

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Львівський національний університет імені Івана Франка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра економіки підприємства**

**Затверджено**

на засіданні кафедри економіки підприємства економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка  
(протокол № 1 від 29 серпня 2025 р.)  
Завідувач кафедри



проф. Світлана УРБА

**СИЛАБУС з навчальної дисципліни**  
**«ПРОЦЕСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»,**  
що викладається в межах ОНП третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти для студентів зі спеціальності  
**D3 «Менеджмент»**

Львів 2025 р.

<b>Назва курсу</b>	<b>ПРОЦЕСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ</b>
<b>Адреса викладання курсу</b>	Львівський національний університет імені Івана Франка
<b>Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна</b>	Економічний факультет, кафедра економіки підприємства ЛНУ імені Івана Франка
<b>Галузь знань, шифр та назва спеціальності</b>	D «Бізнес, адміністрування та право»; D3 «Менеджмент»
<b>Викладачі курсу</b>	УРБА Світлана Іванівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства
<b>Контактна інформація викладачів</b>	<a href="mailto:svitlana.urba@lnu.edu.ua">svitlana.urba@lnu.edu.ua</a> ; <a href="https://econom.lnu.edu.ua/employee/urba-svitlana-ivanivna">https://econom.lnu.edu.ua/employee/urba-svitlana-ivanivna</a> тел. (032) 239 40 25
<b>Консультації по курсу відбуваються</b>	Консультації в день проведення лекцій/практичних занять (або на онлайн платформі – MS Teams, Zoom, Google Classroom) за попередньою домовленістю з викладачем. Кафедра економіки підприємства, кім. 117, просп. Свободи, 18, м. Львів.
<b>Сторінка курсу</b>	<a href="https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnya-biznes-protsesamy-076">https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnya-biznes-protsesamy-076</a>
<b>Інформація про курс</b>	Дисципліна «Процесний менеджмент» є вибірковою дисципліною зі спеціальності D3 «Менеджмент» для освітньо-наукової програми «Бізнес-адміністрування», яка викладається в 4-му семестрі в обсязі 3-х кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
<b>Коротка анотація курсу</b>	Навчальний курс розроблено таким чином, щоб надати його учасникам необхідний теоретичний і практичний матеріал для отримання компетенцій щодо процесного менеджменту в бізнес-структурах, а також прикладного застосування сучасних програмних продуктів для аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів у практичній діяльності.
<b>Мета та цілі дисципліни</b>	<p><b>Метою</b> вивчення нормативної дисципліни «Процесний менеджмент» є формування у студентів системи знань з теоретичних основ процесного управління, моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів, ознайомлення з сучасними інструментальними системами для моделювання та аналізу процесів підприємства.</p> <p><b>Основними завданнями</b> дисципліни «Процесний менеджмент» є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вивчення основних підходів до менеджменту, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;</li> <li>– дослідження теоретичних основ процесного менеджменту та бізнес-процесів;</li> <li>– вивчення методологічних принципів процесного менеджменту щодо виділення бізнес-процесів та їх опису;</li> <li>– освоєння регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливостей організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;</li> <li>– розуміння особливостей документування та оптимізації бізнес-процесів компанії;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оволодіння навиками роботи з програмними продуктами, які дозволяють самостійно описувати, моделювати та аналізувати бізнес-процеси у практичній діяльності;</li> <li>– розкриття змісту основних концепцій вдосконалення бізнес-процесів як передумови реалізації конкурентного потенціалу підприємства.</li> </ul>
<p><b>Література для вивчення дисципліни</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>Основна література:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>8. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</li> <li>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.</li> </ol> <p style="text-align: center;"><b><u>Додаткова література:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.</li> <li>2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.</li> <li>3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: <a href="http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf">http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf</a></li> <li>4. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.</li> </ol>

