

Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет

Кафедра економіки підприємства

УРБА СВІТЛАНА ІВАНІВНА

Управління бізнес-процесами

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

для самостійної роботи студента другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”,
спеціальності 076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”



Львів–2022

Урба С.І. Управління бізнес-процесами: методичні рекомендації для самостійної роботи студента другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2022. 30 с.

Рецензенти:

Копитко Марта Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри соціально-поведінкових, гуманітарних наук та економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ.

Сенишин Оксана Степанівна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка.

*Рекомендовано на засіданні кафедри економіки підприємства
протокол № 1 від 30 серпня 2022 року*

Методичні рекомендації для самостійної роботи підготовлено на основі робочої програми дисципліни «Управління бізнес-процесами».

У методичних рекомендаціях для кожної теми представлено перелік питань, завдання і контрольні питання, список рекомендованої літератури.

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА.....	7
ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА.....	8
Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління.....	8
Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг.....	10
Тема 3. Управління системою бізнес-процесів.....	12
Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів.....	14
Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання. Використання CASE–технологій.....	16
Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії.....	18
Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів.....	19
Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів компанії.....	21
ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ.....	23
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК.....	24
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	29

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» є нормативною, професійно орієнтованою, яка охоплює вивчення теоретичних, методологічних та практичних питань планування та контролю у підприємницьких структурах в конкурентних умовах господарювання.

Метою вивчення нормативної дисципліни «Управління бізнес-процесами» є формування у студентів системи знань з теоретичних основ процесного управління, опису та оптимізації бізнес-процесів, ознайомлення з сучасними інструментальними системами для моделювання та аналізу процесів підприємства.

Завданнями вивчення дисципліни є:

- вивчення основних підходів до управління;
- дослідження теоретичних основ процесного управління та бізнес-процесів;
- освоєння сучасних підходів, методів та інструментів управління бізнес-процесами;
- вивчення особливостей документування та оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідження процедури аудиту бізнес-процесів;
- набуття практичних навичок самостійного використання сучасних програмних продуктів для аналізу та моделювання бізнес-процесів у практичній діяльності;
- забезпечити володіння компетенціями з метою застосування отриманих знань, навиків і умінь для успішної практичної діяльності;
- набуття навичок самостійного, творчого використання теоретичних знань у практичній діяльності.

Метою викладання навчальної дисципліни є формування у студентів таких загальних (ЗК) та спеціальних (фахових) (СК) програмних компетентностей:

ЗК1. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК2. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

СК1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

СК3. Здатність до ефективного управління діяльністю суб'єктів господарювання в сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.

СК4. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Після завершення курсу студент повинен:

знати:

Управління бізнес-процесами

- теоретичні та прикладні засади основних підходів до управління, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;
- сутнісну характеристику бізнес-процесу, його складових елементів;
- методичні підходи до ідентифікації бізнес-процесів та побудови оптимальної бізнес-моделі підприємства;
- процедури проведення регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливості організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;
- новітні підходи до управління процесами прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень з оптимізації діяльності підприємства;
- поняття, методи і інструменти кількісного і якісного аналізу процесів управління;
- цифрові технології для опису та моделювання бізнес-процесів використанням CASE-технологій;
- сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів та методологічні аспекти їх реалізації на практиці.

вміти:

- впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;
- використовувати сучасні підходи, методи, інструменти до управління бізнес-процесами;
- здійснювати опис бізнес-процесів, визначати їх власників, входи, виходи, ресурси та споживачів;
- оцінювати ефективність бізнес-процесів за допомогою коректно сформованої системи показників;
- здійснювати діагностику стану управління мережею бізнес-процесів підприємства, розробляти коригуючі заходи;
- визначати і формулювати завдання, принципи і стандарти побудови системи внутрішніх комунікацій в відповідності зі стратегічними цілями бізнес-структури;
- застосовувати сучасні моделі, оцінювати цифрову зрілість компанії;
- володіти навичками роботи з програмними продуктами, які дозволяють описувати, аналізувати та моделювати бізнес-процеси;
- моделювати й описувати бізнес-процеси підприємства з використанням CASE-технологій;
- адаптовувати сучасні концепції для вдосконалення бізнес-процесів з врахуванням динамічних умов зовнішнього середовища, які характеризуються швидкими змінами, новою моделлю поведінки споживачів та значною невизначеністю.

