

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ  
Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ЗАТВЕРДЖЕНО

Вченою радою  
(пост. п. від « 25 » 2021 р.)  
Ректор

 А.А. Мазаракі



**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ /**  
**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**ПРОГРАМА /**  
**COURSE SUMMERY**

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ  
заборонено**

Автори: С.В. Мельниченко, д.е.н., проф.  
А.М. Расулова, к.е.н., доц.  
К.А. Шеєнкова, к.е.н., доц.

Програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу, протокол № 7 від 18.01.2021 року.

Рецензенти: М.Г. Бойко, д.е.н., проф., зав.кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
М.П. Перепелиця, к.т.н., доц. кафедри технології і організації ресторанного господарства  
В.Г. Жученко, к.е.н., доц. кафедри туризму та рекреації  
О.О. Костюченко, генеральний директор ТОВ «МКС Девелопмент-Груп» ресторан «Шафран», м. Київ

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ /  
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**ПРОГРАМА /  
COURSE SUMMERY**

## ВСТУП

Програму дисципліни «Управління бізнес-процесами» складено у відповідності до її місця та значення у структурно-логічній схемі, що передбачена освітньо-професійною програмою підготовки магістра галузі знань 24 «Сфера обслуговування» спеціальності «Готельно-ресторанна справа», спеціалізації «Готельний і ресторанный девелопмент».

Програму підготовлена відповідно до стандартів вищої освіти України із зазначених спеціальностей та відповідних освітньо-професійних програм підготовки магістрів КНТЕУ.

Програма дисципліни «Управління бізнес-процесами» складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми
3. Результати вивчення дисципліни
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

### ***1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ***

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури та жорсткої конкуренції серед вітчизняних підприємств сфери гостинності, очевидним стає пошук інноваційних методів управління. Об'єктивною реакцією підприємств на динаміку соціально-економічних змін є застосування процесного підходу до управління, основним детермінантом якого є фокусування на бізнес-процесах як сукупності взаємоузгоджених операцій спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності. Основними передумовами ефективного управління бізнес-процесами є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне нівелювання негативного впливу факторів фонового та ділового оточення і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій підприємства, що виявляється у збільшенні економічних вигод та зростанні ринкової частки.

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» належить до циклу професійної та практичної підготовки.

**Метою** дисципліни «Управління бізнес-процесами» є отримання студентами теоретичних знань щодо процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, застосування інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами, набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування різних підходів до опису, аналізу, моделювання та удосконалення бізнес-процесів; підготовка висококваліфікованого фахівця, який буде спроможним забезпечити високий рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємств через високу якість бізнес-процесів.

**Завданнями** вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» є теоретична та практична підготовка студентів із питань:

- впровадження процесного підходу у модель управління підприємством;
- особливостей управління бізнес-процесами підприємства;
- методичних засад опису та аналізу бізнес-процесів;
- реінжинірингу бізнес-процесів;
- моделювання та перепроєктування бізнес-процесів;
- застосування інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів;
- автоматизації управління бізнес-процесами;
- управління бізнес-процесами на основі CASE-технологій;
- впровадження технологій удосконалення бізнес-процесів;
- застосування технологій та методів безперервного покращення системи управління бізнес-процесами підприємств.

**Предметом** дисципліни є формування у майбутніх фахівців професійного світогляду на управління бізнес-процесами підприємства, формування системного мислення з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці.

## **2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ**

*Знання:*

- складу бізнес-процесів підприємства;
- програмних продуктів для побудови, моделювання, аналізу, опису та подальшої оптимізації бізнес-процесів;
- методів аналізу, опису, прогностування і контролю перебігу бізнес-процесів;
- переліку, змісту критеріїв та показників, а також методів оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства;
- сутності короткострокових та довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів підприємства; особливості й умови їх застосування;
- сутності технологій та методів реінжинірингу бізнес-процесів підприємства на основі впровадження інтегрованих корпоративних інформаційних систем;
- методів управління бізнес-процесами на основі інформаційних технологій.

