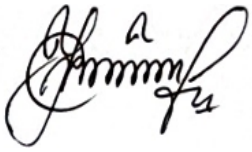
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Львівський національний університет імені Івана Франка
Економічний факультет
Кафедра економіки підприємства

Затверджено

на засіданні кафедри економіки підприємства економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка
(протокол № 1 від 31 серпня 2026 р.)
Завідувач кафедри



проф. Світлана УРБА

СИЛАБУС з навчальної дисципліни «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ», що викладається в межах ОПП «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти для здобувачів зі спеціальності D3 «Менеджмент»

Львів 2026

Назва курсу	**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ**
Адреса викладання курсу	79000, Україна, м. Львів, пр. Свободи, 18, економічний факультет Львівського національного університету імені Івана Франка
Факультет та кафедра, за якою закріплена дисципліна	Економічний факультет кафедра економіки підприємства
Галузь знань, шифр та назва спеціальності	Галузь знань D «Бізнес, адміністрування та право»; D3 «Менеджмент»
Викладачі курсу	**УРБА Світлана Іванівна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки підприємства
Контактна інформація викладачів	svitlana.urba@lnu.edu.ua; https://econom.lnu.edu.ua/employee/urba-svitlana-ivanivna тел. (032) 239 40 25
Консультації по курсу відбуваються	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.
Сторінка курсу	https://econom.lnu.edu.ua/course/upravlinnia-biznes-protsesamy-d3-menedzhment-mahistratura
Інформація про курс	Дисципліна «Управління бізнес-процесами» є нормативною дисципліною з спеціальності D3 «Менеджмент» для освітньої програми «Бізнес-адміністрування», яка викладається в 2 семестрі в обсязі 5 кредитів (за Європейською Кредитно-Трансферною Системою ECTS).
Коротка анотація курсу	Навчальний курс розроблено таким чином, щоб надати його учасникам необхідний теоретичний і практичний матеріал для отримання компетенцій щодо процесного управління в бізнес-структурах, а також прикладного застосування сучасних програмних продуктів для аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів у практичній діяльності. Тому дисципліна забезпечує вивчення сучасних підходів до моделювання та регламентації бізнес-процесів, використанню методології SADT-моделювання, цифровій трансформації бізнес-процесів та концепціям їх удосконалення і реінжинірингу. Це сприяє формуванню процесно-орієнтованого мислення, розвитку аналітичних здібностей і набуттю практичних компетентностей щодо підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасному бізнес-середовищі.
Мета та цілі дисципліни	**Метою** вивчення нормативної дисципліни «Управління бізнес-процесами» є формування у здобувачів системи теоретичних знань і практичних умінь щодо застосування процесного підходу до управління діяльністю компанії, формування та управління системою бізнес-процесів, їх ідентифікації, моделювання, регламентації, аналізу, оцінювання та вдосконалення з використанням сучасних методологій і цифрових інструментів, а також формування здатності обґрунтовувати управлінські рішення щодо розвитку та трансформації бізнес-процесів з урахуванням стратегічних цілей компанії. **Основними завданнями** дисципліни «Управління бізнес-процесами» є:

	– формування системного розуміння сутності, принципів і особливостей процесного управління та його взаємозв'язку з функціональним підходом до управління; – вивчення сутності, структури, характеристик і класифікації бізнес-процесів, формування вмінь їх ідентифікувати, структурувати та визначати взаємозв'язки; – розуміння взаємозв'язку бізнес-моделі, стратегії та системи бізнес-процесів компанії, формування вмінь визначати ключові бізнес-процеси на основі бізнес-моделі; – формування здатності організовувати управління системою бізнес-процесів, визначати показники її результативності та ефективності, розподіляти повноваження і відповідальність учасників процесів; – оволодіння сучасними підходами та методологіями опису й моделювання бізнес-процесів, зокрема DFD, WFD, SADT, IDEF0 та BPMN, а також формування моделей процесів AS-IS і TO-BE; – формування навичок регламентації та документування бізнес-процесів з урахуванням їх структури, послідовності виконання операцій, ресурсів, відповідальності учасників і встановлених вимог; – набуття здатності аналізувати та оцінювати бізнес-процеси, виявляти проблеми, втрати та «вузькі місця», застосовувати показники результативності та ефективності, KPI, методи кількісного аналізу, Process Mining і процесну аналітику; – вивчення сучасних концепцій і методів вдосконалення бізнес-процесів, зокрема Kaizen, Lean Management, Six Sigma та TQM, та формування здатності обирати відповідні підходи для підвищення результативності процесів; – формування розуміння сутності, принципів, методології та особливостей реінжинірингу бізнес-процесів, набуття здатності обґрунтовувати напрями їх радикального перепроєктування; – розуміння впливу цифрової трансформації, цифрових технологій та інформаційної інфраструктури на організацію і управління бізнес-процесами, а також можливостей застосування BPMS, ERP, CRM, RPA та штучного інтелекту; – розвиток здатності обґрунтовувати управлінські рішення щодо вдосконалення, реінжинірингу та цифрової трансформації бізнес-процесів з урахуванням бізнес-моделі, стратегічних цілей і результативності діяльності компанії.
Література для вивчення дисципліни	**<u>Основна література:</u>** 1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с. 2. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньопрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 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. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О., Сухарева К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запорізький національний університет, 2025. 89 с.
5. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с.
6. 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.
7. Урба С.І., Антонюк О.О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117
8. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
9. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.

