

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій
Протокол №22 від 31.08.2025 р.



Каріна НЕМАШКАЛО

РЕІНЖІНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

робоча програма навчальної дисципліни (РПНД)

Галузь знань	D Бізнес, адміністрування та право
Спеціальність	D3 "Менеджмент"
Освітній рівень	другий (магістерський)
Освітня програма	Менеджмент

Статус дисципліни	вибіркова
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська

Розробники:
к.е.н., доцент

Вікторія САМОЙЛЕНКО

Завідувач кафедри
менеджменту, логістики
та інновацій

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Гарант програми

Олена ЯСТРЕМСЬКА

Харків
2025

ВСТУП

В умовах посткризового функціонування перед підприємствами постає завдання забезпечення стійкості розвитку, що можливо завдяки формуванню ефективного механізму управління змінами на підприємстві. Реінжиніринг являє собою сукупність засобів, заходів і методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як інноваційного методу управління стратегічними змінами є безперечно актуальним в умовах діяльності вітчизняних підприємств в нестабільних ринкових умовах. Основним методом вирішення проблеми виступає впровадження ефективних заходів управління стратегічними змінами з метою отримання позитивного економічного й соціального ефекту від перепроєктування бізнес-процесів.

Мета навчальної дисципліни: формування здатностей самостійно мислити та приймати управлінські рішення на основі формування бізнес-моделі підприємства, формування у майбутніх професіоналів системи наукових поглядів на сутність, принципи і методи реінжинірингу бізнес-процесів, основних умінь і навичок практичного застосування компетентностей із радикального перепроєктування бізнес-процесів із метою суттєвого підвищення їх результативності, ефективності та досягнення цілей фірми.

Завданням навчальної дисципліни є формування у здобувачів освіти сучасного системного мислення та практичних навичок щодо аналізу, проектування і вдосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням принципів реінжинірингу.

Об'єктом навчальної дисципліни є процеси управління бізнес процесами підприємств.

Предметом навчальної дисципліни є система знань, необхідних при вирішенні задач, пов'язаних із інжинірингом та реінжинірингом бізнес-процесів та бізнессистем, а саме відповідного комплексу методичних, організаційних, технічних та програмних засобів, їх налаштування, інтеграції та управління ними.

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна визначено в табл. 1.

Таблиця 1

Результати навчання та компетентності, які формує навчальна дисципліна

Результати навчання	Компетентності, якими повинен оволодіти здобувач вищої освіти
---------------------	---

PH1	ЗК1, ЗК2, СК6
PH3	ЗК7, СК4
PH5	ЗК6, ЗК7
PH8	СК5
PH13	ЗК7, СК10, СК11
PH14	СК2

де

ЗК1. Здатність проведення досліджень на відповідному рівні;

ЗК2. Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності);

ЗК6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

СК2. Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани;

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК6. Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК10. Здатність до управління організацією та її розвитком.

СК11. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення на основі кількісних і якісних оцінок з використанням сучасних інформаційних систем і технологій за побудованими математичними моделями.

PH1. Критично осмислювати, вибирати та використовувати необхідний науковий, методичний і аналітичний інструментарій для управління в непередбачуваних умовах.

PH3. Проектувати ефективні системи управління організаціями.

PH5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.

PH8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.

PH13. Вміти планувати і використовувати інформаційне, математичне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

PH14. Застосовувати та створювати комплексні управлінські технології, на основі інноваційних і логістичних креативних методів й інструментів для ефективного та результативного управління підприємствами для їх розвитку.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Зміст навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1. Реінжиніринг та управління бізнес-процесами підприємства.

Тема 1. Поняття та класифікація бізнес-процесів. Поняття бізнес-процесу та процесного управління. Процесно-орієнтована та функціональна модель управління. Принципи процесного підходу. Види бізнес-процесів. Вимоги до бізнес-процесів. Нотація. Модель бізнес-процесу.

Тема 2. Загальна характеристика реінжинірингу бізнес-процесів. Поняття реінжинірингу бізнес-процесів. Функціональна модель управління. Процесно-орієнтована модель управління. Основні відмінності процесного підходу від функціонального підходу. Принцип контролю та принцип відповідальності за процес. Типи бізнес процесів.

Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Встановлення логічного порядку операцій процесу. Мінімізація контролюючих ланок процесу. Усунення зайвої інтеграції між підрозділами. Етапи втілення реінжинірингу бізнес-процесів в підприємстві. Основні етапи прийняття управлінського рішення.

Тема 4. Послідовність проведення реінжинірингу бізнес-процесів Приклади бізнес-процесів. Умови виникнення синергії. Синергія при взаємозв'язку. Сквозний бізнес процес в компанії. Причини неефективних процесів.