*вміння:*

- формувати склад та будувати «дорожню карту» бізнес-процесів підприємства;
- будувати моделі бізнес-процесів підприємства, використовуючи програмні продукти для побудови, аналізу та опису бізнес-процесів;
- будувати функціональні моделі управління торгово-виробничою діяльністю підприємства;

- визначати бізнес-процеси, що підлягають реінжинірингу; застосовувати технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємства та прогнозувати можливі наслідки;
- будувати збалансовану систему показників на рівні підприємства й бізнес-процесу;
- впроваджувати інструментарій концепції ощадливого виробництва для удосконалення бізнес-процесів підприємства.

**Місце у навчальному процесі:** дисципліна «Управління бізнес-процесами» займає одне з ключових місць у навчальному плані підготовки магістрів та у структурно-логічній схемі, викладається після вивчення дисциплін «Менеджмент», «Менеджмент готелів і ресторанів», «Маркетинг», «Економіка готелів і ресторанів», «Економіка туризму», «Інформаційні системи у готельному і ресторанному бізнесі».

### **3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ**

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» обов'язкова компонента освітньої програми для студентів спеціалізації «Готельний і ресторанний девелопмент».

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетентностями і досягнення ними програмних результатів навчання за освітньо-професійною програмою:

#### ***Готельний і ресторанний девелопмент (ОС магістр)***

| Номер в освітній програмі                             | Зміст компетентності  | Номер теми, що розкриває зміст компетентності |
|---|---|---|
| <i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i> |   |   |
| <b>ЗК 2</b>   | Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел   | 1,2   |
| <b>ЗК 3</b>   | Здатність до аналізу, оцінки, синтезу, генерування нових ідей   | 1,2,4,6                                       |
| <b>ЗК 4</b>   | Здатність працювати в команді   | 4,5,6   |
| <b>ЗК 5</b>   | Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології  | 6-9   |
| <b>ЗК 6</b>   | Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні  | 6-9,11  |
| <b>ЗК 8</b>   | Здатність працювати в міжнародному контексті  | 1,2,6-9                                       |
| <i>Фахові компетентності за освітньою програмою</i>   |   |   |
| <b>СК1</b>  | Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій, використовувати міждисциплінарні дослідження аналізу стану розвитку | 1,2   |

|   |   |              |
|---|---|--------------|
|   | глобальних та локальних ринків готельних та ресторанних послуг для розв'язання складних задач розвитку готельного і ресторанного бізнесу  |              |
| <b>СК 3</b>   | Здатність планувати та здійснювати ресурсне забезпечення діяльності суб'єктів готельного і ресторанного бізнесу   | 1,2,7,8,9,11 |
| <b>СК 4</b>   | Здатність створювати і впроваджувати продуктові, сервісні, організаційні, соціальні, управлінські, інфраструктурні, маркетингові інновації у господарську діяльність суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, зокрема <i>розробляти бізнес-плани створення та розвитку напрямів діяльності, послуг</i> | 1,2,5        |
| <b>СК 6</b>   | Здатність координувати та регулювати взаємовідносини з партнерами та споживачами  | 1,2,3,4,5    |
| <b>СК 7</b>   | Здатність до підприємницької діяльності   | 6-9,11       |
| <b>СК 9</b>   | Здатність забезпечувати якість обслуговування споживачів готельних та ресторанних послуг.   | 1,2,5,11     |
| <b>СК 11</b>  | Здатність до самостійного опанування новими знаннями, використання інноваційних технологій у сфері готельного та ресторанного бізнесу, зокрема <i>для розроблення та прийняття ефективних проектних рішень, здійснення супроводу процесу девелопменту об'єкта.</i>  | 4,6,11       |
| <b>СК 12</b>  | Здатність інтегрувати знання та розв'язувати складні задачі готельно-ресторанної справи у мультидисциплінарних контекстах, у нових або незнайомих середовищах за наявності неповної або обмеженої інформації.   | 3,4,5,6      |
| <i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i> |   |              |
| <b>1</b>  | Розробляти і приймати ефективні рішення з питань розвитку суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики, забезпечувати їх реалізацію, аналізувати і порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та імовірні наслідки їх впливу.                                | 7,8,9,11     |
| <b>2</b>  | Вільно спілкуватись усно і письмово   | 1,2,11       |

