



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ І ТЕХНОЛОГІЙ



КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ

**Реінжиніринг
бізнес-процесів**

Затверджено:

Протокол засідання кафедри
менеджменту, публічного
управління та адміністрування
№ 1 від 29 серпня 2022 р.

В.о. завідувача кафедри МПУА

Т.Б. Семенчук



Викладач	ОСИПОВА Євгенія Леонідівна Кандидат економічних наук, доцент
Посилання профіль викладача на сайті ДУІТ	ОСИПОВА Євгенія Леонідівна
E-mail	layretta@ukr.net
Факультет, Кафедра	Факультет Управління і технологій/ Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 телефон: +38066-451-23-32
Консультації	Кожен понеділок та середа з 11.00 до 13.00 м. Київ, вул. Івана Огієнка, 19, каб. 608 або за ZOOM посиланням
Офіційна назва освітньої програми	Управління та адміністрування
Рівень вищої освіти	третій (освітньо-науковий)
Галузь знань, спеціальність	07 «Управління та адміністрування» 073 «Менеджмент»
Статус дисципліни (обов'язкова, вибіркова)	Цикл дисциплін професійної підготовки, вибіркова
Курс/ Семестр викладання	2/3
Обсяг дисципліни	5 кредитів ECTS / 150 загальна кількість годин
Види та кількість аудиторних занять, денна/ заочна	Лекції – 20 години/ 8 годин Практичні заняття – 24 годин/ 4 години
Форма контролю	Залік
Локація та матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія згідно з розкладом. Мультимедійний проектор, мережа Internet.

Мова викладання	Українська
Мета вивчення дисципліни	Формування у здобувачів системи теоретичних знань сучасних технологій по розробці проектів реінжинірингу бізнес-процесів, а також набуття здобувачами практичних навичок щодо обґрунтування та реалізації політики ефективного управління, що базується на процесній моделі організації
Інтегральна компетентність	ІК. Здатність продукувати нові ідеї, розв'язувати комплексні проблеми у галузі управління та адміністрування, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики, застосовувати новітні методології наукової та педагогічної діяльності, здійснювати власні наукові дослідження, результати яких мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.
Загальні компетентності	ЗК02. Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел.
Спеціальні (фахові) компетентності	СК05. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері управління підприємствами різних видів транспорту та їх підрозділами
Програмні результати навчання	РН03. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

ЧИМ ВАЖЛИВИЙ КУРС:

Курс дає можливість розширити світогляд та професійні компетенції, поглибивши знання про засоби і методи корінної перебудови бізнес-моделі підприємств у сучасних умовах з метою різкого підвищення ефективності їх функціонування, що базуються на організаційних змінах і використанні нових інформаційних технологій.

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЗА ТЕМАМИ

Модуль 1. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Змістовий модуль 1. РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Тема 1. Система процесного управління.

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

Тема 2. Ідентифікація, основи управління бізнес-процесами та їх моделювання на транспортних підприємствах..

Групи бізнес-процесів. Основні бізнес-процеси та їх характеристики. Бізнес-процеси забезпечення. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Вплив стратегії і специфіки підприємства на склад бізнес-процесів. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів. Дерево бізнес-процесів компанії. Розробка мережі бізнес-процесів. Правила опису

бізнес-процесів. Глибина опису бізнес-процесів. Інші способи класифікації бізнес -процесів. Аутсорсинг процесів. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.

Тема 3. Технологія опису бізнес-процесів.

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

Тема 4. Оцінка бізнес-процесів організації.

Підходи та методи якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів, переваги та недоліки при застосуванні в оцінюванні бізнес-процесів підприємств та організацій різних сфер діяльності. Витрати на процес, стратегічні плани, показники складності, критичні фактори успіху організації, ефективної вартості.

Тема 5. Реінжиніринг як концепція принципової перебудови бізнес-процесів.