Додаткова література:

10. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
11. Маркович Н.В., Урба С.І., Батюк Г.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних підприємствах Львівщини. Інтелект XXI. 2023. Вип. 3. С. 65-73. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.10.
12. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
13. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків : Видавництво «Точка», 2024. 636 с.
14. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IIPOU.pdf
15. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
16. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.
17. Урба С.І., Антонюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегічні аспекти та вплив на бізнес-процеси. Економічна парадигма. 2026. № 6(110). С. 262-272. DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-06
18. Урба С., Печенюк Є. Оптимізація бізнес-процесів торговельних підприємств. Формування ринкової економіки в Україні. 2024. № 52. С. 202-211. DOI: http://dx.doi.org/10.30970/meu.2024.52.0.5220
19. 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. URL: https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3559 20. 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. DOI: 10.18280/isi.270204 21. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с. 22. 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/. 8. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: https://www.creatio.com.
Тривалість курсу	Один семестр, 150 год
Обсяг курсу	5 кредитів, 150 годин. Для денної форми навчання: 64 години аудиторних занять. З них 32 годин лекцій, 16 годин лабораторних занять, 16 годин практичних занять. Самостійна робота – 86 годин. Для заочної форми навчання: 26 годин аудиторних занять. З них 12 годин лекцій, 8 годин лабораторних занять, 8 години практичних занять. Самостійна робота – 122 години.
Очікувані результати навчання	Після завершення курсу студент буде: ***знати:*** - теоретичні та прикладні засади процесного підходу до управління підприємством, особливості його взаємозв'язку з функціональним підходом; - сутність, структуру, основні характеристики та класифікацію бізнес-процесів, принципи їх ідентифікації та визначення взаємозв'язків; - сутність і структуру бізнес-моделі компанії, її взаємозв'язок зі стратегією, створенням цінності та системою бізнес-процесів; - принципи організації управління системою бізнес-процесів, підходи до розподілу відповідальності та оцінювання результативності й ефективності процесів;

	− сучасні підходи, методології та нотації опису і моделювання бізнес-процесів, а також принципи побудови моделей AS-IS та TO-BE; − методичні підходи до регламентації та документування бізнес-процесів, їх структуру, послідовність виконання та розподіл відповідальності учасників; − методи аналізу та оцінювання бізнес-процесів, систему показників і KPI, підходи до виявлення проблем та резервів їх удосконалення; − сучасні концепції та методи вдосконалення, реінжинірингу й цифрової трансформації бізнес-процесів, а також можливості застосування сучасних цифрових технологій. ***вміти:*** − застосовувати процесний підхід до управління діяльністю підприємства та пов'язувати його з реалізацією стратегічних цілей; − ідентифікувати, класифікувати та структурувати бізнес-процеси, визначати їх власників, учасників, входи, виходи, ресурси та взаємозв'язки; − аналізувати бізнес-модель компанії та визначати ключові бізнес-процеси, що забезпечують створення і доставку цінності; − організовувати управління системою бізнес-процесів, визначати ролі, повноваження та відповідальність учасників; − описувати й моделювати бізнес-процеси із застосуванням сучасних методологій та нотацій, формувати моделі AS-IS і TO-BE; − здійснювати регламентацію та документування бізнес-процесів, визначати послідовність операцій, ресурси та відповідальність учасників; − аналізувати та оцінювати бізнес-процеси, визначати їх результативність і ефективність, виявляти проблеми, втрати та «вузькі місця»; − застосовувати сучасні методи та інструменти вдосконалення бізнес-процесів, зокрема підходи Kaizen, Lean Management, Six Sigma та TQM; − обґрунтовувати напрями реінжинірингу, автоматизації та цифровізації бізнес-процесів з урахуванням особливостей діяльності компанії; − оцінювати можливості цифрової трансформації бізнес-процесів та обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх удосконалення і розвитку з урахуванням стратегічних цілей компанії. У результаті вивчення дисципліни студент набуває: **Інтегральна компетентність (ІК).** Здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачають проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначеності умов і вимог. **Загальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (ЗК):** ЗК3. Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій. ЗК7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. **Спеціальні компетентності, що набуваються у процесі вивчення цієї дисципліни (СК):**