Тема 5. Характеристика підприємства після реінжинірингу. Показники ефективності бізнес-процесів. Результати реінжинірингу бізнес-процесів. Показники результативності реінжинірингу бізнес-процесів. Обробка заяви клієнта. Показники процесів. Часові та технічні показники. Принципи реінжинірингу бізнес-процесів. Принципи організації бізнес-процесів при проведенні реінжинірингу. Аналіз методів п'яти питань. Індикатори результативності бізнес процесів.

Перелік практичних (семінарських), лабораторних завдань за навчальною дисципліною наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Перелік практичних (семінарських) та лабораторних занять / завдань

Назва теми та / або завдання	Зміст
------------------------------	-------

Тема 1. Поняття та класифікація бізнес-процесів.	Робота №1. Ідентифікація основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів. Побудова структурної моделі бізнес-процесів організації.
Тема 2. Загальна характеристика реінжинірингу бізнес-процесів.	Комплексне практичне завдання «Оцінювання бізнес-процесів методом аналізу ключових факторів успіху», ознайомлення із прикладами, фактично використовуючи перепроєктування процесів організації
Тема 3. Технологія реінжинірингу бізнес-процесів.	Робота №3. Аналіз та розробка технології реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Етапи та інструменти реінжинірингу бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод удосконалення діяльності підприємства.
Тема 4. Послідовність проведення реінжинірингу бізнес-процесів	Комплексне практичне завдання «Сітьова модель, сітьовий графік»
Тема 5. Характеристика підприємства після реінжинірингу. Показники ефективності бізнес-процесів. Результати реінжинірингу бізнес-процесів.	Комплексне практичне завдання «Пріоритетні напрями реінжинірингу бізнес-процесів за допомогою методу теорії ігор, урахуваючи витрати на їхню реалізацію та можливі збитки в результаті дії факторів, що призводять до небажаних подій»

Перелік самостійної роботи за навчальною дисципліною наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Перелік самостійної роботи

Назва теми	Зміст
Тема 1-5	Пошук, підбір та огляд літературних джерел та інформації з мережі Internet за заданою тематикою.
Тема 2-5	Виконання завдання та формулювання висновків.

Кількість годин лекційних, практичних (семінарських) занять та годин самостійної роботи наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У процесі викладання навчальної дисципліни для набуття визначених результатів навчання, активізації освітнього процесу передбачено застосування таких методів навчання, як:

Словесні (лекція (Тема 1-5), лекція-діалог (Тема 2-5)).

Наочні (демонстрація (презентації Тема 1-5), відео Тема 1-5).

Практичні (практична робота (Тема 1)), семінарські (Тема 1-5), лабораторні (Тема1-5), кейс-метод (Тема 4).

ФОРМИ ТА МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

Університет використовує 100 бальну накопичувальну систему оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти.

Поточний контроль здійснюється під час проведення лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять і має на меті перевірку рівня підготовленості здобувача вищої освіти до виконання конкретної роботи і оцінюється сумою набраних балів:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит): максимальна сума – 60 балів; мінімальна сума, що дозволяє здобувачу вищої освіти скласти екзамен (іспит) – 35 балів.

Підсумковий контроль включає семестровий контроль та атестацію здобувача вищої освіти.

Семестровий контроль проводиться у формах семестрового екзамену (іспиту), диференційованого заліку або заліку. Складання семестрового екзамену (іспиту) здійснюється під час екзаменаційної сесії.

Максимальна сума балів, яку може отримати здобувач вищої освіти під час екзамену (іспиту) – 40 балів. Мінімальна сума, за якою екзамен (іспит) вважається складеним – 25 балів.

Підсумкова оцінка за навчальною дисципліною визначається:

– для дисциплін з формою семестрового контролю екзамен (іспит) – сумуванням балів за поточний та підсумковий контроль.

Під час викладання навчальної дисципліни використовуються наступні контрольні заходи:

Поточний контроль: компетентнісно-орієнтовані завдання (40 балів), письмова контрольна робота (10 балів), індивідуальні навчально-дослідні завдання (10 балів).

Семестровий контроль: Екзамен (40 балів).

Більш детальну інформацію щодо системи оцінювання наведено в робочому плані (технологічній карті) з навчальної дисципліни.

Приклад екзаменаційного білета та критерії оцінювання для навчальної дисципліни з формою семестрового контролю екзамен (іспит).

Приклад екзаменаційного білету.