	<p>5. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.</p> <p>6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>Інформаційні ресурси:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <a href="http://www.intalev.ua/ua/services/bp/">http://www.intalev.ua/ua/services/bp/</a></li> <li>2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></li> <li>3. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <a href="https://www.iiba.org">https://www.iiba.org</a></li> <li>4. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <a href="https://www.ariscommunity.com/about-us">https://www.ariscommunity.com/about-us</a></li> <li>5. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.bpmn.org">http://www.bpmn.org</a>.</li> <li>6. IDEF, Integration DEFINition methods веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.idef.com">http://www.idef.com</a>.</li> <li>7. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a>.</li> <li>8. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: <a href="https://www.creatio.com">https://www.creatio.com</a>.</li> </ol>
<b>Тривалість курсу</b>	Один семестр
<b>Обсяг курсу</b>	3 кредити, 90 год., 48 ауд. год. (32 год. – лекції, 16 год. – практичні заняття), 42 год. – самостійна робота.
<b>Очікувані результати навчання</b>	<p>Після завершення курсу студент буде:</p> <p style="text-align: center;"><b>знати:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теоретичні та прикладні засади основних підходів до управління, особливостей поєднання функціональної та процесної моделей управління;</li> <li>– сутнісну характеристику бізнес-процесу, його складових елементів;</li> <li>– методичні підходи до ідентифікації бізнес-процесів та побудови оптимальної бізнес-моделі підприємства;</li> <li>– процедури проведення регламентації та аудиту бізнес-процесів підприємства, особливості організаційного забезпечення діяльності з аналізу бізнес-процесів;</li> <li>– новітні підходи до управління процесами прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень з оптимізації діяльності підприємства;</li> <li>– поняття, методи і інструменти кількісного і якісного аналізу процесів управління;</li> <li>– цифрові технології для опису та моделювання бізнес-процесів використанням CASE-технологій;</li> <li>– сучасні концепції вдосконалення бізнес-процесів та методологічні аспекти їх реалізації на практиці.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>вміти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– впроваджувати процесний підхід до управління підприємством;</li> <li>– використовувати сучасні підходи, методи, інструменти до управління бізнес-процесами;</li> </ul>

- 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.

**У результаті вивчення дисципліни студент набуває:**

**Загальні компетентності (ЗК):**

ЗК1. Здатність виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

ЗК4. Здатність розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності.

**Спеціальні (фахові) компетентності (СК):**

СК1. Здатність виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках.

СК4. Здатність ініціювати, розробляти, реалізовувати та управляти науковими проектами у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках та /або складати пропозиції щодо фінансування наукових досліджень, реєстрації прав інтелектуальної власності.

**Програмні результати навчання:**

ПРН 1. Застосовувати сучасні інструменти і технології пошуку, оброблення та аналізу інформації, зокрема, статистичні методи аналізу даних великого обсягу та/або складної структури, спеціалізовані бази даних та інформаційні системи.

ПРН 2. Розробляти та досліджувати концептуальні, математичні і комп'ютерні моделі процесів і систем, ефективно використовувати їх для отримання нових знань та/або створення інноваційних продуктів у галузі менеджменту та дотичних міждисциплінарних напрямках.

ПРН 4. Розробляти та реалізовувати наукові та прикладні проекти, які дають можливість переосмислити наявне та створити нове цілісне знання та/або професійну практику у галузі управління та адміністрування і розв'язувати значущі наукові та технологічні

	проблеми в менеджменті з дотриманням норм академічної етики і врахуванням соціальних, етичних, економічних, екологічних та правових аспектів.
<b>Ключові слова</b>	Процес, бізнес-процес, процесний менеджмент, процесний підхід, бізнес-модель, моделювання, SADT-моделювання, стандарт DFD, стандарт WFD, методологія IDEF0, методологія BPMN, аудит, реінжиніринг, збалансована система показників.
<b>Формат курсу</b>	Очний / заочний
	Проведення лекцій, практичних занять та консультації для кращого розуміння тем навчальної дисципліни.
<b>Теми</b>	<p><b>Тема 1.</b> Теоретичні основи та особливості процесного менеджменту.</p> <p><b>Тема 2.</b> Бізнес-процеси підприємства: суть, класифікація та методи опису.</p> <p><b>Тема 3.</b> Управління системою бізнес-процесів.</p> <p><b>Тема 4.</b> Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів.</p> <p><b>Тема 5.</b> Прикладні аспекти SADT–моделювання. Використання CASE–технологій.</p> <p><b>Тема 6.</b> Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії.</p> <p><b>Тема 7.</b> Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів.</p> <p><b>Тема 8.</b> Реінжиніринг бізнес-процесів компанії.</p>
<b>Підсумковий контроль</b>	Екзамен у кінці семестру письмовий
<b>Пререквізити</b>	Для вивчення курсу аспіранти потребують базових знань з таких дисциплін як сучасні тенденції в підприємництві, економічна діагностика, організація та розвиток бізнесу та інших достатніх для сприйняття категоріального апарату цього курсу, розуміння наукових джерел з такої проблематики.
<b>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватись під час викладання курсу</b>	<p>Основними методами навчання, що використовуються в процесі викладання навчальної дисципліни «Процесний менеджмент» є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– метод передачі і сприйняття навчальної інформації, пробудження наукового інтересу (лекції, ілюстрації, презентації);</li> <li>– метод практичного засвоєння курсу з допомогою складання тестових завдань, підготовки практичних завдань з метою набування умінь і практичних навичок (практичні й лабораторні заняття);</li> <li>– метод модульного контролю з допомогою періодичного складання модулів за тематикою лекційних, практичних занять;</li> <li>– метод самостійного засвоєння студентами навчального матеріалу у вигляді складання тестів, вирішення задач та ситуацій, написання рефератів на підставі самостійно опрацьованої базової літератури та додаткових джерел інформації (в т.ч. законодавчих актів) з метою конкретизації й поглиблення базових знань, необхідних умінь та практичних навичок (самостійна робота);</li> <li>– електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов'язаних курсів у системах (платформах) Microsoft Teams, Google Classroom, Moodle.</li> </ul>