	СК1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, у тому числі відповідно до визначених цілей та міжнародних стандартів. СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації. СК5. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації у процесі управління. СК9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, ухвалювати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію. СК 10. Здатність до управління організацією та її розвитком. СК12. Здатність до ефективного використання сучасних технологій в управлінні бізнес-процесами для прийняття ефективних управлінських рішень. **Програмні результати навчання (ПРН):** ПРН 2. Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення. ПРН 6. Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність. ПРН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією. ПРН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу). ПРН 15. Володіти сучасними технологіями управління бізнес-процесами.
Ключові слова	Процес, бізнес-процес, процесний підхід, модель, бізнес-модель, управління, моделювання, оптимізація, аутсорсинг, реінжиніринг, цифровізація.
Форма навчання	Денна/заочна
	Проведення лекцій, практичних і лабораторних занять та консультації для кращого розуміння тем навчальної дисципліни.
Теми	**Тема 1.** Теоретичні засади процесного управління. **Тема 2.** Бізнес-процеси підприємства як об’єкт управління. **Тема 3.** Бізнес-модель компанії та її взаємозв’язок із бізнес-процесами. **Тема 4.** Управління системою бізнес-процесів. **Тема 5.** Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів. **Тема 6.** Регламентація та документування бізнес-процесів. **Тема 7.** Аналіз та оцінювання ефективності бізнес-процесів. **Тема 8.** Вдосконалення бізнес-процесів. **Тема 9.** Реінжиніринг бізнес-процесів компанії. **Тема 10.** Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії.
Підсумковий контроль	Екзамен у кінці семестру.
Пререквізити	Для вивчення курсу студенти потребують базових знань з таких дисциплін як основи бізнесу, інформаційні та комунікаційні технології, прийняття управлінських рішень, стратегічне управління бізнесом.

<table>
<tr><td>Навчальні методи та техніки, які будуть використовуватись під час викладання курсу</td><td>Основними методами навчання, що використовуються в процесі викладання навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами» є:
– метод передачі і сприйняття навчальної інформації, пробудження наукового інтересу (лекції, ілюстрації, презентації);
– метод практичного засвоєння курсу з допомогою складання тестових завдань, підготовки практичних завдань та лабораторних робіт з метою набування умінь і практичних навичок (практичні й лабораторні заняття);
– метод модульного контролю з допомогою періодичного складання модулів за тематикою лекційних, практичних і лабораторних занять;
– 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);
– електронні матеріали з відповідного курсу та інших пов’язаних курсів у системах (платформах) Microsoft Teams, Moodle.
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.</td></tr>
<tr><td>Необхідне обладнання</td><td>Вивчення курсу «Управління бізнес-процесами» потребує використання комп`ютера, загально вживаних програм і операційних систем з метою подання електронних матеріалів (електронна пошта, платформи Moodle, Microsoft Teams), мультимедійного проектора, дошки, крейди.</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання</td><td>Оцінювання проводиться за 100 -бальною шкалою.
Бали нараховуються за наступним співвідношенням:
– поточна успішність – 10 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 10 балів;
– лабораторні роботи – 10 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 10 балів;
– модулі – 20 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 20 балів;
– самостійна робота (індивідуальне завдання) – 5 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 5 балів;
– додаткові (заохочувальні) бали – 5 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 5 балів.
– іспит – 50 % семестрової оцінки, максимальна кількість балів – 50 балів.
Підсумкова максимальна кількість – 100 балів.
<table>
<tr><th>Критерії оцінювання знань студента</th><th>Максимальна кількість балів</th></tr>
<tr><td colspan="2">1. Бали поточної успішності за участь у практичних заняттях (2 відповіді по 5 балів) – 10 балів</td></tr>
<tr><td>Критерії оцінювання</td><td>10 балів</td></tr>
<tr><td>студент у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, демонструє системні та глибокі знання, вільно, самостійно й аргументовано відповідає на теоретичні питання. Правильно використовує основні поняття, принципи та підходи до</td><td>5</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

	управління бізнес-процесами. Під час аналізу практичних ситуацій і кейсів глибоко визначає проблеми та причини їх виникнення, встановлює причинно-наслідкові зв'язки, обґрунтовує можливі управлінські рішення та оцінює їх наслідки. Формулює логічні й аргументовані висновки, використовує професійну термінологію та за потреби посилається на наукову літературу. Правильно виконує переважну більшість тестових завдань.	
	студент достатньо повно володіє навчальним матеріалом, правильно та обґрунтовано відповідає на теоретичні питання, демонструє розуміння основних підходів до управління бізнес-процесами. Під час аналізу практичних ситуацій і кейсів правильно визначає основні проблеми та їх причини, встановлює основні взаємозв'язки та пропонує загалом обґрунтовані управлінські рішення. Висновки є логічними, але окремі аспекти аналізу можуть бути недостатньо глибокими. Допускає окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно виконує більшість тестових завдань.	**4**
	студент загалом володіє основним навчальним матеріалом, відтворює його зміст під час відповідей, але демонструє недостатню глибину аналізу та аргументації. Розуміє основні поняття та положення управління бізнес-процесами, проте не завжди може повною мірою застосувати їх під час аналізу практичних ситуацій і кейсів. Визначає основну проблему, але недостатньо обґрунтовує її причини, взаємозв'язки та можливі управлінські рішення. Висновки мають переважно описовий характер. Допускає окремі суттєві неточності та помилки. Правильно виконує приблизно половину тестових завдань.	**3**
	студент володіє навчальним матеріалом не в повному обсязі, викладає його фрагментарно та поверхово, допускає суттєві помилки у визначенні основних понять і положень. Має значні труднощі під час аналізу практичних ситуацій і кейсів, не завжди правильно визначає проблему та її причини, не може належним чином встановити причинно-наслідкові зв'язки та обґрунтувати управлінське рішення. Висновки недостатньо аргументовані. Правильно виконує лише окремі тестові завдання.	**2**
	студент не володіє навчальним матеріалом, не розуміє основних понять, принципів і положень дисципліни, не може відповісти на теоретичні питання, здійснити аналіз практичної ситуації або кейсу та сформулювати обґрунтовані висновки, або не виконав завдання поточного контролю.	**0**
	2. Лабораторні роботи (5 лабораторних робіт по 2 бали)	
	Критерії оцінювання	**10 балів**
	лабораторну роботу виконано повністю, правильно та своєчасно відповідно до встановлених вимог. Бізнес-процес правильно ідентифіковано та описано, визначено його основні елементи, учасників, входи, виходи та послідовність виконання операцій. Побудована модель є логічною, структурованою, відповідає обраній нотації та поставленому завданню. Коректно відображено взаємозв'язки між елементами процесу. Висновки відповідають результатам роботи. Студент демонструє розуміння методики опису та моделювання бізнес-процесів, самостійно пояснює побудовану модель і належно захищає роботу. Допускаються лише окремі несуттєві недоліки, які не впливають на правильність моделі.	**2**
	лабораторну роботу виконано частково, із суттєвими помилками або з порушенням установлених строків чи вимог. Опис бізнес-процесу є неповним, модель містить значні помилки у визначенні елементів, послідовності операцій, логіці взаємодії або застосуванні відповідної нотації. Висновки недостатньо обґрунтовані або не повною мірою відповідають результатам роботи. Студент має труднощі з поясненням методики опису та	**1**