|           |   |              |
|-----------|---|--------------|
|           | українською та англійською мовами при обговоренні професійних питань, досліджень та інновацій в сфері готельно-ресторанного бізнесу   |              |
| <b>6</b>  | Відшукувати необхідні дані в науковій літературі, базах даних та інших джерелах, аналізувати та оцінювати ці дані, систематизувати й упорядковувати інформацію для вирішення комплексних задач професійної діяльності                     | 7,8,9,11     |
| <b>7</b>  | Досліджувати моделі розвитку міжнародних та національних готельних і ресторанних мереж (корпорацій)   | 1,2          |
| <b>11</b> | Здійснювати дослідження та/або провадити інноваційну діяльність з метою отримання нових знань та створення нових технологій та видів послуг (продукції) в сфері готельно-ресторанного бізнесу та в ширших мультидисциплінарних контекстах | 1,2,7,8,9,11 |
| <b>12</b> | Зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців і нефахівців, зокрема до осіб, які навчаються  | 1,2          |

#### 4. ЗМІСТ ТЕМ ДИСЦИПЛІНИ

##### Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством

Функціональна і процесна моделі управління. Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління. Особливості функціонального підходу. Функціональна модель управління підприємством. Еволюція організаційних структур управління. Основні виклики для сучасного бізнесу і недоліки функціонального управління.

Процесний підхід до управління підприємством. Зміст методики процесного підходу. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Алгоритм застосування процесного підходу. Управління організацією як ланцюжком процесів (модель М. Портера).

Ланцюжок створення цінності у сфері гостинності. Поняття ланцюжка створення цінності. Основні й допоміжні види діяльності підприємства. Місце підприємства у ланцюжку створення цінності. Ланцюжок постачання. Модель SCOR.

##### *Список рекомендованих джерел:*

Основний: 1, 3, 5.

Додатковий: 1, 4, 5, 8, 10, 13, 16, 17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 14.

## **Тема 2. Методологічні засади управління бізнес-процесами**

Дефініція «бізнес-процес». Бізнес-процес як об'єкт управління. Властивості бізнес-процесів. Основні елементи бізнес-процесів. Види бізнес-процесів. Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства. Структура та властивості бізнес-процесів підприємства.

Модель процесу. Учасники бізнес-процесів. Методологія опису процесу. Зв'язок між постачальниками і споживачами процесу. Взаємодія між бізнес-процесами підприємства. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.

Поняття Business Process Management, його місце та роль у системі сучасних форм управління бізнесом. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес-процесами.

Програмні продукти для побудови, моделювання, аналізу, опису та подальшої оптимізації бізнес-процесів. Інструменти онлайн-сервісу: Draw.io, Wireflow, Lucidchart, Cacoо, Gliffy.

Автоматизоване програмне забезпечення, яке встановлюється на комп'ютер: Microsoft Visio, Edraw MAX, Dia, Flying Logic, BreezeTree Software FlowBreeze, BlockShem, ERwin, Rational Suite, IBM Websphere Business Modeler, Aris Business Performance Edition, Hyperion Performance Scorecard, Орг-Мастер Про, Бизнес-Инженер та ін.

### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1, 2, 5.

Додатковий: 1, 2-4, 6, 8, 10, 13, 15, 17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 13, 14.

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

Методи опису бізнес-процесів. Блок-схема бізнес-процесу. Елементи блок-схем. Типи блок-схем. Етапи побудови блок-схем. Міжфункціональні блок-схеми та особливості їх декомпозиції на підприємствах готельного, ресторанного та туристичного бізнесу. Карта потоків створення цінності для міжфункціонального процесу. Карта взаємозв'язків на блок-схемах. Діаграма процесу SIPOC. «Дорожня карта» системи управління процесами підприємства.

Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Способи опису бізнес-процесів. Види й складові моделі опису бізнес-процесів. Моделі «as-is» - «to-be» - «should be». Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів.

Бізнес-моделі для опису організаційно-функціональної діяльності підприємства: дерево бізнес-напрямків; дерево бізнес-процесів; діаграма оточення процесу; дерево інформаційних потоків; дерево матеріальних потоків; дерево організаційної структури; дерево інформаційної системи; діаграма процесу – DFD-стандарту (Data Flow Diagram) та діаграма процесу – WFD-стандарту (Work Flow Diagram).



