-т систем управления и радиодиагностики, 2007. – 200 с.
15. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес – процессов. Комплексная методология / Ю.Ф. Тельнов. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.

16. Харрингтон Дж., Эсселинг К.С, Харм Ван Нимвеген. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, 2002. – 328 с.
17. Ойхман Е.Г., Попов З.В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 332 с.
18. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство / Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 222 с.
19. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб. / П.Г. Банщиків, В.М. Гордієнко, О.О. Кизенко, Г.С. Скитьова. – К.: КНЕУ, 2010. – 283 с.
20. Ефимов, В.В. Управление процессами: учебное пособие / В.В. Ефимов, М.В. Самсонова. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 222 с.
21. Фролова Л.В. Формирование бизнес-модели предприятия [текст]: учеб. / Л.В. Фролова, Е.С. Кравченко. – К.: Центр учебной литературы, 2012. – 384 с.
22. Управление бизнес-процессами предприятия: учебное пособие / сост. Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2017. – 107 с.
23. Ляндау, Ю.В. Теория процессного управления / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. – М.: Инфра-М, 2014. – 117 с.
24. Швиданенко Г.О. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. [Електронний ресурс] / Г.О. Швиданенко, Н.В. Ревуцька. – К.: КНЕУ, 2013. – 423 с.
25. Брезгин, В.И. Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler 4.1: Лабораторный практикум. Часть 2 / В.И. Брезгин. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2015. – 52 с.
26. Основы работы с AllFusion Process Modeler: методические указания по дисциплине «Автоматизированное проектирование информационных систем» для студентов направления 230100 «Информатика и вычислительная техника» / сост. В.А. Фролов. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 39 с.
27. Методичні вказівки до виконання лабораторної роботи з дисципліни «Управління бізнес-процесами» для студентів факультету менеджменту та маркетингу напрями підготовки 0502 «Менеджмент» спеціальностей 6.050200 «Менеджмент організацій», 6.050200 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», 6.050200 «Менеджмент інноваційної діяльності» / Уклад.: І.В. Меліхов. – К.: НТУУ «КПІ», 2008. – 32 с.
28. Арзуманян, М.Ю. Моделирование бизнес-процессов: лабораторный практикум / М.Ю. Арзуманян., М.А. Деревянко; СПбГУТ. – СПб., 2014. – 48 с.
29. Лазарева С.Ф. Моделювання бізнес-процесів засобами пакета AllFusion Process Modeler [Електронний ресурс]: навч. посіб. для спец. «Економічна кібернетика» / С.Ф. Лазарева, Я.В. Пахольчук. – К.: КНЕУ, 2013. – 363 с.
30. Похилько, А.Ф. CASE-технология моделирования процессов с использованием средств BPWin и ERWin учебное пособие / А.Ф. Похилько,

И.В. Горбачев. – Ульяновск: УлГТУ, 2008. – 120 с.

31. Дубейковский В.И. Эффективное моделирование с AllFusion Process Modeller 4.1.4 и AllFusion PM. – М.: Диалог-МИФИ, 2007. – 384 с.

32. Дубейковский В.И. Практика функционального моделирования с Allfusion Process Modeler 4.1. Где? Зачем? Как? / В.И. Дубейковский – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2004. – 464 с.

33. Маклаков С.В. Создание информационных систем с AllFusion Modelling Suite. – М.: Диалог-МИФИ. – 2005. – 432 с.

34. Маклаков С.В. ВРwin и ERwin. CASE – средства разработки информационных систем / С.В. Маклаков. – М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2000. – 256 с.

35. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування / Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, – 2018. – 276 с.

додаткова література:

1. Гринберг А.С. Информационные технологии управления: учебное пособие для вузов / Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 478 с.

2. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, С.В. Знахур. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.

3. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: монографія; під заг. ред. Таранюк Л.М. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440 с.

4. Методичні вказівки до виконання лабораторних робіт з дисципліни «Системний аналіз» для студентів спеціальностей 122 «Комп'ютерні науки», та 126 «Інформаційні системи та технології» / Укладач: О.О. Шаповалова. – Харків: ХНУБА, 2021. – 66 с.

5. Лепейко Т.І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.

6. Таранюк Л.Н. Экономические основы реинжиниринга бизнес-процесов: [монография] / Таранюк Л.Н. – Сумы: Издательство – производственное предприятие «Мрия-1», 2008. – 560 с.

7. Блинов А.О., Рудакова О.С., Захаров В.Я., Захаров И.В. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2010. – 343 с.

8. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія] / О.В. Виноградова. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 195 с.

9. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Монографія / Л.Г. Шемаєва, К.С. Безгін, К.Г. Наумік, В.В. Ушкальов. – Харків, 2009. – 240 с.

10. 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.

11. Менеджмент процессов / [Беккер Й., Вилков Л., Таратухин В. и др.]; под ред. Й. Беккера. – М.: Эксмо, 2008. – 384 с.

12. Клементс С. Аутсорсинг бизнес-процессов. Советы финансового директора / Стюарт Клеменс, Майкл Доннеллан при участии Седрика Рида; под общ. ред. В.В. Голда; пер. с англ. Н.И. Кобзаревой. – М.: Вершина, 2006. – 416 с.

13. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. С.В. Ариничева; Науч. ред. Ю.П. Адлер. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272 с.

14. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / М. Робсон, Ф. Уллах. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 428 с.

15. Шеер А.В. Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы / Август-Вильгельм Шеер; / Пер. с англ. М.С. Каменовой. – М.: Весть – Метатехнология, 1999. – 152 с.

16. Ареф'єва О.В. Реінжинірінг бізнес-процесів: принципи та технологія / Ареф'єва О.В., Мельник І.Є. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.

17. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.

18. Хаммер М. Реінжинірінг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Д. Чампі. – СПб., 2000. – 332 с.

19. Сигал Кен. Безумно просто. Вдохновляющие примеры Apple. – Изво: Манн, Иванов и Фербер. – 2013. – 304 с.

20. Ротер, М. Учитесь видеть бизнес-процессы. Практика построения карт потоков создания ценности: пер. с англ. / М. Ротер, Д. Шук. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 135 с.

21. Лабораторний практикум з навчальної дисципліни «Технології комп'ютерного проектування» для студентів напряму підготовки 6.050101 «Комп'ютерні науки» всіх форм навчання: [Електронне видання] / уклад. С.В. Мінухін, О.М. Беседовський, О.Б. Плоха. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. – 145 с.

22. Овчинникова Е.В. Моделирование бизнес-процессов с помощью AllFusion Process Modeler: учебно-методическое пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2007. – 101 с.

23. Железко Б.А. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. / Б.А. Железко, Т.А. Ермакова. Л.П. Володько. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта, 2006. – 216 с.

24. Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 392 с.

25. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжинірінг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу / Економіка та суспільство. – №9. – 2017 р. – С. 466-472. – Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/80.pdf

26. Коцко Т.А. Управління інтеграцією підприємств паливно-енергетичного комплексу на засадах процесного підходу / Економіка.

Менеджмент. Бізнес. – 2016. – №2(16). – С. 40-50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2016_2_8

27. Таранюк Л.М. Науково-прикладні аспекти процесорієнтованого управління на промислових підприємствах при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 180-189. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_23

28. Таранюк Л.М. Науково-прикладні аспекти процесорієнтованого управління на промислових підприємствах при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів / Л.М. Таранюк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 180-189. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_1_23.

29. Охріменко О. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств / О. Охріменко // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 12(1). – С. 236-242. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2013_12\(1\)_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2013_12(1)_49).

30. Коюда В.О. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства / В.О. Коюда, М.І. Пасько // Бізнес Інформ. – 2018. – №1. – С. 302-311. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_45.

31. Мельник Л.Г. Сутність і природа бізнес-процесів / Л.Г. Мельник, Л.М. Таранюк // Бізнес Інформ. – 2012. – №10. – С. 88-93. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2012_10_21.

32. Вовчак О. Реінжиніринг фінансових бізнес-процесів банку [Текст] / О. Вовчак, Н. Меда // Вісник Національного банку України. – 2008. – №10. – С. 16-19.

33. Сервис имитационного моделирования бизнес-процессов. – Режим доступу: <https://www.bpsimulator.com>

34. Бизнес-инжиниринговые технологии. Построение бизнес-процессов и организационное проектирование (Консалтинговая компания БИТЕК). – Режим доступу: <http://www.betec.ru>

35. Консалтингова компанія «Benou» (впровадження рішень SAP в Україні, послуги з консалтингу та сервісного обслуговування). – Режим доступу: <https://benou.com.ua/contact/>

36. Компанія ProNET (інтегровані ІТ-рішення). – Режим доступу: <https://www.pronet.ua>

37. Консалтингова компанія «Business Adviser» (консалтингові послуги). – Режим доступу: <https://www.bizadviser.com.ua/>

38. Management.Com.Ua. Інтернет-портал для управленців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua>.

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

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

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

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток А1

Титульний аркуш (до індивідуального завдання)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Індивідуальне завдання

з дисципліни: «Управління бізнес-процесами»

на тему: «Японська парадигма удосконалення бізнес-процесами»

Студента групи **УВ-82**
Спеціальності 073 Менеджмент
Іваненка Олександра Олександровича

Перевірів:

к.е.н., доцент Петренко В.В.

(науковий ступінь, учене звання, прізвище та ініціали)

Київ 20..

Додаток А2

Титульний аркуш (до звіту з лабораторного комп'ютерного практикуму)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

ЗВІТ

з лабораторного комп'ютерного практикуму
в межах вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами»

на тему: «Створення і оптимізації функціональної моделі підприємства на основі використання програмного продукту AllFusion Process Modeler»

Студента групи **УВ-82**
Спеціальності 073 Менеджмент
Іваненка Олександра Олександровича

Перевірів:

к.е.н., доцент Петренко В.В.

(науковий ступінь, учене звання, прізвище та ініціали)

Київ 20..

Додаток АЗ

Титульний аркуш (до розрахункової роботи)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

Розрахункова робота

з дисципліни «Управління бізнес-процесами»

на тему: «Моделювання та оцінка ефективності
бізнес-процесів підприємства»

Студента групи **УВ-82**
Спеціальності 073 Менеджмент
Іваненка Олександра Олександровича

Перевірів:

к.е.н., доцент Петренко В.В.

(науковий ступінь, учене звання, прізвище та ініціали)

Київ 20..