	моделювання бізнес-процесу і потребує допомоги викладача під час захисту.	
	лабораторну роботу не виконано або не представлено на перевірку. Опис і модель бізнес-процесу відсутні або не відповідають поставленому завданню настільки, що неможливо оцінити рівень сформованих умінь і навичок.	**0**
	3. Самостійна робота студента (індивідуальне завдання) – 5 балів Підготовка та захист презентації за однією темою, самостійно обраною із запропонованого переліку тем з дисципліни	
	Критерії оцінювання	**5 балів**
	презентацію за обраною темою підготовлено та представлено своєчасно, у повному обсязі та відповідно до встановлених вимог. Матеріал теми опрацьовано глибоко, системно й змістовно. Презентація має чітку логічну структуру, оптимальне співвідношення текстової та візуальної інформації, не є перевантаженою або надмірно спрощеною. Усна доповідь змістовно узгоджена з презентацією, повністю розкриває тему, містить аргументовані висновки та демонструє глибоке розуміння матеріалу. Студент упевнено відповідає на запитання.	**5**
	презентацію за обраною темою підготовлено та представлено своєчасно, у повному обсязі та з належним оформленням. Презентація і доповідь є змістовними та загалом узгодженими, проте наявні окремі несуттєві розбіжності в поданні інформації. Основний зміст теми розкрито повно, але окремі важливі питання недостатньо деталізовані або залишилися поза увагою. Презентація відповідає встановленим вимогам, доповідь є логічною та змістовною.	**4**
	презентацію за обраною темою виконано з незначним запізненням та/або не в повному обсязі. Оформлення загалом відповідає встановленим вимогам. Виявляється певна невідповідність між змістом слайдів і доповіддю. Окремі суттєві питання теми не розкриті або розкриті поверхово та не відображені належним чином у презентації чи доповіді. Висновки недостатньо аргументовані.	**3**
	презентацію за обраною темою виконано несвоєчасно та не в повному обсязі, з порушенням установлених вимог щодо змісту та оформлення. Матеріал опрацьовано поверхово, презентація містить багато другорядної або несуттєвої інформації. Наявна суттєва невідповідність між презентацією та доповіддю. Значна частина важливих питань теми залишилася поза увагою, висновки недостатньо обґрунтовані.	**2**
	презентацію виконано фрагментарно, із суттєвими порушеннями встановлених вимог щодо змісту, структури та оформлення. Основні положення обраної теми розкрито недостатньо, презентація і доповідь мають значні розбіжності. Матеріал викладено поверхово, відсутні належна аргументація та змістовні висновки. Студент демонструє недостатнє розуміння представленого матеріалу.	**1**
	презентацію не виконано або не представлено, або виконана робота повністю не відповідає встановленим вимогам щодо змісту, структури та оформлення.	**0**
	4. Модульний контроль (2 модулі по 10 балів)	
	Критерії оцінювання	**20 балів**
	1. Перший рівень (10 завдань) – завдання із вибором відповіді – тестові завдання. Завдання першого рівня вважається виконаним правильно, якщо студент обрав правильний варіант відповіді. За кожне правильно виконане завдання нараховується ***0,5 бала. (максимально 10 ×0,5 = 5 балів).*** **2. Другий рівень (2 завдання) – завдання з короткою відповіддю.**	