Програмні результати навчання:

- ПРН 1. Вміти адаптуватися та проявляти ініціативу і самостійність в ситуаціях, які виникають в професійній діяльності.
- ПРН 2. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.
- ПРН 4. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.
- ПРН 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.
- ПРН 7. Визначати та впроваджувати стратегічні плани розвитку суб'єктів господарювання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності.
- ПРН 8. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.
- ПРН 9. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

Методичні рекомендації спрямовані на формування у студентів здатності засвоювати систему спеціальних теоретичних і практичних знань, розвивати аналітичні здібності та здатність самостійно мислити. Вони допоможуть у підготовці студентів до практичних занять та проведенні самоконтролю знань.

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВИКОНАННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Вищим ступенем розвитку особистості майбутнього професіонала є фаховість, яка реалізується в процесі самостійного творчого пошуку принципів, методів, способів поведінки та діяльності. Саме тому самостійна робота стає професійною необхідністю якісної підготовки магістра з підприємництва, торгівлі та біржової діяльності. Остання має орієнтуватися на формування не лише репродуктивної виконавської діяльності, що передбачає оволодіння певною системою знань, а й на розвиток самостійності як однієї з властивостей особистості студента, пов'язаної з його активністю та процесами самореалізації.

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» є нормативною циклу професійної підготовки, яка охоплює сукупність знань та вмінь, що формують профіль професіонала в галузі підприємстві, торгівлі та біржовій діяльності.

Метою самостійної роботи студента є засвоєння в повному обсязі навчальної робочої програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють вагому роль у становленні майбутнього професіонала вищого рівня кваліфікації.

Самостійна робота з навчальної дисципліни передбачає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання рекомендованої літератури, засвоєння основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних занять; виконання одного із варіантів завдань за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за окремими завданнями дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до модульного контролю.

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни «Управління бізнес-процесами» спрямовані на формування у студентів здатності засвоювати систему спеціальних теоретичних основ дисципліни, а також застосування ними здобутих знань, вмінь і навичок на практиці професійній діяльності.

ЗМІСТ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

Тема 1. Теоретичні основи та особливості процесного управління

Система управління компанією. Управлінська система, виконавча система, їх особливості. Основні завдання управління сучасною компанією. Сучасні підходи до управління. Сутність функціонального підходу до управління компанією. Особливості функціональних структур на підприємстві. Системний підхід: суть та основні принципи в управлінні компанією. Процесний підхід до управління. Порівняльна характеристика процесного та функціонального підходів до управління. Особливості застосування процесного підходу в управлінні. Визначення рівнів відповідальності за функціонального та процесного підходів до управління підприємством.

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

Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Визначення бізнес-процесу в управлінні підприємством. Цільові ознаки бізнес-процесу. Бізнес-процес як створення продукту/послуги. Бізнес-процес як формування додаткової споживчої цінності. Основні елементи бізнес-процесу: атрибут бізнес-процесу, операція, постачальник, споживач (клієнт) процесу, регламент. Ресурси бізнес-процесу підприємства. Основні властивості бізнес-процесів підприємства.

Класифікація бізнес-процесів компанії. Поділ бізнес-процесів залежно від прив'язки до певних функціональних підрозділів; за функціональним призначенням; відносно об'єкта управління.

Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства. Сутність та особливості моделі PDCA (Plan, do, check and control, act). Цикл управління процесами Ісікави та основні його складові. Цикл управління Харрі-Шредера при використанні методу «б сігм».

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність системи управління. Назвіть основні завдання управління сучасною компанією.
2. Охарактеризуйте сутність та особливості функціонального підходу до управління.
3. У чому переваги і недоліки функціонального управління?
4. У чому сутність, переваги та недоліки процесного підходу до управління?