**Список рекомендованих джерел:**

Основний: 1-4.

Додатковий: 1, 2-4, 6, 8, 9, 11, 13, 15-17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 13, 14.

**Тема 4. Моделювання бізнес-процесів**

Моделювання бізнес-процесів, види і складові моделей. Методології створення бізнес-процесів: функціонального моделювання; моделювання інформаційних потоків усередині системи; побудови реляційних структур; динамічного моделювання розвитку систем; побудови об'єктно-орієнтованих систем; онтологічного дослідження складних систем.

Основні прийоми побудови нової бізнес-моделі підприємства: розробка якісно нової бізнес-моделі підприємства; побудова бізнес-моделі на основі рішень; детальний аналіз існуючого стану та наступна побудова моделі бізнес-процесів. Моделювання бізнесу та CASE-технології. Інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів та їх експертна оцінка.

Еволюція розвитку методології моделювання бізнес-процесів. Технології моделювання бізнес-процесів на засадах концепції управління знаннями (Knowledge Management).

Мова моделювання бізнес-процесів SADT.

Нотація IDEF0 і рекомендації щодо її застосування. Основні поняття методології IDEF0. Побудова IDEF0-діаграм. Декомпозиція функціональних блоків бізнес-процесів. Поняття «тунелювання» у стандарті IDEF0. Обмеження IDEF0-моделі для її оптимального функціонування. Архітектура бізнес-процесів підприємства.

Методології створення бізнес-процесів класу DFM (Data Flow Modeling) і WFM (Work Flow Modeling). Методологія функціонального моделювання BPM (Business Process Modeling). Моделювання ARIS. Використання референтних моделей бізнес-процесів. Найбільш розповсюджені референтні моделі бізнес-процесів.

Моделювання бізнес-процесів на основі нотацій BPMN (Business Process Modeling Notation) та стандарту BPEL (Business Process Execution Language).

Цільове призначення моделювання бізнес-процесів. Бізнес-процеси як компонент моделювання корпоративної архітектури.

**Список рекомендованих джерел:**

Основний: 1-3, 5.

Додатковий: 1-4, 7-9, 12-17.

Інтернет-джерела: 1-11, 13, 14.

## **Тема 5. Документування бізнес-процесів**

Документування бізнес-процесів як один із елементів корпоративної культури підприємства. Основні цілі та способи управління документуванням бізнес-процесів. Вимоги до забезпечення документування бізнес-процесів. Перелік документів, необхідних для забезпечення ефективного планування, роботи і управління бізнес-процесами. Таблична форма ведення і обліку записів для оцінки стану протікання бізнес-процесу. Організаційна карта бізнес-процесу. Перелік обов'язкових записів згідно вимог МС ISO-9001:2008. Посадова інструкція власника процесу. Інструкції із проведення окремих робіт.

Підготовка регламенту виконання бізнес-процесу. Структура регламенту виконання бізнес-процесу.

### ***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1-3, 5.

Додатковий: 1-4, 7-9, 12-17.

Інтернет-джерела: 1-11, 13, 14.

## **Тема 6. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів**

Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники діяльності (КРІ).

Ключові показники діяльності (КРІ) для вимірювання бізнес-процесів підприємства. Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. Логіка встановлення КРІ для вимірювання бізнес-процесів. Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів. Методики якісного та кількісного аналізу процесів. Методики суб'єктивної оцінки процесів.

Вимірювання стану протікання бізнес-процесів. Перелік критеріїв оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів підприємства. Технічні показники процесів. Показники якості бізнес-процесів. Відносні показники стану процесів: часові та затратні.

Ранжування процесів та ідентифікація критичного процесу. Процедура ранжування процесів. Поліпшення бізнес-процесів.

Модель збалансованих показників оцінки ефективності (СЗПЕ). Архітектура збалансованих показників ефективності бізнесу підприємства (ЗСП). Етапи впровадження ЗСП. Переваги і недоліки, основні результати впровадження ЗСП. Критерії успішності впровадження ЗСП на підприємстві готельного, ресторанного та туристичного бізнесу.

Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства. Бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачами готельних, ресторанных та туристичних послуг. Бізнес-структура підприємства. Взаємозв'язок функцій управління та бізнес-процесів підприємства.

Моделі управління торгово-виробничою діяльністю підприємства.

Моделі бізнес-процесів «Логістичне управління постачанням», «Управління виробництвом». «Управління сервісом», «Управління продажами», «Управління доходами», «Управління персоналом», «Управління розвитком мережі».

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1-3, 5.

Додатковий: 1, 2-4, 6, 8-10, 13, 15-17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 13, 14.

**Тема 7. Короткострокові методи удосконалення бізнес-процесами**

Основні методи удосконалення бізнес-процесів. Короткострокові методи удосконалення бізнес-процесів: функціонально-вартісне управління (ABM); система управління якістю (TQM); раціональне управління ресурсами підприємства (ERP); оцінювання критичної вартості бізнес-процесів (TCA); управління за цілями (MBO); управління взаємовідносинами із споживачами (CRM); система розробки нового продукту/послуги (QFD); метод оцінювання ключових факторів успіху (CSF).

Метод швидкого аналізу рішень (FAST): поняття, логіка та методика впровадження. Вимоги до технічних характеристик бізнес-процесів. Ідеалізація бізнес-процесів. Статистичне управління процесами (SPC).

Метод структуризації функції якості: поняття, логіка та методика впровадження. Параметри генерування споживчого попиту на готельні, ресторанні та туристичні послуги. Методика ранжування параметрів генерування споживчого попиту. Обмежувальні параметри бізнес-процесів підприємства.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1, 3.

Додатковий: 1-5, 8-10, 15.

Інтернет-джерела: 1-3, 5, 8, 9, 12, 15, 17.

**Тема 8. Довгострокові методи удосконалення бізнес-процесами**

Сутність довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів. Бенчмаркінг у системі удосконалення бізнес-процесів. Види бенчмаркінгу. Легальні джерела одержання інформації. Специфіка бенчмаркінгу у сегменті HoReCa. Ключові показники ефективності бенчмаркінгу готелів та ресторанів. Готельний та ресторанний бенчмаркінг. Наслідки бенчмаркінгу.

Реструктуризація бізнес-процесів. Причини реструктуризації. Форми реструктуризації у готельному, ресторанному та туристичному бізнесі. Наслідки реструктуризації.

Реорганізація підприємства: поняття та види. Причини реорганізації підприємства. Форми реорганізації у готельному, ресторанному та

туристичному бізнесі.

Типи організаційних структур та організаційно-правових форм, які орієнтовані на управління бізнес-процесами. Особливості їх побудови залежно від типу організації бізнес-процесів. Напрями удосконалення бізнес-процесів: мінімізація термінів і витрат реалізації бізнес-процесів; гнучкість організації бізнес-процесів з урахуванням динамічності змін потреб ринку.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1, 3.

Додатковий: 1-5, 8-10, 15.

Інтернет-джерела: 1-3, 5, 8, 9, 12, 15, 17.

**Тема 9. Технологія та методи реінжинірингу бізнес-процесів**

Передумови виникнення реінжинірингу бізнес-процесів. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів: нарощувальний; «з чистого аркушу» Майкла Хаммера. Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Об'єкт та предмет реінжинірингу. Ключові характеристики реінжинірингу. Стрибкоподібність змін бізнес-процесів. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Наслідки реінжинірингу.

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства: визначення проблеми, виділення базових бізнес-процесів; дослідження існуючої організації бізнес-процесів – зворотний інжиніринг; проектування нових бізнес-процесів – прямий інжиніринг; реалізація (розробка нової організаційної структури та інформаційної системи) та впровадження (навчання персоналу, дослідна експлуатація інформаційної системи та її удосконалення).

Методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів: побудова збалансованої системи показників для визначення цільових характеристик; збір інформації від експертів; обговорення проекту методом «мозкового штурму»; підготовка персоналу до впровадження змін.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1, 3.

Додатковий: 1-5, 8-10, 15.

Інтернет-джерела: 1-3, 5, 8, 9, 12, 15, 17.