	Завдання другого рівня вважається виконаним правильно, якщо студент надав правильну, змістовну та достатньо обґрунтовану відповідь, у якій коректно визначив поняття, навів відповідну класифікацію, розкрив сутність явища або процесу та/або надав необхідний короткий коментар залежно від змісту завдання. Відповідь має відповідати поставленому питанню та демонструвати розуміння студентом відповідного навчального матеріалу. За кожне правильно виконане завдання студенту виставляється ***1 бал (максимально 2 × 1 = 2 бали).*** **3. Третій рівень (1 завдання) – завдання з розгорнутою відповіддю (повне обґрунтування відповіді).** Завдання передбачає глибоке та всебічне розкриття змісту теоретичного питання з використанням основної та додаткової наукової літератури. Відповідь має бути логічною, послідовною та аргументованою, містити необхідні пояснення, коректне використання наукової термінології та, за потреби, посилання на наукові джерела, фактичні дані, схеми або таблиці. Оцінювання завдання третього рівня ***3 бали***: ***(максимально 3 бали).***	
	5. Додаткові (заохочувальні) бали – 5 балів	**5 балів**
	Додаткові (заохочувальні) бали студент може отримати за участь у програмах здобуття неформальної освіти (за наявності відповідних сертифікатів).	
	6. Екзамен	**50**
	Семестровий екзамен як форма підсумкового контролю є обов'язковим для всіх студентів. Екзаменаційний білет містить **3 завдання 3-ьох рівнів** складності. **Перший рівень – 1 теоретичне запитання** вважається виконаною на високому рівні, якщо студент повно та глибоко розкриває зміст питання, демонструє розуміння основних понять, принципів і підходів до управління бізнес-процесами, використовує професійну термінологію, наводить необхідні пояснення, аргументи та приклади. За правильно виконане завдання студенту виставляється ***10 балів (максимально 10 балів).*** **Другий рівень (2 завдання) – завдання з короткою відповіддю.** Завдання вважається виконаним правильно, якщо студент надає точну, змістовну та достатньо обґрунтовану відповідь, правильно визначає поняття, характеризує бізнес-процеси, їх елементи, класифікації, принципи, методи або підходи до управління залежно від змісту завдання. Відповідь має відповідати поставленому питанню та демонструвати розуміння навчального матеріалу. За кожне правильно виконане завдання студент отримує ***5 балів (максимально 5 × 2 = 10 балів).*** **Третій рівень – 10 тестових завдань з декількома варіантами правильної відповіді.** Тестове завдання вважається виконаним правильно, якщо студент обрав правильну відповідь відповідно до умови завдання. За кожне правильно виконане тестове завдання студент отримує ***3 бали (максимально 10 × 3 = 30 балів)***. Результат екзамену визначається за загальною кількістю балів, набраних студентом за виконання всіх завдань екзаменаційного білета. **Оцінка одержана на екзамені є остаточною.**	

Письмові роботи: Очікується, що студенти можуть виконувати індивідуальне письмове завдання.

Академічна доброчесність: Роботи студентів мають бути їхніми 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 студента є підставою для її незарахування викладачем, незалежно від масштабів плагіату чи обману.

Відвідання занять є важливою складовою навчання. Очікується, що всі студенти відвідають усі лекції і практичні заняття курсу. Студенти мають інформувати викладача про неможливість відвідати заняття. У будь-якому випадку студенти зобов'язані дотримуватися усіх строків визначених для виконання усіх видів письмових робіт, передбачених курсом.

Література. Уся література, яку студенти не зможуть знайти самостійно, буде надана викладачем виключно в освітніх цілях без права її передачі третім особам. Студенти заохочуються до 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 студента під час практичного заняття; недопустимість пропусків та запізнень 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

Оцінка ЄКТС	Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
A	90 – 100	відмінно	зараховано
B	81-89	добре	
C	71-80		
D	61-70	задовільно	
E	51-60		
FX	21-50	незадовільно	не зараховано

Питання до екзамену

Перелік питань для проведення підсумкової оцінки знань

1. Сутність та еволюція процесного підходу до управління підприємством.
2. Функціональний і процесний підходи до управління та їх взаємозв'язок.
3. Принципи та основні характеристики процесного управління.
4. Життєвий цикл управління бізнес-процесами.
5. Процесне управління як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства.
6. Поняття, сутність та основні характеристики бізнес-процесів.
7. Структурні елементи бізнес-процесу та їх взаємозв'язок.
8. Класифікація бізнес-процесів підприємства.
9. Основні, управлінські та забезпечувальні бізнес-процеси.
10. Ідентифікація та визначення бізнес-процесів підприємства.

	11. Власники та учасники бізнес-процесів, їхні ролі та відповідальність. 12. Сутність та структура бізнес-моделі компанії. 13. Бізнес-модель як основа створення та доставки цінності. 14. Business Model Canvas як інструмент аналізу бізнес-моделі. 15. Взаємозв'язок бізнес-моделі, стратегії та системи бізнес-процесів. 16. Визначення ключових бізнес-процесів на основі бізнес-моделі компанії. 17. Організація управління системою бізнес-процесів підприємства. 18. Показники результативності та ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. 19. Розподіл ролей, повноважень та відповідальності у системі управління бізнес-процесами. 20. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством. 21. Аутсорсинг бізнес-процесів як інструмент управління та оптимізації діяльності підприємства. 22. Цілі, завдання та принципи моделювання бізнес-процесів. 23. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика. 24. Базові методології та підходи до моделювання бізнес-процесів. 25. DFD у моделюванні бізнес-процесів. 26. WFD у моделюванні бізнес-процесів. 27. SADT у моделюванні бізнес-процесів. 28. Методологія IDEF0 та її застосування для моделювання бізнес-процесів. 29. Методологія ARIS та її застосування для моделювання бізнес-процесів. 30. BPMN як сучасна нотація моделювання бізнес-процесів. 31. Моделювання бізнес-процесів AS-IS та TO-BE. 32. Сутність, цілі та завдання регламентації бізнес-процесів. 33. Методика регламентації бізнес-процесів. 34. Структура та зміст регламенту бізнес-процесу. 35. Документування операцій, ресурсів, входів, виходів та результатів бізнес-процесу. 36. Розподіл повноважень і відповідальності учасників бізнес-процесу. 37. Сутність, завдання та методи аналізу бізнес-процесів. 38. Показники результативності та ефективності бізнес-процесів. 39. KPI бізнес-процесів та їх узгодження з показниками діяльності підприємства. 40. Критерії вибору та формування системи показників оцінювання бізнес-процесів. 41. Кількісний аналіз бізнес-процесів, Process Mining та процесна аналітика. 42. Сутність і принципи вдосконалення бізнес-процесів. 43. Безперервне вдосконалення бізнес-процесів та концепція Kaizen. 44. Lean Management у вдосконаленні бізнес-процесів. 45. Six Sigma та TQM у вдосконаленні бізнес-процесів. 46. Оптимізація, спрощення та усунення втрат у бізнес-процесах. 47. Вибір методів вдосконалення відповідно до проблем і характеристик бізнес-процесу. 48. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність.