Концептуальне бачення реінжинірингу з позицій менеджменту. Поняття, причини виникнення реінжинірингу. Ознаки реінжинірингової діяльності. Переваги і недоліки реінжинірингу. Світовий досвід компаній ідеологів реінжинірингу.

Тема 6. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.

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

Тема 7. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів. Ключові показники результативності бізнес-процесів (KPI = Key Performance Indicator). Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI. Етапи розробки KPI: передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження; розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація); розробка інформаційної системи KPI: розробка технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації; введення системи KPI

(методології та інформаційної системи) в промислову експлуатацію. Принципи впровадження KPI: правило «10/80/10», принцип керованості та контрольованості, принцип партнерства, принцип перенесення зусиль на головні напрями, принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

Тема 8. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.

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

Структура та етапи реінжинірингу. Розробка образу майбутньої компанії. Модель існуючого бізнесу. Модель майбутнього бізнесу. Впровадження нових процесів. Управління проектом з реінжинірингу бізнесу.

Тема 9. Сучасні практики реінжинірингу.

Практика перебудови процесів. Оцінка вартості бізнес-процесів. Робота системи процесного обліку витрат. Можливі труднощі оцінки вартості процесу. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії. Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії. Як розпочинати реінжиніринг. Сортуння критеріїв. Інформаційно-освітня компанія з реінжинірингу. Досвід DUKEPOWER, IBM, DEERets. Успіх реінжинірингу. Кейси успіху.

Тема 10. Використання інформаційних технологій в реінжинірингу бізнес-процесів.

Віртуальні компоненти. Автоматизація множини операцій, електронний документообіг та безпаперові технології. Обмін даними, групова технологія. Моделі бізнес-процесів та інформаційні системи, розробка інформаційної системи і розробка бізнесу. Особливості конкретного проекту при виборі методів та прийомів реінжинірингу. Проблема спільної мови між фахівцями з питань оптимізації процесів та розробниками інформаційних систем. Об'єктно-орієнтований підхід, імітаційне моделювання та інші.

Практичні заняття курсу передбачають виконання ситуатійних, тестових та інших завдань, опитування та дискусії за темами, короткі виступи та презентації з тематики дисципліни.

Тематика практичних занять:

Практична робота №1. Об'єкти процесного управління.

Практична робота №2. Основні бізнес-процеси та їх характеристики.

Практична робота №3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів.

Практична робота №4. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами.

Практична робота №5. Оцінка бізнес-процесів організації.

Практична робота №6. Реінжиніринг як концепція принципової перебудови бізнес-процесів.

Практична робота №7. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.

Практична робота №8. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Практична робота №9. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.

Практична робота №10. Розробка образу майбутньої компанії.

Практична робота №11. Сучасні практики реінжинірингу.

Практична робота №12. Використання інформаційних технологій в реінжинірингу бізнес-процесів.

Приклади практичних завдань:

Завдання для обговорення:

Фактори, які характеризують стратегічні рішення, що лежать в основі проекту реструктуризації підприємства

Переваги процесного підходу перед функціональним підходом в управлінні підприємством з точки зору загальної ефективності виду діяльності.

Завдання, рішення яких забезпечує реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

Приклад тестового завдання:

При горизонтальному описі бізнес-процесу показують:

- а) праці й їх ієрархічний лад у дереві бізнес-процесу;
- б) зв'язок між батьківськими і дочірніми роботами;
- в) функціональний опис;
- г) інформаційні та матеріальні потоки.

Індивідуальні завдання

Для стимулювання науково-дослідницького й творчого інтересу здобувачів вищої освіти і здобуття ними навичок наукової діяльності вони залучаються до виконання додаткових видів робіт в певних проєктах, ця діяльність враховується при підведенні підсумків роботи здобувачів вищої освіти у семестрі. Так, наприклад, здобувачам вищої освіти може бути запропоновано виконання рефератів за темами дисципліни «Управління бізнес-процесами» у вигляді презентацій та захистити її на практичному занятті. Найкращі рекомендуються до виступу на науково-практичній конференції.