**Тема 10. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами**

Роль інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами. Методи реінжинірингу бізнес-процесів із застосуванням інформаційних технологій. Категорії змін бізнес-процесів підприємства на основі впровадження інформаційних технологій. Інструменти інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами: електронний обмін даними; експертні системи; мережі; системи підтримки прийняття рішень. Етапи впровадження інформаційних технологій у процесі реінжинірингу бізнес-процесів.

Об'єктно-орієнтовне моделювання бізнес-процесів на основі інформаційних технологій.

Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства на основі нотацій BPMN. Етапи створення комплексної автоматизованої системи управління бізнес-процесами.

Програмні комплекси автоматизації бізнес-процесів підприємства.

Організація діяльності підприємства (навчання і управління персоналом, документообіг, контроль за виконанням наказів та доручень, секретаріат): QPR Suite 2012, ProcessMaker Enterprise, OpenText, Correspondence Tracking, Onit Corporate Secretary, Oracle Business Process Management Suite.

Управління підприємством (економічна безпека, юридична робота, управління KPI, управлінський облік, бюджетування і управління фінансами): QPR Metrics, Onit Contract Administration, 1С Підприємство, SAP R / 3, EpicorEPM Canvas Planning.

Маркетинг (управління маркетинговим комплексом, управління рекламною діяльністю підприємства, управління продажами (sales-management), управління взаємовідносинами з клієнтами (client relationship management): Improsy's Net. ERP, Appian BPM Suite, SAS CRM, Oracle CRM.

Фінанси підприємства (бухгалтерський облік, податковий облік, фінансове планування, управління розрахунками з клієнтами, розрахунок заробітної плати співробітників підприємства): 1С Бухгалтерія, Інфо-бухгалтер 10, Бухгалтерія, ПАРУС-Підприємство 7.

Управління операційної діяльністю (управління виробничими процесами, управління запасами підприємства, управління поставками матеріалів, управління виробничим обладнанням): SAP R / 3, Oracle JD Edwards Enterprise One, BAAN, Fidelio 8.0, OPERA, Eritome, Едельвейс.

Управління якістю (контроль якості продукції, що випускається, підвищення кваліфікації та навчання персоналу, управління якістю бізнес-процесів): SAP R / 3, Sky mark PathMaker, QPR Metrics.

Зовнішні комунікації (управління сайтом підприємства, залучення нових клієнтів, взаємодія з філіями підприємства, робота в сфері PR): Improsy's Net ERP, Vocus PR Suite, Media Grip Media Magnet.

**Список рекомендованих джерел:**

Основний: 1-4.

Додатковий: 1, 2-4, 7-9, 11, 13, 15-17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 13, 14.

## **Тема 11. Безперервне покращення системи управління бізнес-процесами**

Безперервний менеджмент процесів. Зміст і завдання безперервного менеджменту процесів. Етапи безперервного менеджменту процесів. Попереджуючі та коригуючі дії в управління бізнес-процесами. Постійне вдосконалення бізнес-процесів. Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Принципи якості Демінга. Цикл Шухарта-Демінга.

Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція ощадливого виробництва. Принципи LEAN-виробництва. Контроль за втратами на підприємствах готельного, ресторанного та туристичного бізнесу. Інструменти ощадливого виробництва. Система TPM (Total Productive Maintenance). Метод «6 сигм» (*Six Sigma*). Система 5S. Швидке переналагодження SMED (Single-Minute Exchange of Dies). Концепція KAIZEN, її переваги та недоліки. Методика «шість сигм». Gemba KAIZEN. Системи витягування, KANBAN. Концепція Just-in-Time. Концепція «Рока-уоке» («захист від помилок»).

«Проривне» вдосконалення бізнес-процесів. Сутність і відмінні риси «проривного» вдосконалення бізнес-процесів. Характеристика методів «проривного» вдосконалення бізнес-процесів.

***Список рекомендованих джерел:***

Основний: 1-4.

Додатковий: 1, 2-4, 7-9, 11, 13, 15-17.

Інтернет-джерела: 1-5, 9-11, 13, 14.

## 5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ<sup>1</sup>

### *Основний*

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник.// О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
2. Дуб В. В. Інжиніринг у ресторанному господарстві : навч. посібник / В. В. Дуб, О. Г. Терешкін, Д. В. Горелков. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. - 177 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
4. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси. Перекл. з англ.: Київ: Рабулум, 2017, 132 с.
5. Томашевський О. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. Томашевський, Г. Цегелик. - Центр навчальної літератури, 2012. – 304 с.