5. Що таке системний підхід? Назвіть основні його принципи.
6. Розкрийте суть та основні цілі впровадження процесного управління.
7. Дайте визначення понять «процес», «процесний підхід» та «процесно-орієнтована організація».
8. Що таке бізнес-процес та яке його значення в теорії процесного управління?
9. Назвіть головні атрибути бізнес-процесу. Дайте їх визначення.
10. Назвіть основні властивості бізнес-процесів.
11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-процеси?
12. Охарактеризуйте та назвіть відмінні особливості для основних, допоміжних бізнес-процесів, бізнес-процесів розвитку та управління.
13. Що стало передумовою виникнення сучасних підходів до формування системи управління бізнес-процесами?
14. У чому сутність циклу управління процесами Шухарта-Демінга PDCA?
15. Розкрийте сутність циклу управління процесами Ісікави.
16. Охарактеризуйте сутність та особливості моделі Харрі-Шредера.

Рекомендована література

1. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
2. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
4. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.

Інформаційні ресурси

1. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>.
2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>

Тема 2. Методологічні положення виділення та опису бізнес-процесів підприємства. Бізнес-інжиніринг

Ідентифікація (виокремлення) бізнес-процесів підприємства. Визначення основних атрибутів бізнес-процесу (вхід, вихід, власник, споживач, ресурси). Характеристики бізнес-процесів, які необхідно враховувати під час їх ідентифікації. Верхня та нижня межі процесу. Сутність та особливості первинного входу/виходу та вторинного входу/виходу. Декомпозиція бізнес-процесів підприємства.

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.

Суть бізнес-моделі відповідно до процесного підходу. Принципи формування мережі процесів на підприємстві. Основні етапи бізнес-інжинірингу. Ключові переваги від формування бізнес-моделей для підприємства. Класифікація бізнес-моделей підприємства.

Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства. Організаційне моделювання, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання бізнес-процесів. Основні цілі та принципи моделювання бізнес-процесів підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Що таке ідентифікація бізнес-процесів? Як забезпечується розподіл функцій між процесами?
2. Розкрийте основні правила ідентифікації бізнес-процесів і визначення їх меж.
3. Назвіть основні компоненти, які виділяються при ідентифікації бізнес-процесів
4. Що таке декомпозиція та покрокове виділення процесів компанії?
5. Що виступає причинами використання методик моделювання бізнесу.
6. У чому сутність бізнес-інжинірингу як засіб забезпечення та підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємства?
7. Що таке бізнес-модель компанії?
8. Які завдання виконує бізнес-модель компанії?
9. Назвіть основні підходи до формування бізнес-моделі компанії.
10. Що таке «рівняння цінності»? В чому його особливості?
11. За якими класифікаційними ознаками поділяються бізнес-моделі?
12. Розкрийте сутність та особливості основних концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
13. Які критерії вибору концепції побудови бізнес-моделі Вам відомі?

14. Які види моделей застосовуються в управлінні бізнесом? Розкрийте їх взаємозв'язок та узгодження.

Рекомендована література

1. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
2. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
3. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

Інформаційні ресурси

1. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL:
<http://www.kubp.com.ua>
2. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL:
<https://www.iiba.org>

Тема 3. Управління системою бізнес-процесів

Сутність менеджменту бізнес-процесів підприємства. Напрями управління бізнес-процесами підприємства. Основні методи процесного управління: MRP (ERP) (планування ресурсів виробництва (підприємства)); TQM (тотальне управління якістю); BPR (реінжиніринг бізнес-процесів); KM (Knowledge Management) (управління знаннями). Характеристика етапів впровадження системи управління бізнес-процесами компанії.

Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. Обґрунтування необхідності використання показників ефективності бізнес-процесів. Вимоги до системи показників бізнес-процесів підприємства. Проведення аналізу й оцінювання бізнес-процесу. Основні види аналізу процесів: логічний аналіз; аналіз характеристик процесу; аналіз результатів імітаційного моделювання; аналіз ресурсного середовища процесів; аналіз ризиків процесу; аналіз результатів атестації й аудиту. Класифікація показників бізнес-процесу. Показники процесу (технології), показники продукту; показники задоволеності споживача бізнес-процесу.

Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів. Форми проведення аудиту бізнес-процесів підприємства. Перелік робіт з аудиту процесу. Організація аудиту бізнес-процесу підприємства.

Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством. Сутність та особливості системи стратегічного управління підприємством. Входи та виходи системи стратегічного управління підприємством. Впровадження системи BSC. Основні етапи розроблення й впровадження системи стратегічного управління й системи управління бізнес-процесами.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність менеджменту бізнес-процесів підприємства.
2. Які напрями включає управління бізнес-процесами?
3. Назвіть основні методи процесного управління. У чому їх сутність?
4. Які етапи передбачає впровадження системи управління бізнес-процесами компанії?
5. Охарактеризуйте особливості системи управління бізнес-процесами.
6. Які вимоги ставляться до системи показників бізнес-процесів?
7. Назвіть основні етапи комплексного аналізу ефективності бізнес-процесів.
8. Розкрийте види аналізу бізнес-процесів.
9. Як поділяються показники бізнес-процесів?
10. Що таке аудит бізнес-процесів? У яких формах він проводиться?

11. Який перелік робіт включає аудит процесу?
12. Розкрийте вимоги, з урахуванням яких проводиться внутрішній аудит в компанії.
13. Дайте визначення системи стратегічного управління.
14. Які з документів регламентують діяльність компанії у рамках системи стратегічного управління?
15. Розкрийте основні входи процесу стратегічного управління в системі бізнес-процесів компанії.
16. Що таке збалансована система показників (BSC)? Які етапи передбачає впровадження BSC?

Рекомендована література

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
3. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

Інформаційні ресурси

1. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
2. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
3. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>

**Тема 4. Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів.
Регламентация бізнес-процесів**

Цілі та завдання моделювання бізнес-процесів. Методи опису бізнес-процесів підприємства та їх характеристика. Цілі опису бізнес-процесів підприємства. Характеристика основної інформації, необхідної для опису бізнес-процесу підприємства. Текстовий, табличний та графічний методи опису бізнес-процесів, їх переваги та недоліки.

Підходи до моделювання бізнес-процесів: вертикальний опис (функціональний підхід); горизонтальний опис (процесний підхід); об'єктно-орієнтований підхід. Діаграма потоків даних (Data Flow Diagram, DFD). Графічні нотації представлення DFD-діаграм: нотація Гейна-Сарсона і нотація Йордана-де Марко. Діаграма потоків робіт (Work Flow Diagram – WFD).

Методика регламентації бізнес-процесів. Створення і використання документів підприємства. Класифікація документів на групи за призначенням, принципами підготовки й оформлення. Структура документації за бізнес-процесом. Суть та структура регламенту бізнес-процесу підприємства. Опис бізнес-процесу в регламенті. Розподіл відповідальності за роботи в процесі.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність моделювання бізнес-процесів.
2. Назвіть цілі та завдання моделювання бізнес-процесів
3. Які виділяють способи опису бізнес-процесів компанії?
4. Охарактеризуйте систему регламентації бізнес-процесів.
5. Які принципи та етапи розроблення комплексної системи регламентів на підприємстві.
6. Назвіть види та призначення різних груп управлінських документів компанії.
7. Що таке регламент бізнес-процесу? Розкрийте його структуру.
8. Назвіть напрями удосконалення та покращення управління системою корпоративної документації.
9. Розкрийте характеристики еталонної та р референтної моделей.
10. Назвіть універсальні цілі опису бізнес-процесів компанії.
11. Що таке методологія моделювання бізнес-процесів?
12. Охарактеризуйте суть та особливості застосування діаграми потоків даних (DFD).
13. Назвіть графічні нотації представлення DFD-діаграм.
14. У чому сутність та призначення діаграми потоків робіт (WFD)?

Рекомендована література

1. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455с.
2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
4. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296с.

Інформаційні ресурси

1. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
2. Business Process Modeling Notation. Working Draft (1.0). August 25, 2003. URL: <http://www.bpmn.org>.

**Тема 5. Прикладні аспекти SADT–моделювання.
Використання CASE–технологій**

Сутність та історії виникнення SADT-моделі. Особливості опису моделі SADT. Методологія структурного аналізу та проектування SADT. Сфери застосування SADT-моделі в управлінні бізнес-процесами.