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність D3 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент».
Навчальна дисципліна Реінжиніринг бізнес-процесів

Завдання 1. Тести

1. Що є головною метою реінжинірингу бізнес-процесів?
 - а) Оптимізація кадрової політики
 - б) Підвищення ефективності через радикальне переосмислення процесів
 - в) Скорочення персоналу
 - г) Впровадження автоматизації без змін у структурі
 2. Хто вперше ввів поняття «реінжиніринг бізнес-процесів» у науковий обіг?
 - а) Пітер Друкер
 - б) Майкл Хаммер
 - в) Генрі Форд
 - г) Том Пітерс
 3. Яка з наведених характеристик є ознакою реінжинірингу, а не покращення процесу?
 - а) Внесення дрібних змін
 - б) Локальна оптимізація процесу
 - в) Радикальні перетворення бізнес-моделі
 - г) Заміна одного виконавця
 4. Який із етапів не належить до технології реінжинірингу?
 - а) Моделювання «як є»
 - б) Аналіз неефективностей
 - в) Розробка моделі «як має бути»
 - г) Проведення маркетингових досліджень
 5. Основним результатом проведення реінжинірингу є:
 - а) Зміна власників підприємства
 - б) Вдосконалення бізнес-процесів і зниження витрат
 - в) Розширення асортименту продукції
 - г) Збільшення чисельності персоналу
- Тести з кількома правильними відповідями

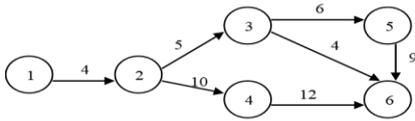
6. Вкажіть ключові принципи реінжинірингу бізнес-процесів:
 - а) Орієнтація на клієнта
 - б) Інтеграція процесів
 - в) Використання інформаційних технологій
 - г) Збереження всіх існуючих структур
7. Які чинники зазвичай спонукають підприємство до реінжинірингу?
 - а) Зниження конкурентоспроможності
 - б) Застаріла організаційна структура

- в) Висока собівартість продукції
 - г) Перевищення попиту над пропозицією
8. До етапів проведення реінжинірингу належать:
- а) Ідентифікація бізнес-процесів
 - б) Вибір процесів для реінжинірингу
 - в) Розробка нової моделі
 - г) Проведення маркетингової кампанії
9. Компанія «LogiTrans» виявила, що доставка замовлень займає удвічі більше часу, ніж у конкурентів. Керівництво вирішило повністю змінити процес логістики, впровадивши цифрову систему обліку та нову схему складування. Це приклад:
- а) Кайдзен
 - б) Контролінгу
 - в) Реінжинірингу бізнес-процесу
 - г) Аутсорсингу
10. У процесі реінжинірингу команда переходить від аналізу поточної моделі до побудови нової, оптимізованої. Який це етап технології?
- а) Моделювання «як є»
 - б) Аналіз процесів
 - в) Моделювання «як має бути»
 - г) Тестування персоналу

Завдання 1. Компанія ЕСОВОХ займається виготовленням та доставкою екологічної упаковки для кафе і ресторанів. За останні 6 місяців клієнти почали скаржитися на повільну доставку та часті помилки у комплектації замовлень. Керівництво підозрює, що проблема в застарілих бізнес-процесах і вирішує провести реінжиніринг процесу “Обробка замовлення клієнта”. Вихідні дані: Середній час виконання замовлення — 72 години, з яких 40% займає ручна перевірка складу. У процесі задіяно 5 підрозділів: продажі, склад, бухгалтерія, логістика, служба підтримки. 25% замовлень оформлюються помилково через дублювання даних у різних системах. Компанія використовує різні платформи для обліку та комунікації (Excel, Telegram, 1С). Побудуйте “as-is” модель процесу — за допомогою блок-схеми або опису послідовності дій (від отримання замовлення до його доставки). Визначте ключові вузькі місця у процесі (3–4 проблеми, що знижують ефективність). Запропонуйте “to-be” модель процесу після реінжинірингу, вказавши: які етапи можна автоматизувати; які функції можна об’єднати або делегувати; яку нову технологію чи систему доцільно впровадити. Оцініть очікуваний ефект від змін (час виконання, кількість помилок, задоволеність клієнтів). Сформулюйте ризики впровадження нової моделі та запропонуйте шляхи їх зниження.

Завдання 2. Визначте критичний шлях виконання робіт та резерви часу,

якщо порядок та терміни виконання робіт, що складають бізнес-процес, подано у вигляді мережевого графіку.



Завдання 3. . Запропонувати заходи щодо реінжинірингу бізнес-процесу прийняття рішення щодо видачі кредиту клієнту банку. Для цього здійснити наступні кроки:

- 1) описати загальні данні про існуючий бізнес-процес (власник процесу, вхід та вихід процесу, необхідні ресурси, обмеження тощо);
- 2) надати графічне описання бізнес-процесу у вигляді алгоритму із зазначенням виконавців;
- 3) вказати на можливі проблеми при здійсненні бізнес-процесу та шляхи їх подолання.