	49. Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі. 50. Проєктування та радикальне перепроєктування бізнес-процесів. 51. Роль інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів. 52. Управління змінами у процесі реінжинірингу бізнес-процесів. 53. Практика та досвід реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних і зарубіжних компаніях. 54. Сутнісна характеристика цифрової трансформації бізнесу. 55. Цифрова зрілість компанії та бізнес-процесів і підходи до її оцінювання. 56. Роль і місце IT-інфраструктури та цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів. 57. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. 58. BPMS, ERP, CRM та RPA як інструменти цифрової трансформації бізнес-процесів. 59. Штучний інтелект у бізнес-процесах. 60. Управління змінами та оцінювання результатів цифрової трансформації бізнес-процесів.
Опитування	Анкету-оцінку з метою оцінювання якості курсу буде надано по завершенню дисципліни «Управління бізнес-процесами».

СХЕМА ОСВІТНЬОЇ КОМПОНЕНТИ

Дисципліна: ***Управління бізнес-процесами***
Обсяг: 5 кредитів, 2 семестр (150 годин: 32 год. лекції, 16 год. практичні, 16 год лабораторні, 86 год. самостійна робота)
Форма підсумкового контролю: іспит

Тиж. / дата / год	Тема, план, короткі тези	Форма діяльності (заняття)* *лекція, самостійна, дискусія, групова робота	Матеріали	Література. *** Ресурси в інтернеті	Завдання, год	Термін виконання
Перший, другий тиждень (4 год.)	**Тема 1: Теоретичні засади процесного управління** 1. Сутність та еволюція процесного підходу до управління підприємством. 2. Функціональний і процесний підходи до управління та їх взаємозв'язок. 3. Принципи та основні характеристики процесного управління. 4. Життєвий цикл управління бізнес-процесами. 5. Процесне управління як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 3. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь,	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (8 год.)	Згідно з розкладом

				Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636 с. 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. 5. Урба С.І., Антонюк О.О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117 6. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 7. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221. 8. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: http://www.iso.org/.		

Другий тиждень (2 год.)	Тема 1: **Теоретичні засади процесного управління** Система управління компанією. Основні завдання управління сучасною компанією. Сучасні підходи до управління підприємством. Функціональний, системний та процесний підходи до управління. Особливості функціональної організації діяльності підприємства. Основні принципи системного підходу. Сутність, принципи та основні характеристики процесного управління. Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів. Визначення власників та учасників бізнес-процесів. Розподіл відповідальності за функціонального та процесного підходів до управління. Життєвий цикл управління бізнес-процесами. Процесне управління як інструмент реалізації стратегічних цілей та підвищення результативності діяльності компанії. Процесний підхід у стандартах ISO серії 9000. Основні складові впровадження процесного управління на підприємстві.	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 3. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636 с. 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. 5. Урба С.І., Антонюк О.О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117 6. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 7. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221. 8. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: http://www.iso.org/.		
Другий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 1. Освоєння інструментальних засобів Microsoft Visio для моделювання та візуалізації бізнес-процесів** Вивчення основних функціональних можливостей Microsoft Visio. Створення робочого середовища для моделювання бізнес-процесів. Використання стандартних	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	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		

	графічних елементів для опису процесів. Побудова та оформлення базової діаграми бізнес-процесу підприємства. Визначення послідовності операцій, учасників та взаємозв'язків у процесі. Перевірка логічної узгодженості та наочності побудованої моделі.			3. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: https://www.iiba.org		
Третій тиждень (2 год.)	Тема 2: **Бізнес-процеси підприємства як об'єкт управління** 1. Поняття, сутність та основні характеристики бізнес-процесів. 2. Структурні елементи бізнес-процесу та їх взаємозв'язок. 3. Класифікація бізнес-процесів підприємства. 4. Основні, управлінські та забезпечувальні бізнес-процеси. 5. Ідентифікація та визначення бізнес-процесів підприємства.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	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.	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (12 год.)	Згідно з розкладом
Четвертий, п'ятий тиждень (4 год.)	Тема 3: **Бізнес-модель компанії та її взаємозв'язок із бізнес-процесами** 1. Сутність та структура бізнес-моделі компанії. 2. Бізнес-модель як основа створення та доставки цінності.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	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.		