### *Додатковий*

1. *Ільченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.Б. Ільченко. – К., 2017. – 42 с.*
2. *Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шесенкова. – К.: КНТЕУ, 2015. – 256 с.*
3. *Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу // Вісник КНТЕУ. - №5(121)2018, С. 59-71.*
4. *Саричев Д.О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Саричев Д.О.; "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2017. - 20 с.*
5. *Рапопорт Б. Інжиніринг та моделювання бізнесу / Б. Рапопорт, А. Скубченко. – К.: «Інфра», 2013. – 168 с.*
6. *Чимшир В.І. Проектно-орієнтоване управління процесами соціотехнічних систем: монографія / Чимшир В.І. Нац. ун-т Одес. мор. академія, Дунайський ін-т. - Одеса : Купрієнко СВ, 2018. - 193 с.*
7. *Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі // Вісник КНТЕУ. - №3(113)2017. – С. 48-63.*
8. *Berman P. Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results Hardcover – AMACOM; First edition. 2014. 272 p.*
9. *Dumas M., Marcello La Rosa, Mendling J., Hajo A. Reijers Fundamentals of Business Process Management. – Springer, 2nd ed., 2018. - 314 p.*
10. *Chang J. F. Business Process Management Systems / J. F. Chang. - Auerbach Publications, 2016. – 196 p.*
11. *Jeston J. Business Process Management 3rd Edition, 688 p. Routledge; 3*

<sup>1</sup> курсивом виділені джерела, наявні в бібліотеці КНТЕУ

- edition. 2013. 254 p.
12. Jim Sinur, James J. Odell, Peter Fingar, Thomas H. Davenport Business Process Management. 2013, 278 p.
  13. Jeston J. Business Process Management / J. Jeston. – Routledge, 4th ed., 2018. – 198 p.
  14. Franz P., Kirchmer M. Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage. McGraw-Hill Education; 1 edition. 2013. 240 p.
  15. Forrest Breyfogle The Business Process Management Guidebook: An Integrated Enterprise Excellence BPM System. Citius Publishing. 2013. 152 p.
  16. Harmon P. Business Process Change / Paul Harmon. - Morgan Kaufmann. The MK/OMG Press., 3rd ed. – 2014. – 256 p.
  17. Rosing Mark, Henrik Scheel (2015), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM The complit, Volume 1.
  18. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization. 2012. 562 p.

#### *Інтернет-джерела*

1. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM](http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe?C21COM).
2. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/325/314>.
3. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuiv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuiv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuiv/cgiirbis_64.exe).
4. Бізнес-моделювання. [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business\\_models.pdf](http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business_models.pdf)
5. Бізнес ідеї для малого бізнесу в Україні [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://ua.prostobiz.ua>.
6. Бізнес форум України [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://biznet.kiev.ua>.
7. Бізнес-конструктор – майданчик для створення бізнесу [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://www.constructor.biz.ua>.
8. Business Process Management Software. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.capterra.com/business-process-management-software>.
9. Власний бізнес. Етап генерування бізнес-ідей. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://business-territory.com>.
10. BPM-система: візьміть бізнес-процеси під контроль. [Електронний ресурс]: режим доступу: [https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wkIEAAAYAiAAEgInkfd\\_BwE](https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wkIEAAAYAiAAEgInkfd_BwE).



11. Business Process Management: a winning strategy. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.signavio.com/business-process-management-a-winning-strategy>.
12. Довідник термінів по бізнес-інжинірингу та менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bankiram.pro/>
13. Мистецтво бізнес-презентацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mgn.com.ua>.
14. Планета бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.euronews.com/programs/business-planet>.
15. Управління бізнес-процесами на підприємстві / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151).
16. 9 Benefits of Business Process Management (BPM). [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.process.st/benefits-of-bpm-business-process-management>.
17. Top 10 BPMS (Business Process Management Systems) In 2020. [Електронний ресурс]: режим доступу: [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://thedigitalprojectmanager.com/bpms-bpm-software>.