	Під час навчання застосовуватимуться презентація, лекції, лабораторні роботи, комплексні модулі та завдання, електронні матеріали з відповідного курсу, колаборативне навчання (групові проекти, спільні розробки), дискусія, виконання практичних кейсів та розробок.																																							
<b>Необхідне обладнання</b>	Вивчення курсу «Процесний менеджмент» потребує використання комп'ютера, загально вживаних програм і операційних систем з метою подання електронних матеріалів (електронна пошта, платформи Moodle, Microsoft Teams, Google Classroom), мультимедійного проєктора, дошки, крейди.																																							
<b>Критерії оцінювання</b>	<p>Оцінювання проводиться за <b>100-бальною шкалою</b>. Бали нараховуються за наступним співвідношенням:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поточна успішність: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20;</li> <li>– модульне оцінювання: 20 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 20;</li> <li>– індивідуальне завдання: 10 % семестрової оцінки; максимальна кількість балів – 10;</li> <li>– іспит: 50 % семестрової оцінки. Максимальна кількість балів – 50.</li> </ul> <p><b>Підсумкова максимальна кількість балів – 100.</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Критерії оцінювання знань аспірантів</th> <th>Бали рейтингу</th> <th>Максимальна кількість</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3"><b>Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях (4 відповіді по 5 балів балів)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Критерії оцінювання</b></td> <td colspan="2"><b>20 балів</b></td> </tr> <tr> <td>аспірант в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.</td> <td colspan="2"><b>5</b></td> </tr> <tr> <td>аспірант достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.</td> <td colspan="2"><b>4</b></td> </tr> <tr> <td>аспірант в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.</td> <td colspan="2"><b>3</b></td> </tr> <tr> <td>аспірант не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.</td> <td colspan="2"><b>2</b></td> </tr> <tr> <td>аспірант не володіє матеріалом....</td> <td colspan="2"><b>0</b></td> </tr> <tr> <td colspan="3"><b>3. Індивідуальна робота аспіранта (ІНДР)</b></td> </tr> <tr> <td><b>Критерії оцінювання</b></td> <td colspan="2"><b>10 балів</b></td> </tr> <tr> <td>робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі</td> <td colspan="2"><b>10</b></td> </tr> <tr> <td>робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог</td> <td colspan="2"><b>6-8</b></td> </tr> <tr> <td>робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог</td> <td colspan="2"><b>2-6</b></td> </tr> </tbody> </table>	Критерії оцінювання знань аспірантів	Бали рейтингу	Максимальна кількість	<b>Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях (4 відповіді по 5 балів балів)</b>			<b>Критерії оцінювання</b>	<b>20 балів</b>		аспірант в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.	<b>5</b>		аспірант достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.	<b>4</b>		аспірант в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	<b>3</b>		аспірант не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.	<b>2</b>		аспірант не володіє матеріалом....	<b>0</b>		<b>3. Індивідуальна робота аспіранта (ІНДР)</b>			<b>Критерії оцінювання</b>	<b>10 балів</b>		робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	<b>10</b>		робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>6-8</b>		робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>2-6</b>	
Критерії оцінювання знань аспірантів	Бали рейтингу	Максимальна кількість																																						
<b>Бали поточної успішності за участь у семінарських заняттях (4 відповіді по 5 балів балів)</b>																																								
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>20 балів</b>																																							
аспірант в повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі тестові завдання.	<b>5</b>																																							
аспірант достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, використовуючи при цьому обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість тестових завдань.	<b>4</b>																																							
аспірант в цілому володіє навчальним матеріалом викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових відповідей, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, без використання необхідної літератури допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки. Правильно вирішив половину тестових завдань.	<b>3</b>																																							
аспірант не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових відповідей, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив меншість тестових завдань.	<b>2</b>																																							
аспірант не володіє матеріалом....	<b>0</b>																																							
<b>3. Індивідуальна робота аспіранта (ІНДР)</b>																																								
<b>Критерії оцінювання</b>	<b>10 балів</b>																																							
робота виконана та захищена згідно з графіком, з поясненнями та висновками і в повному обсязі	<b>10</b>																																							
робота захищена, але виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>6-8</b>																																							
робота не захищена та виконана частково, з порушенням термінів або вимог	<b>2-6</b>																																							