	3. Business Model Canvas як інструмент аналізу бізнес-моделі. 4. Взаємозв'язок бізнес-моделі, стратегії та системи бізнес-процесів. 5. Визначення ключових бізнес-процесів на основі бізнес-моделі компанії.			2. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с. 3. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с. 4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.		
Четвер-тий тиждень (2 год.)	Тема 2: **Бізнес-процеси підприємства як об'єкт управління** Поняття та сутність бізнес-процесу. Основні характеристики бізнес-процесів та їх відмінності від функцій і окремих операцій. Структурні елементи бізнес-процесу: постачальники, входи, операції, ресурси, виходи, результати, споживачі, власники та учасники процесу. Взаємозв'язок елементів бізнес-процесу та формування його результату. Межі бізнес-процесів. Класифікація бізнес-процесів підприємства за призначенням, рівнем управління та характером створення цінності. Основні, управлінські та забезпечувальні бізнес-процеси. Взаємозв'язок основних, управлінських і забезпечувальних процесів. Ідентифікація та визначення бізнес-процесів	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського		

	підприємства. Визначення меж, входів, виходів і споживачів процесу. Виявлення взаємозв'язків між бізнес-процесами та формування системи бізнес-процесів підприємства.			університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221. 4. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків : Видавництво «Точка», 2024. 636 с. 5. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с. 6. Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.		
Четвертий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 1. Освоєння інструментальних засобів Microsoft Visio для моделювання та візуалізації бізнес-процесів** Вивчення основних функціональних можливостей Microsoft Visio. Створення робочого середовища для моделювання бізнес-процесів. Використання стандартних графічних елементів для опису процесів. Побудова та оформлення базової діаграми бізнес-процесу підприємства.	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	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. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: http://www.iso.org/.		

	Визначення послідовності операцій, учасників та взаємозв'язків у процесі. Перевірка логічної узгодженості та наочності побудованої моделі.					
Шостий тиждень (2 год.)	Тема 4: **Управління системою бізнес-процесів** 1. Менеджмент бізнес-процесів підприємства. 2. Показники результативності та ефективності функціонування системи бізнес-процесів підприємства. 3. Організація управління, координації та відповідальності у системі бізнес-процесів. 4. Бізнес-процеси в системі стратегічного управління підприємством. 5. Аутсорсинг бізнес-процесів як інструмент управління та оптимізації діяльності підприємства.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Урба С.І., Антонюк О.О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117 4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (8 год.)	Згідно з розкладом

				5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 6. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IIPOU.pdf 7. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636с.		
Шостий тиждень (2 год.)	Тема 3: **Бізнес-модель компанії та її взаємозв'язок із бізнес-процесами.** Поняття, сутність та структура бізнес-моделі компанії. Бізнес-модель як спосіб організації створення, доставки та отримання цінності. Основні компоненти бізнес-моделі та їх взаємозв'язок. Business Model Canvas як інструмент опису та аналізу бізнес-моделі. Ключові партнери, ключові види діяльності, ключові ресурси, ціннісні пропозиції, взаємовідносини з клієнтами, канали збуту, сегменти споживачів, структура витрат і потоки доходів.	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г.		

	Взаємозв'язок бізнес-моделі та стратегії компанії. Взаємозв'язок бізнес-моделі та системи бізнес-процесів. Визначення ключових бізнес-процесів на основі бізнес-моделі. Відображення створення та доставки цінності через систему бізнес-процесів. Узгодження бізнес-процесів зі стратегічними цілями та бізнес-моделлю компанії. Тема 4: **Управління системою бізнес-процесів** Сутність управління системою бізнес-процесів підприємства. Основні завдання та принципи менеджменту бізнес-процесів. Організація управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування системи власників і учасників бізнес-процесів. Розподіл ролей, повноважень та відповідальності у системі процесного управління. Показники результативності та ефективності функціонування системи бізнес-процесів. Аутсорсинг бізнес-процесів як інструмент управління та оптимізації діяльності підприємства. Передумови, переваги та ризики аутсорсингу. Вибір бізнес-процесів для передачі на аутсорсинг та оцінювання його результатів.			Банщиков та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с. 3. Урба С.І., Антонюк О.О. Концептуальні основи управління бізнес-процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-117 4. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 6. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IIPOU.pdf 7. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636с.		

Шостий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 2. Моделювання потоків даних бізнес-процесу в нотації DFD** Визначення зовнішніх сутностей, процесів, сховищ і потоків даних. Побудова контекстної діаграми бізнес-процесу. Декомпозиція процесу та деталізація потоків даних. Визначення інформаційних взаємозв'язків між учасниками процесу. Перевірка узгодженості та повноти моделі потоків даних.	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 2. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с. 3. Бізнес-процеси та документообіг: веб-сайт. URL: http://www.intalev.ua/ua/services/bp/ 4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 5. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: https://www.creatio.com.		
Сьомий, восьмий тиждень (4 год.)	Тема 5: **Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів** 1. Цілі, завдання та принципи моделювання бізнес-процесів. 2. Способи опису бізнес-процесів та їх характеристика. 3. Базові методології та підходи до моделювання бізнес-процесів. 4. DFD, WFD, SADT, IDEF0 та BPMN у моделюванні бізнес-процесів.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання;	Згідно з розкладом