Сутність та особливості CASE–технологій у бізнес-моделюванні. Фактори, що впливають на вибір CASE-системи. Технологія освоєння і впровадження CASE–систем. Характеристика сучасних CASE–засобів. Порівняльна характеристика використання CASE–систем у бізнес-моделюванні.

Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів. Карта процесу та її особливості. Сучасні методика і підходи до моделювання бізнесу. Структурний аналіз і структурне проектування (SA/SD).

Методика IDEF (інтегроване комп'ютерне забезпечення моделювання виробництва). Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція бізнес-процесів. Тунелювання.

Методика ARIS (призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями).

Методика BPMN (відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів). Типи процесів та тригерів у нотації BPMN.

Питання для самоконтролю

1. Що таке структурний аналіз? Які засоби проведення структурного аналізу Вам відомі?
2. Назвіть найпоширеніші методика і підходи до моделювання бізнесу.
3. Розкрийте сутність та особливості функціонального моделювання бізнес-процесів.
4. Що таке IDEF0 – методологія?
5. Назвіть основні елементи нотації IDEF0.
6. У чому сутність контекстної діаграми?
7. Що таке декомпозиція бізнес-процесів?
8. Розкрийте особливості декомпозиції контекстної діаграми IDEF0.
9. Охарактеризуйте програмні продукти, що застосовуються для моделювання бізнес-процесів.
10. Розкрийте сутність та переваги використання методології ARIS.
11. Які характерні властивості методика BPMN як графічної нотації для моделювання бізнес-процесів?

Рекомендована література

1. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020.
2. 455 с.
3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
4. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
5. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

Інформаційні ресурси

1. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
2. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>
3. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.

Тема 6. Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії

Сутнісна характеристика цифрової трансформації. Піраміда цифрової трансформації в бізнесі. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання. Моделі цифрової зрілості. Модель цифрової зрілості Forrester 4.0. Модель цифрової зрілості IDC. Фреймворк цифрової трансформації PwC.

Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії. Концептуальна модель СММІ як напрям удосконалення бізнес-процесів. Особливості концептуальної моделі DREAMY.

Роль та місце ІТ-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. У чому сутність цифрової трансформації?
2. Які виділяють типи цифрової зрілості компанії?
3. Розкрийте зміст цифрової зрілості компанії.
4. Які виділяють рівні цифрової зрілості промислового підприємства?
5. Назвіть основні моделі оцінки цифрової зрілості компанії.
6. Охарактеризуйте основні інструменти управління цифровою зрілістю компанії.
7. Що таке цифрова стратегія?
8. У чому сутність цифрової бізнес-моделі компанії?
9. Назвіть послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації бізнес-моделі.
10. Що таке цифрова фірма? У чому її основна мета?
11. Які виділяють напрями ведення бізнесу в умовах цифрового стратегування?
12. Якими цифровими компетентностями повинні володіти працівники бізнес-структур?

Рекомендована література

1. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

Тема 7. Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів (2 год.)

Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю. Концепція тотального управління якістю (TQM). Характеристика циклу Шухарта-Демінга (PDCA) та його застосування. 14 принципів управління Е. Демінга.

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 компанією.

Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Методика швидкого аналізу рішення (FAST). Бенчмаркінг та його основні види. Процес перепроєктування бізнес-процесу підприємства. Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів підприємства. Застосування референтних і еталонних моделей в бізнес-процесах підприємства.

Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства. Сутність стратегії «Кайзен» та її вплив на бізнес-процеси підприємства. Практика використання принципу «кайзен» у міжнародних компаніях.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте характеристику принципів якості Е. Демінга.
2. У чому сутність та мета стандартизації?
3. Назвіть основні вимоги до забезпечення, які повинні містити обов'язкові стандарти.
4. Які елементи (стандарти) включають інтегровані системи управління якістю?
5. За якими ознаками класифікують стандарти?
6. У чому сутність та особливості концепції удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement)?
7. Назвіть підходи, на яких ґрунтується концепція удосконалення бізнес-процесів?
8. Охарактеризуйте методику швидкого аналізу рішення (FAST).
9. Що таке бенчмаркінг процесу? Назвіть основні його види.
10. Розкрийте сутність перепроєктування процесу.
11. У чому сутність концепції «кайзен»?
12. Охарактеризуйте специфіку застосування «кайзен» у сучасних японських корпораціях.