	робота не виконана	0	
<b>2. Модульний контроль (2 модулі по 10 балів)</b>			
<b>Критерії оцінювання</b>		<b>20 балів</b>	
<p><b>1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання.</b> Завдання із вибором відповіді вважається виконаним правильно, якщо в картці тестування записана правильна відповідь. За кожне правильно виконане завдання виставляється <i>0,2 бала. (максимально 10 × 0,2 = 2 бали).</i></p> <p><b>2. Другий рівень (3 завдання) – завдання з короткою відповіддю.</b> Завдання з обгрунтованою та повною відповіддю вважається виконаним правильно, якщо студент дав вірні визначення, класифікації, тлумачення, короткі коментарі. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється <i>1 бал (максимально 3 × 1 = 3 бали).</i></p> <p><b>3. Третій рівень (2 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обгрунтування відповіді).</b> В цих завданнях потрібно зробити практичні послідовні, логічні розрахунки та пояснення, що потребують чіткого розв’язання з допомогою формул. Числовий результат обов’язково вказати у відповідних одиницях, необхідні висновки з обгрунтованими пропозиціями, вказати факти, з яких випливає те чи інше твердження. Якщо потрібно, то слід проілюструвати думки схемами, графіками, таблицями. Оцінювання завдань третього рівня <i>2,5 бала: (максимально 2,5 × 2 = 5 балів).</i></p>			
<b>4. Екзамен</b>		<b>50</b>	
<p><b>Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов’язковим для всіх аспірантів.</b> Екзаменаційний білет містить <b>3 завдання 3-ьох рівнів складності.</b> <b>Перший рівень</b> – 2 теоретичні запитання, кожне по <i>10 балів (максимально 10 × 2 = 20 балів).</i> <b>Другий рівень</b> – 20 тестових завдань з декількома варіантами розв’язку. За кожне правильно виконане тестове завдання студенту виставляється <i>1 бал (максимально 20 × 1,0 = 20,0 балів).</i> <b>Третій рівень</b> – практичне ситуаційне завдання з повним розв’язком і поясненням одержаних відповідей. В цих завданнях треба записати формули для розрахунків, послідовні та логічні дії всіх розрахунків, навести одиниці вимірювання одержаних показників і зробити належні висновки. За це правильно виконане завдання аспіранту виставляється <i>10 балів.</i> Результат екзамену залежить від загальної кількості набраних балів. <b>Оцінка одержана на екзамені є остаточною.</b></p>			
<p><b>Письмові роботи:</b> Очікується, що аспіранти виконають індивідуальне письмове завдання.</p> <p><b>Академічна доброчесність:</b> Очікується, що роботи аспірантів будуть їх оригінальними дослідженнями чи міркуваннями. Відсутність посилань на використані джерела, фабрикування джерел, списування, втручання в роботу інших студентів становлять, але не обмежують, приклади можливої академічної недоброчесності. Виявлення ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі аспіранта є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.</p> <p><b>Відвідання занять</b> є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Аспіранти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку аспіранти зобов’язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.</p> <p><b>Література.</b> Уся література, яку аспіранти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Аспіранти заохочуються до</p>			

використання також й іншої літератури та джерел, яких немає серед рекомендованих.