Критерії оцінювання

Підсумкові бали за екзамен складаються із суми балів за виконання всіх завдань, що округлені до цілого числа за правилами математики.

Алгоритм вирішення кожного завдання включає окремі етапи, які відрізняються за складністю, трудомісткістю та значенням для розв'язання завдання. Тому окремі завдання та етапи їх розв'язання оцінюються відокремлено один від одного таким чином:

ТЕСТИ (20 балів)

За кожний правильний тест – 2 бали.

Завдання 1 (діагностичне) (10 балів)

10 балів - Отримано правильну відповідь. Обґрунтовано всі ключові моменти розв'язування

9-7 балів - Наведено логічно правильну послідовність розв'язування. Деякі з ключових моментів розв'язування можуть бути обґрунтовано недостатньо. Можливі описки в обчисленнях або перетвореннях, що не впливають на правильність відповіді. Отримана відповідь повинна бути правельною або неповною.

8-6 балів - Наведено логічно правильну послідовність розв'язування. Деякі з ключових моментів обґрунтовано недостатньо або не обґрунтовано. Можливі 1–2 помилки або описки в обчисленнях або перетвореннях, що незначно впливають на правильність подальшого розв'язування. Отримана відповідь може бути неправильною, або неповною, або розв'язано правильно лише частину завдання.

5-4 бала -У правильній послідовності розв'язування пропущено деякі етапи. Ключові моменти розв'язування не обґрунтовано. Можливі помилки в обчисленнях або перетвореннях, що впливають на подальше розв'язування. Отримана відповідь неповна або неправильна.

3-2 бали -У послідовності розв'язування є лише деякі етапи розв'язування. Ключові моменти розв'язування не обґрунтовано. Отримана відповідь неправильна або завдання розв'язано не повністю.

0 балів -здобувач не приступив до розв'язування завдання, або записи не відповідають зазначеним вище критеріям

Завдання 2-3 (евристичне) (10 балів, кожне по 5 балів)

5 балів - здобувач правильно розв'язав задачу, вміє пояснити методику розв'язання та зміст застосовуваного понятійного апарату і формул. Вміє аргументувати свої думки.

4 бала - здобувач показує знання методики розв'язання задачі та змісту застосовуваного понятійного апарату і формул. Проте допущені окремі незначні помилки у розв'язанні.

3 бала - здобувач показує знання методики розв'язання задачі та змісту застосовуваного понятійного апарату і формул. Проте допущені помилки у розв'язанні не дають можливості зробити правильні висновки.

1- 2 бала -здобувач частково розв'язав задачу, але не спромігся аргументувати свою відповідь, помилився у використанні понятійного апарату та методики розв'язання задачі.

0 балів - здобувач неправильно розв'язав задачу, показав незадовільне знання понятійного апарату, або взагалі нічого не відповів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус та ін. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
2. 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. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://library.kpi.kharkov.ua](https://library.kpi.kharkov.ua/efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://library.kpi.kharkov.ua)
3. Пістунов І. М. Моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.
4. Теорія управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник / І. А. Грузіна, І. О. Кінас, І. М. Перерва та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 138 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27798>

Додаткова

5. Криворучко О.М. Процесно-орієнтоване управління підприємством: гармонізація на основі якості. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 180 с. <https://odnb.odessa.ua/vnn/book/12786>
6. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Автоматизація бізнес-процесів як необхідна умова ефективності організацій / Г. Л. Матвієнко-Біляєва // БІЗНЕС-

НАВІГАТОР. – 2022. – Вип. 3 (70). – С. 155 – 160.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28769>

7. Прохорова В. В. Бізнес-моделі як інструмент коригування стратегічних позицій підприємств на конкурентних ринках. Проблеми економіки. 2020. №2(44). С. 274–280. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rekon_2020_2_31.

8. Раєвнева О. В. Управління поведінкою підприємства в умовах нестаціонарності ринкового середовища: концептуальні засади та модельний інструментарій : монографія / Раєвнева О.В., Тоузани Т. – Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. – 290 с.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26734>.

9. Реінжиніринг бізнес-процесів. Методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи для студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / укл. В. В. Самойленко; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. - Електрон. текстові дан. (309 КБ). - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. - 53 с. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/24509>

10. Ревенко О. В. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / О. В. Ревенко, І. Я. Іпполітова // Інфраструктура ринку. – 2021. – Вип. 60. – С. 109-117.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26859>

Інформаційні ресурси

11. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=9718>

12. The Easy Guide to Business Process Reengineering [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://creately.com/blog/business/what-is-business-process-reengineering/>
<http://www.business.ua>