Рекомендована література

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.

2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
3. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.
4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів

Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність. Основні причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.

Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі. Етапи та заходи проекту по 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.

Питання для самоконтролю

1. Що таке реінжиніринг бізнес-процесів?
2. Назвіть основні етапи реінжинірингу бізнес-процесів.
3. Розкрийте значення інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.
4. Назвіть основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.
5. Розкрийте сутність методології реінжинірингу бізнес-процесів за М. Хаммером і Дж. Чампі.
6. Охарактеризуйте принципи реорганізації бізнес-процесів.
7. Назвіть нові підходи до реінжинірингу бізнес-процесів (BPR+).
8. У чому особливості алгоритму проведення X-інжинірингу бізнес-процесів?
9. Розкрийте досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів у таких компаніях, як Ford, MBL Insurance, Kodak, та їх спільні характеристики.
10. Практично-орієнтовані засади проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів.

Рекомендована література

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.

3. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб. / П.Г. Банщиков та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
4. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.

ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Функціональний підхід до управління підприємством.
2. Процесний підхід до управління підприємством.
3. Поняття «бізнес-процес» та його властивості в теорії процесного управління.
4. Основні елементи бізнес-процесу та їх характеристика.
5. Класифікація бізнес-процесів, їх переваги та недоліки.
6. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.
7. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів.
8. Опис оточення бізнес-процесу.
9. Сутність та основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
10. Класифікація бізнес-моделей.
11. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.
12. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.
13. Сутність, напрями та етапи системи управління бізнес-процесами компанії.
14. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів.
15. Класифікація та характеристика показників бізнес-процесів підприємства.
16. Аналіз та оцінювання бізнес-процесу на підприємстві.
17. Аудит бізнес-процесів підприємства та його організація.
18. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.
19. Збалансована система показників (BSC).
20. Сутність, цілі та особливості процесу опису бізнес-процесів підприємства.
21. Графічні засоби структуризації бізнес-процесів.
22. Алгоритм моделювання та методологія опису бізнес-процесу підприємства.
23. Методики і підходи до моделювання бізнесу.
24. Структурний аналіз бізнес-процесів.
25. Характеристика методики IDEF та її різновидів.
26. Методологія IDEF0.
27. Характеристика системи ARIS.
28. Методика BPMN.
29. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства.
30. Сутність регламентації бізнес-процесів підприємства.
31. Структура документації за бізнес-процесом.
32. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.
33. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.
34. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.
35. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.
36. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA).

37. Принципи якості Е. Демінга.
38. Стандарти якості серії ISO 9000 та їх характеристика.
39. Інтегровані системи управління якістю.
40. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства
41. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).
42. Бенчмаркінг та його основні види.
43. Процес перепроєктування бізнес-процесу підприємства.
44. Застосування референтних і еталонних моделей в бізнес-процесах підприємства.
45. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.
46. Основні причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.
47. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.
48. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі.
49. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.
50. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Атрибут бізнес-процесу – основні ознаки та параметри, за якими здійснюється опис та регламентація бізнес-процесу.

Аудит – це перевірка мережі бізнес-процесів на відповідність цільовим значенням показників ефективності.

Бізнес-модель – сукупність визначальних бізнес-рішень, а також компромісів, які використовуються компанією для отримання прибутку (Гарвардська школа бізнесу).

Бізнес-процес – це сукупність видів діяльності підприємства (потік, послідовність робіт), які здійснюються за визначеною технологією, в результаті чого певні входи (матеріальні, інформаційні ресурси) перетворюються на виходи (продукти, послуги), є цілеспрямованими та взаємопов'язаними завдяки наявності фактора управлінського впливу та споживача результату.