**Політика виставлення балів.** Враховуються бали набрані на поточному тестуванні, самостійній роботі та бали підсумкового тестування. При цьому обов'язково враховуються присутність на заняттях та активність аспіранта під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнь на заняття; користування мобільним телефоном, планшетом чи іншими мобільними пристроями під час заняття в цілях не пов'язаних з навчанням; списування та плагіат; несвоєчасне виконання поставленого завдання тощо.

#### Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
81-89	<b>B</b>	добре	
71-80	<b>C</b>		
61-70	<b>D</b>	задовільно	
51-60	<b>E</b>		
0-50	<b>FX</b>	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання

#### Питання до екзамену

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).

	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Сутність, цілі та особливості процесу опису бізнес-процесів підприємства.</li> <li>21. Графічні засоби структуризації бізнес-процесів.</li> <li>22. Алгоритм моделювання та методологія опису бізнес-процесу підприємства.</li> <li>23. Методики і підходи до моделювання бізнесу.</li> <li>24. Структурний аналіз бізнес-процесів.</li> <li>25. Характеристика методики IDEF та її різновидів.</li> <li>26. Методологія IDEF0.</li> <li>27. Характеристика системи ARIS.</li> <li>28. Методика BPMN.</li> <li>29. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства.</li> <li>30. Сутність регламентації бізнес-процесів підприємства.</li> <li>31. Структура документації за бізнес-процесом.</li> <li>32. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.</li> <li>33. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.</li> <li>34. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.</li> <li>35. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.</li> <li>36. Цикл Шухарта-Демінга (PDCA).</li> <li>37. Принципи якості Е. Демінга.</li> <li>38. Стандарти якості серії ISO 9000 та їх характеристика.</li> <li>39. Інтегровані системи управління якістю.</li> <li>40. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства</li> <li>41. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).</li> <li>42. Бенчмаркінг та його основні види.</li> <li>43. Процес перепроєктування бізнес-процесу підприємства.</li> <li>44. Застосування референтних і еталонних моделей в бізнес-процесах підприємства.</li> <li>45. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.</li> <li>46. Основні причини виникнення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.</li> <li>47. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.</li> <li>48. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера и Дж. Чампі.</li> <li>49. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.</li> <li>50. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.</li> </ol>
<b>Опитування</b>	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню дисципліни «Управління бізнес-процесами».

*СХЕМА КУРСУ*

Тиж. / дата / год	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота	Література. *** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Перший, другий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 1: Теоретичні основи та особливості процесного менеджменту</b></p> <p>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.</p> <p>Сучасні стандарти управління. Процесний підхід в стандартах ISO 9000:2000 та ISO 9001:2000, їх обмеженість. Основні складові впровадження системи процесного управління.</p> <p>Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства. Сутність та особливості моделі PDCA (Plan, do, check and control, act). Цикл управління процесами Ісікави та</p>	Лекція	<p>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.</p> <p>3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>4. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)	Два тижні

	основні його складові. Цикл управління Харрі-Шредера при використанні методу «6 сігм».		51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221. 5. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a> . 6. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a>		
Перший, другий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 1: Теоретичні основи та особливості процесного менеджменту</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система управління компанією.</li> <li>2. Функціональний підхід до управління.</li> <li>3. Процесний підхід до управління.</li> <li>4. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами промислового підприємства.</li> </ol>	Практичне заняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>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-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність функціонального підходу: переваги і недоліки.</li> <li>2. Особливості процесного підходу до управління.</li> <li>3. Суть, види та основні параметри бізнес-процесів.</li> <li>4. Характеристика моделі PDCA.</li> <li>5. Цикл управління процесами Ісікави та основні його складові.</li> <li>6. Цикл управління Харрі-Шредера (4 год.)</li> </ol>	Два тижні

			<p>процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221. 5. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a>.</p> <p>6. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p>		
Трегій, четвертий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 2: Бізнес-процеси підприємства: суть, класифікація та методи опису.</b></p> <p>Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Визначення бізнес-процесу в управлінні підприємством. Цільові ознаки бізнес-процесу. Основні елементи бізнес-процесу: атрибут бізнес-процесу, операція, постачальник, споживач (клієнт) процесу, регламент. Ресурси бізнес-процесу підприємства. Основні властивості бізнес-процесів підприємства.</p> <p>Класифікація бізнес-процесів компанії. Поділ бізнес-процесів залежно від прив'язки до певних функціональних підрозділів; за функціональним призначенням; відносно об'єкта управління.</p> <p>Визначення основних атрибутів бізнес-процесу (вхід, вихід, власник, споживач, ресурси). Характеристики бізнес-процесів, які необхідно</p>	Лекція	<p>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.</p> <p>2. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.</p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)	Два тижні