Орієнтована тематика індивідуального завдання:

1. Вказати основні групи методів оптимізації бізнес-процесів.
2. В чому суть технології застосування ФУП?
3. Основні принципи методу п'яти питань.
4. В чому полягає метод паралельного виконання робіт?
5. Навести приклад використання методу усунення часових розривів.
6. Як виконується балансування показників бізнес-процесу?
7. В чому перевага методу розробки та впровадження декількох варіантів бізнес-процесів?
8. В чому полягає суть методу зменшення кількості входів і виходів бізнес-процесів?
9. Як застосовується метод узгодження результатів робіт до вимог споживачів?
10. Які основні причини, що призводять до невідповідностей в бізнес-процесі?
11. Чому використання в бізнес-процесі усної інформації веде до невідповідностей і неефективності?
12. В чому сенс стандартизації форм збору та передачі інформації в бізнес-процесах?

Індивідуальні види робіт можуть бути змінені та доповнені за ініціативою викладача або здобувача освіти (за погодженням із викладачем).

ОЦІНЮВАННЯ

Форми поточного та підсумкового контролю	Поточний контроль – 100 балів
КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ	
Підсумкові бали з навчальної дисципліни визначаються як сума балів, отриманих здобувачем протягом семестру.	

Відвідування лекцій:

За відвідування кожної лекції нараховується 1 бал (до 10 балів).

Практичні заняття:

Оцінюються за активністю здобувачів освіти на заняттях, їх відповідями, доповідями та ступенем залученості у дискусії. Максимальна сума становить 7,5 балів за кожне заняття (до 90 балів).

Самостійна робота

Написання та захист реферату (тематика погоджується із викладачем курсу) у вигляді доповіді та/або презентації оцінюються до 10 балів.

Здобувач отримує підсумкову оцінку за результатами поточного контролю шляхом накопичення балів. Максимальна кількість балів, яку може отримати здобувач, становить 100.

Додаткові бали до поточного контролю здобувач освіти може отримати, пройшовши навчальний курс у вигляді неформальної освіти з отриманням сертифікату в межах предмету вивчення дисципліни та пройшовши процедуру визнання згідно [Положення про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ](#).

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ: НАЦІОНАЛЬНА ТА ECTS			
Оцінка в балах	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS	
		Оцінка	Пояснення
90-100	Відмінно («зараховано»)	A	«Відмінно» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні в повному обсязі, відмінна робота без помилок або з однією незначною помилкою.
82-89	Добре («зараховано»)	B	«Дуже добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання більшості з них оцінено числом балів, близьким до максимального, робота з двома – трьома незначними помилками
75-81		C	«Добре» - теоретичний зміст курсу освоєний цілком, практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, всі навчальні завдання, які передбачені програмою навчання виконанні, якість виконання жодного з них не оцінено мінімальним числом балів, деякі види завдань виконані з помилками, робота з декількома незначними помилками, або з однією – двома значними помилками
64-74	Задовільно («зараховано»)	D	«Задовільно» - теоретичний зміст курсу освоєний не повністю, але прогалини не носять істотного характеру, необхідні практичні навички роботи з освоєним матеріалом в основному сформовані, більшість передбачених програмою навчання навчальних завдань виконано, деякі з виконаних завдань, містять помилки, робота з трьома значними помилками
60-63		E	«Достатньо» - теоретичний зміст курсу освоєний частково, деякі практичні навички роботи не сформовані, частина передбачених програмою навчання навчальних завдань не виконані, або якість виконання деяких з них оцінено числом балів, близьким до мінімального, робота, що задовольняє мінімум критеріїв оцінки
35-59	Незадовільно («не зараховано»)	FX	«Умовно незадовільно» теоретичний зміст курсу освоєний частково, необхідні практичні навички роботи не сформовані, більшість передбачених програм навчання, навчальних завдань не