Вихід (продукт) – матеріальний чи інформаційний об'єкт, послуга, що є результатом виконання процесу, і споживається зовнішніми відносно цього процесу клієнтами.

Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача.

Власник бізнес-процесу – це особа, яка відповідає за організацію і результати процесу і може змінювати його структуру.

Вторинний вихід – побічний продукт бізнес-процесу, який може бути затребуваний вторинними клієнтами. Чи не є основною метою бізнес-процесу.

Вторинний вхід – потоки об'єктів, що забезпечують нормальне протікання бізнес-процесу – стандарти, правила, механізми виконання дій, обладнання та ін.

Вхід бізнес-процесу – продукт, який у перебігу виконання процесу перетворюється на вихід.

Галузеві стандарти (ГСТУ) – розробляються в разі відсутності державних стандартів чи обґрунтованої необхідності встановлення в них вищих чи додаткових вимог порівняно з вимогами державних стандартів.

Державні стандарти (ДСТУ) – це стандарти, що розроблені і прийняті компетентними державними організаціями України, республіканські стандарти колишньої УРСР, які застосовуються як державні до моменту їх заміни або скасування.

Диспозитивні стандарти – це стандарти, які не є обов'язковими, але стають такими за умови згоди між замовником та постачальником, в такому разі вони можуть бути схвалені чи прийняті на різних рівнях.

Допоміжні (обслуговуючі) процеси – безпосередньо не генерують доданої вартості, а забезпечують здійснення основних процесів.

Еталонна модель – це графічне представлення аналітика (компанії) про те, з яких процесів складається діяльність компанії, незалежно від її галузевої специфіки.

Зовнішнє середовище процесу – постачальники вихідних ресурсів і клієнти, які споживають результат виходу процесу.

Ідентифікація (виокремлення) бізнес-процесів – це формування складу їх функцій (операцій), що визначають межі та організаційну відповідальність за виконання функцій, взаємодію бізнес-процесів між собою.

Інструкція – це письмовий документ, в якому представлений порядок здійснення будь-якої діяльності або порядок застосування положень законодавчих та інших нормативних актів.

Інтерфейс бізнес-процесу – ряд об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

Менеджмент бізнес-процесів (МБП) – це комплекс заходів, що здійснюються в рамках існуючої чи нової бізнес-системи (підприємства), і спрямовані на оптимізацію поточних бізнес-процесів і майбутні організаційні й операційні зміни.

Методика ARIS (Architecture of Integrated Information System) – призначена для структурованого опису діяльності компаній у вигляді взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями;

Методика BPMN (Business Process Modeling Notation) – описує умовні позначення для відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів.

Методологія моделювання бізнес-процесів – це сукупність методів і правил опису бізнес-процесів, за допомогою яких об'єкти і зв'язки між ними представляються у вигляді моделей.

Міжнародні (міждержавні або міжнаціональні) стандарти – це стандарти, що розроблені і прийняті міжнародними організаціями зі стандартизації – ISO, IES тощо.

Моделювання бізнес-процесів – це процес точного опису бізнес-процесів і його складових елементів, тобто побудова його моделі.

Моделювання діяльності організації – документування, аналіз і оптимізація роботи підприємства чи окремих напрямів його діяльності, його цілей і завдань, механізмів і ресурсів, які використовуються для їх досягнення, правових обмежень і взаємовідносин із середовищем, в якому підприємство веде свою діяльність.

Нотація – це система умовних позначень, прийнята в будь-якій області знань або діяльності, зокрема при моделюванні процесів.

Нотація IDEF0 – це нотація, яка дозволяє проводити послідовну декомпозицію процесів до необхідного рівня деталізації.

Операція – частина бізнес-процесу, що має вхід та вихід.

Основні бізнес-процеси – це процеси, які безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості, лежать на шляху руху продукції (послуги) і відповідають основним етапам її життєвого циклу; вони додають цінність для клієнта і партнерів підприємства.

Первинний вихід – основний результат, заради якого існує бізнес-процес. Визначається метою, призначенням бізнес-процесу.

Первинний вхід – потік об'єктів, який ініціює «запуск» бізнес-процесу – замовлення клієнта, план закупівель тощо.