	<p>враховувати під час їх ідентифікації. Верхня та нижня межі процесу. Сутність та особливості первинного входу/виходу та вторинного входу/виходу. Декомпозиція бізнес-процесів підприємства.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства. Організаційне моделювання, моделювання бізнес-процесів і кількісне моделювання бізнес-процесів. Основні цілі та принципи моделювання бізнес-процесів підприємства.</p>		<p>3. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.</p> <p>4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p> <p>6. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <a href="https://www.iiba.org">https://www.iiba.org</a></p>		
Третій, четвертий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 2: Бізнес-процеси підприємства: суть, класифікація та методи опису.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття «бізнес-процес» в теорії процесного управління. Основні складові бізнес-процесу.</li> <li>2. Класифікація бізнес-процесів компанії.</li> <li>3. Опис та алгоритмізація бізнес-процесів.</li> <li>4. Сутність бізнес-моделі компанії.</li> <li>5. Класифікація бізнес-моделей.</li> <li>6. Основні концепції побудови бізнес-моделі підприємства.</li> </ol>	Практичне заняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Фролова Л.В., Кравченко Є.С.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність основних атрибутів бізнес-процесу (вхід, вихід, власник, споживач, ресурси).</li> <li>2. Характеристика процесу формування бізнес-моделі для підприємства.</li> </ol>	Два тижні

			<p>Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.</p> <p>3. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.</p> <p>4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p> <p>6. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <a href="https://www.iiba.org">https://www.iiba.org</a></p>	<p>3. Класифікація бізнес-моделей підприємства.</p> <p>4. Основні цілі та принципи моделювання бізнес-процесів підприємства. (4 год.)</p>	
П'ятий, шостий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 3: Управління системою бізнес-процесів</b></p> <p>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</p>	Лекція	<p>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</p> <p>2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-</p>	<p>Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)</p>	Два тижні

	<p>впровадження системи управління бізнес-процесами компанії.</p> <p>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.</p> <p>Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів. Форми проведення аудиту бізнес-процесів підприємства. Перелік робіт з аудиту процесу. Організація аудиту бізнес-процесу підприємства.</p> <p>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.</p>		<p>процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>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.</p> <p>4. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <a href="https://www.iiba.org">https://www.iiba.org</a></p> <p>5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p> <p>6. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a></p>		
<p>П'ятий, шостий тиждень (2 год.)</p>	<p>Тема 3: <b>Управління системою бізнес-процесів</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.</li> <li>2. Показники ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства.</li> <li>3. Методи аналізу та аудиту бізнес-процесів.</li> </ol>	<p>Практичне заняття</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Менеджмент бізнес-процесів підприємства.</li> <li>2. Основні методи процесного</li> </ol>	<p>Два тижні</p>

	4. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством.		<p>економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</p> <p>2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>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.</p> <p>4. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <a href="https://www.iiba.org">https://www.iiba.org</a></p> <p>5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p> <p>6. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <a href="http://www.iso.org/">http://www.iso.org/</a></p>	<p>управління: MRP (ERP); TQM; BPR; КМ.</p> <p>3. Організація аудиту бізнес-процесу підприємства.</p> <p>4. Сутність та особливості системи стратегічного управління підприємством.</p> <p>5. Впровадження системи BSC. (4 год.)</p>	
Сьомий, восьмий тиждень	<b>Тема 4: Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентация бізнес-процесів</b>	Лекція	1. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. /	Опрацювати рекомендовану літературу,	Два тижні

<p>(2 год.)</p>	<p>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.</p> <p>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).</p> <p>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.</p>		<p>[Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455с.</p> <p>2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.</p> <p>3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: <a href="http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf">http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf</a></p> <p>4. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296с.</p> <p>5. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <a href="http://www.intalev.ua/ua/services/bp/">http://www.intalev.ua/ua/services/bp/</a></p> <p>6. Business Process Modeling Notation. Working Draft (1.0).</p>	<p>підготуватись до практичного заняття (4 год.)</p>	
-----------------	--	--	--	--	--