			виконано, або якість їхнього виконання оцінено числом балів, близьким до мінімального; при додатковій самостійній роботі над матеріалом курсу можливе підвищення якості виконання навчальних завдань (з можливістю повторного складання), робота що потребує доробки
1-34		Ф	«Безумовно незадовільно» теоретичний зміст курсу не освоєно, необхідні практичні навички роботи не сформовані, всі виконані навчальні завдання містять грубі помилки, додаткова самостійна робота над матеріалом курсу не приведе до значимого підвищення якості виконання навчальних завдань, робота, що потребує повної переробки

ІНФОРМАЦІЙНО- МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Методичне забезпечення:

1. Робоча програма навчальної дисципліни.
2. Силабус навчальної дисципліни.
3. Посилання на Google Classroom: [Реінжиніринг бізнес-процесів](#)
- Електронні ресурси бібліотеки ДУІТ: <https://library.duit.in.ua>.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова:

1. Галич О.А., Копішинська О.П., Уткін Ю.В. Управління інформаційними зв'язками та бізнес-процесами: навч. посіб. Полтава: Фінарт, 2016. 243 с.
2. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Ун-т економіки та права «КРОК», 2017. 238 с
3. Лепейко Т. І. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. – 316 с.
4. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». – Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/160245/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9C%D0%A0%D0%91%D0%9F.pdf?sequence=1
5. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навчальний посібник. Частина 1. Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 336 с.
6. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник / І.М. Пістунов Електрон. текст. дані. – Д.: НТУ «ДП», 2021. – 130 с. – URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
7. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В.С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур / М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. – Харків: ХНЕУ, 2013. – 244 с.
8. Шиян А.А. Теорія ігор: основи та застосування в економіці та менеджменті. Навчальний посібник // А.А. Шиян; М-во освіти і науки України, – Вінниця: ВНТУ, 2009. – 164 с.
9. Michael Hammer, James Champy. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution (Collins Business Essentials). Harper Business; Illustrated edition (October 10, 2006).

10. How to create a system of process control in your company. Business lesson 9. The business process indicators", available at: http://iteam.ru/publications/processs/process_control_system/design/business_lesson_9 (accessed May 17, 2018).

Додаткова інформація

Детальнішу інформацію щодо методів навчання, форм оцінювання, самостійної роботи та повного списку літератури наведено у Робочій програмі навчальної дисципліни.

ПОЛІТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Щодо академічної доброчесності

Дотримання академічної доброчесності засновується на ряді положень та принципів академічної доброчесності, що регламентують діяльність здобувачів вищої освіти та викладачів ДУІТ:

[Кодекс академічної доброчесності Державного університету інфраструктури та технологій](#)

[Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Державному університеті та технологій](#)

[Положення про Комісію з академічної доброчесності у ДУІТ та Комісію з етики та управління конфліктами у сфері академічної доброчесності у ДУІТ](#)

Порушення [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#) є серйозним порушенням, навіть якщо воно є ненавмисним.

Списування під час контрольних заходів заборонені.

Усі письмові роботи, виконані в електронному вигляді (реферати), перевіряються на наявність плагіату згідно з [Положенням про порядок перевірки навчальних, кваліфікаційних, науково-методичних наукових та інших робіт на наявність ознак академічного плагіату у ДУІТ](#). У випадках виявлення порушення – реагування відповідно до [Кодексу академічної доброчесності ДУІТ](#).

Щодо відвідування

Відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (хвороба, міжнародне стажування, індивідуальний графік тощо) навчання може відбуватися в онлайн (або змішаній) формі за погодженням із деканом факультету.

Неформальна освіта

Можливість зарахування результатів неформальної освіти регламентується [«Положенням про визнання результатів навчання, отриманих у неформальній освіті здобувачами вищої освіти ДУІТ»](#).