Показники задоволеності споживача БП – відповідають інформаційному потоку про реакцію споживача (теперішню чи передбачувану) на одержаний продукт.

Показники продукту – це індикатори інформаційного потоку, що свідчать про відповідність якості виходу процесу встановленим вимогам, стабільність і стандартність параметрів продукту.

Показники процесу (технології) – це показники, які характеризують якість процесу, його ефективність і відтворюваність (здатність стабільно забезпечувати цільові значення показників).

Постачальник бізнес-процесу – особа, яка надає ресурси для виконання процесу.

Потік бізнес-процесу – визначає перебіг, вхід (вхідні об'єкти) і вихід (результат) процесу (фінансовий, матеріальний, інформаційний).

Потік – це рух сукупності фізичних або інформаційних предметів у часі і просторі.

Процес – це сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що взаємодіють між собою, перетворюючи входи (ресурси) у виходи (результати).

Процеси розвитку – це процеси, що визначають тенденції та напрями розвитку основних бізнес-процесів залежно від аналізу та прогнозних напрямів розвитку підприємства.

Процеси управління – це процеси, спрямовані на управління підприємством як комплексною системою. Вони стосуються цілеутворення, планування, контролю з досягнення цілей підприємства; аналізу відхилень та управління змінами на підприємстві, а також координації дій окремих елементів управління.

Процесне управління (Business Process Management) – це планомірна діяльністю з формування цілеспрямованої поведінки компанії через виділення, опис та управління системою взаємопов'язаних і взаємодоповнюючих процесів підприємства та їх ресурсним середовищем.

Процесний підхід – це систематична ідентифікація застосованих організацією процесів і управління цими процесами та їх взаємодією.

Процесно-орієнтована організація – це організація, в якій діяльністю та ресурсами управляють як процесом.

Регламент – це організаційно-розпорядчий документ великої компанії (корпорації), що містить сукупність правил, які регулюють, порядок бізнес-процесу або його етапів.

Ресурс бізнес-процесу – матеріальний чи інформаційний об'єкт, що постійно використовується для здійснення процесу, але не є входом процесу (інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, транспорт тощо).

Референтна модель – це еталонна модель діяльності компанії щодо конкретної галузі.

Система регламентації бізнес-процесів – це комплекс процесів, методів, інструментів та елементів організаційної структури, що забезпечують розробку, введення в дію, контроль за виконанням, підтримку в актуальному стані і своєчасну скасування нормативних методичних документів компанії.

Система стратегічного управління – це сукупність засобів управління підприємством на основі стратегічних цілей.

Споживач (клієнт) процесу – особа, яка одержує результат виконання процесу.

Регламент – документ, який описує структуру бізнес-процесу з точки зору складу операцій, розподілу повноважень та відповідальності між учасниками процесу, порядок їх взаємодії та прийняття рішень щодо покращення процесу.

Стандарти підприємств (СП) – розробляють у разі відсутності державних чи галузевих стандартів на підприємстві, а затверджує їх службова особа, якій надано це право підписом та печаткою із зазначенням дати надання чинності цьому стандарту.

Стандарти серії ISO 9000 – це документи, розроблені і прийняті на рівні ООН, які визначають умови практичного застосування концепції TQM.

Стандартизація – це діяльність з метою досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній сфері використання щодо реально існуючих або можливих завдань.

Стандартні технічні умови (СТТУ) – розробляють у разі необхідності поширення узагальнених результатів прикладних досліджень.

Технічні умови (ТУ) – це документ, що регулює стосунки між постачальником і споживачем продукції, на яку відсутні всі попередні види стандартів.

Управлінські впливи – нормативна документація підприємства та розпорядчі документи, що визначають умови виконання бізнес-процесу, параметри його входу і виходу.

Цикл Демінга – модель безперервного покращення процесів управління виробничими (і не тільки) процесами.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
3. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
4. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
5. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с
6. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
7. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.
8. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
9. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. Ingénierie des Systèmes d'Information, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.

Додаткова література:

1. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
4. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.

5. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.

Інформаційні ресурси:

1. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
3. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
4. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
5. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>.
6. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.
7. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>.