			August 25, 2003. URL: <a href="http://www.bpmn.org">http://www.bpmn.org</a> .		
Сьомий, восьмий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 4: Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. Регламентація бізнес-процесів</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілі та завдання моделювання бізнес-процесів.</li> <li>2. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика.</li> <li>3. Базові методології моделювання бізнес-процесів. <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Діаграма потоків даних (DFD).</li> <li>3.2. Діаграма потоків робіт (WFD).</li> </ol> </li> <li>4. Методика регламентації бізнес-процесів.</li> </ol>	Практичне заняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 ННБК «АТБ», 2020. 455с.</li> <li>2. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.</li> <li>3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: <a href="http://pistunovi.inf.ua/MO_D_BIZ_IPOU.pdf">http://pistunovi.inf.ua/MO_D_BIZ_IPOU.pdf</a></li> <li>4. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296с.</li> <li>5. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL:</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мета та завдання моделювання бізнес-процесів.</li> <li>2. Методи опису бізнес-процесів підприємства та їх характеристика: текстовий, табличний та графічний.</li> <li>3. Створення і використання документів підприємства.</li> <li>4. Структура документації за бізнес-процесом. Суть та структура регламенту бізнес-процесу підприємства. (4 год.)</li> </ol>	Два тижні

			<a href="http://www.intalev.ua/ua/services/bp/">http://www.intalev.ua/ua/services/bp/</a> 6. Business Process Modeling Notation. Working Draft (1.0). August 25, 2003. URL: <a href="http://www.bpmn.org">http://www.bpmn.org</a> .		
Дев'ятий, десятий тижень (2 год.)	<p><b>Тема 5: Прикладні аспекти SADT– моделювання. Використання CASE– технологій</b></p> <p>Сутність та історії виникнення SADT-моделі. Особливості опису моделі SADT. Методологія структурного аналізу та проектування SADT. Сфери застосування SADT-моделі в управлінні бізнес-процесами.</p> <p>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.</p> <p>Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів. Карта процесу та її особливості. Сучасні методики і підходи до моделювання бізнесу. Структурний аналіз і структурне проектування (SA/SD).</p> <p>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</p>	Лекція	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 ННБК «АТБ», 2020. 455 с. 2. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: <a href="http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf">http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf</a> 3. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с. 4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)	Два тижні

	<p>взаємопов'язаних графічних моделей, зручних для аналізу й встановлює зв'язок між різними моделями).</p> <p>Методика BPMN (відображення бізнес-процесів у вигляді діаграм бізнес-процесів). Типи процесів та тригерів у нотації BPMN.</p>		<p>5. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <a href="https://www.ariscommunity.com/about-us">https://www.ariscommunity.com/about-us</a></p> <p>6. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.bpmn.org">http://www.bpmn.org</a></p> <p>7. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.idef.com">http://www.idef.com</a>.</p>		
<p>Дев'ятий, десятий тиждень (2 год.)</p>	<p><b>Тема 5: Прикладні аспекти SADT– моделювання. Використання CASE– технологій</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та особливості CASE–технологій у бізнес-моделюванні.</li> <li>2. Структурний аналіз та моделювання бізнес-процесів.</li> <li>3. Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція бізнес-процесів.</li> <li>4. Методика ARIS.</li> <li>5. Методика BPMN.</li> </ol>	<p>Практичне заняття</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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 ННБК «АТБ», 2020. 455 с.</li> <li>2. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: <a href="http://pistunovi.inf.ua/MO D_BIZ_IPOU.pdf">http://pistunovi.inf.ua/MO D_BIZ_IPOU.pdf</a></li> <li>3. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність та методологія структурного аналізу та проектування SADT.</li> <li>2. Технологія освоєння і впровадження CASE–систем. Характеристика сучасних CASE– засобів.</li> <li>4. Сутність та основні елементи нотації IDEF0. Контекстна діаграма та особливості її побудови. Декомпозиція</li> </ol>	<p>Два тижні</p>

			<p>Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.</p> <p>4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>5. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <a href="https://www.ariscommunity.com/about-us">https://www.ariscommunity.com/about-us</a></p> <p>6. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.bpmn.org">http://www.bpmn.org</a></p> <p>7. IDEF, Integration DEFINition methods веб-сайт. URL: Access mode: <a href="http://www.idef.com">http://www.idef.com</a>.</p>	<p>бізнес-процесів. Тунелювання.</p> <p>5. Методика ARIS та її основне призначення.</p> <p>6. Методика BPMN. Типи процесів та тригерів у нотації BPMN. (4 год.)</p>	
Одинадцятий, дванадцятий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 6: Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії</b></p> <p>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.</p> <p>Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії. Концептуальна модель СММІ як напрям удосконалення бізнес-процесів. Особливості концептуальної моделі DREAMY.</p>	Лекція	<p>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.</p> <p>2. Інформаційні технології в бізнесі.</p>	<p>Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)</p>	Два тижні

	Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.		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.		
Одинадцятий, дванадцятий тижень (2 год.)	<p><b>Тема 6: Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутнісна характеристика цифрової трансформації.</li> <li>2. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.</li> <li>3. Оцінювання зрілості основних бізнес-процесів компанії.</li> <li>4. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій трансформації бізнесу.</li> </ol>	Практичне заняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>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.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність цифрової трансформації в бізнесі. Цифрова зрілість компанії та підходи до її оцінювання.</li> <li>2. Модель цифрової зрілості Forrester 4.0. Модель цифрової зрілості IDC. Фреймворк цифрової трансформації PwC.</li> <li>3. Особливості концептуальної моделі DREAMY.</li> <li>4. Роль та місце IT-інфраструктури в цифровій</li> </ol>	Два тижні

			3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.	трансформації бізнесу. (4 год.)	
Тринадцятий, чотирнадцятий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 7: Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів</b></p> <p>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.</p>	Лекція	<p>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</p> <p>2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</p> <p>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.</p> <p>4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></p>	Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)	Два тижні
Тринадцятий,	<b>Тема 7: Основні концепції вдосконалення бізнес-процесів</b>	Практичне заняття	1. Данченко О.Б. Практичні аспекти	1. Сутність концепції	Два тижні

<p>чотирнадцятий тижень (2 год.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Взаємозв'язок процесного управління та системи управління якістю.</li> <li>2. Концепція удосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement).</li> <li>3. Сучасні підходи до удосконалення бізнес-процесів підприємства:</li> <li>4. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства.</li> </ol>		<p>реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.</li> <li>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. <i>Ingénierie des Systèmes d'Information</i>, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.</li> <li>4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <a href="http://www.kubp.com.ua">http://www.kubp.com.ua</a></li> </ol>	<p>тотального управління якістю (TQM).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Характеристика циклу Шухарта-Демінга (PDCA) та його застосування. 14 принципів управління Е. Демінга.</li> <li>3. Методика швидкого аналізу рішення (FAST).</li> <li>4. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів підприємства. Сутність стратегії «Кайзен». (4 год.)</li> </ol>	
<p>П'ятнадцятий, шістнадцятий тижень (2 год.)</p>	<p>Тема 8: <b>Реінжиніринг бізнес-процесів</b> 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 і Дж. Чампі. Етапи та заходи</p>	<p>Лекція</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</li> <li>2. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і</li> </ol>	<p>Опрацювати рекомендовану літературу, підготуватись до практичного заняття (2 год.)</p>	<p>Два тижні</p>

	<p>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.</p> <p>Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в компаніях Ford, MBL Insurance, Kodak, їх спільні особливості. Практично-орієнтовані засади проведення ефективного реінжинірингу бізнес-процесів.</p>		<p>таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.</p> <p>3. 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.</p> <p>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.</p>		
П'ятнадцятий, шістнадцятий тиждень (2 год.)	<p><b>Тема 8: Реінжиніринг бізнес-процесів</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.</li> <li>2. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі.</li> <li>3. Роль інформаційних технологій в забезпеченні ефективності реінжинірингу бізнес-процесів.</li> <li>4. Досвід успішного реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях.</li> </ol>	Практичне заняття	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с.</li> <li>2. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.</li> <li>3. Управління бізнес-процесами підприємства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль та значення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства.</li> <li>2. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.</li> <li>3. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі.</li> </ol>	Два тижні

			<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>4. Алгоритм проведення X-інжинірингу бізнес-процесів.</p> <p>5. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів в іноземних компаніях. (4 год.)</p>	
--	--	--	--	--	--

**Автор**



**Світлана УРБА**