	5. Моделювання бізнес-процесів AS-IS та TO-BE.			діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IIPOU.pdf 4. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с. 5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 6. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: https://www.ariscommunity.com/about-us	виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (14 год.)	
Восьмий тиждень (2 год.)	Тема 5: **Сучасні підходи до моделювання бізнес-процесів** Сутність і призначення моделювання бізнес-процесів. Цілі, завдання та принципи побудови моделей. Вимоги до якості та	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти		

	інформативності моделей бізнес-процесів. Способи опису бізнес-процесів: текстовий, табличний, графічний та комбінований. Базові методології та підходи до моделювання бізнес-процесів. DFD, WFD та SADT у моделюванні бізнес-процесів. Методологія IDEF0 та її застосування для опису структури і взаємозв'язків процесів. Методологія ARIS як комплексний підхід до моделювання організації та бізнес-процесів. BPMN як сучасна нотація моделювання бізнес-процесів. Основні елементи та правила побудови моделей BPMN. Моделювання бізнес-процесів AS-IS та TO-BE. Виявлення проблем на основі моделі AS-IS та формування моделі TO-BE.		для самоконтролю, тести	магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 3. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IIPOU.pdf 4. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с. 5. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 6. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: https://www.ariscommunity.com/about-us		

Восьмий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 3. Моделювання послідовності виконання робіт у бізнес-процесі в нотації WFD** Визначення операцій та етапів виконання бізнес-процесу. Визначення учасників і виконавців процесу. Встановлення послідовності виконання робіт та переходів між операціями. Відображення точок прийняття рішень. Побудова діаграми потоків робіт та аналіз послідовності виконання операцій.	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 2. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с. 3. Бізнес-процеси та документообіг: веб-сайт. URL: http://www.intalev.ua/ua/services/bp/ 4. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 5. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: https://www.creatio.com.		
Дев'ятий тиждень (2 год.)	Тема 6: **Регламентація та документування бізнес-процесів** 1. Сутність, цілі та завдання регламентації бізнес-процесів. 2. Методика регламентації бізнес-процесів. 3. Структура та зміст регламенту бізнес-процесу. 4. Документування операцій, ресурсів, входів, виходів та результатів бізнес-процесу.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання;	Згідно з розкладом

				діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 5. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636с.	виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (14 год.)	
Десятий тиждень (2 год.)	Тема 7: **Аналіз та оцінювання ефективності бізнес-процесів** 1. Сутність, завдання та методи аналізу бізнес-процесів. 2. Виявлення проблем, втрат, дублювання операцій та «вузьких місць» у бізнес-процесах. 3. Показники результативності та ефективності бізнес-процесів.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми		

	4. KPI бізнес-процесів та їх узгодження з показниками діяльності підприємства.			«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 5. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636 с.		
Десятий тиждень (2 год.)	Тема 6: **Регламентація та документування бізнес-процесів** Сутність, цілі та завдання регламентації бізнес-процесів. Методика регламентації бізнес-процесів. Визначення меж і	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання	1. Маркова С.В., Головань О.О., Бікулов Д.Т., Олійник О.М., Маказан Є.В., Сухарева К.В. Менеджмент бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти		

	результатів процесу. Опис послідовності виконання операцій. Визначення входів, виходів, ресурсів та інформаційного забезпечення процесу. Структура та зміст регламенту бізнес-процесу. Документування операцій і процедур. Визначення вимог до виконання операцій та результатів процесу. Визначення учасників процесу та розподіл повноважень і відповідальності. Роль власника бізнес-процесу у регламентації. Контроль дотримання встановлених вимог та актуалізація регламентів. Тема 7: **Аналіз та оцінювання ефективності бізнес-процесів.** Сутність і завдання аналізу бізнес-процесів. Основні методи аналізу процесів. Виявлення втрат, дублювання операцій, зайвих процедур, простоїв та «вузьких місць». Показники результативності та ефективності бізнес-процесів. Формування системи показників оцінювання бізнес-процесів. KPI бізнес-процесів та вимоги до їх формування. Узгодження KPI бізнес-процесів із показниками діяльності підприємства та стратегічними цілями. Кількісний аналіз бізнес-процесів. Процесна аналітика. Сутність і можливості Process Mining.		для самоконтролю, тести	магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-опрофесійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 105 с. 2. 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. 3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с. 5. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків: Видавництво «Точка», 2024. 636 с.		

Десятий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 4. Функціональне моделювання бізнес-процесів в нотації IDEF0.** Визначення функції верхнього рівня бізнес-процесу. Побудова контекстної діаграми. Визначення входів, управлінських впливів, виходів і механізмів виконання функцій. Декомпозиція функцій бізнес-процесу. Визначення взаємозв'язків між функціями та побудова діаграми декомпозиції. Аналіз функціональної моделі бізнес-процесу.	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 3. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: http://www.idef.com.		
Одинадцятий, дванадцятий тиждень (4 год.)	Тема 8: **Вдосконалення бізнес-процесів** 1. Сутність і принципи вдосконалення бізнес-процесів. 2. Безперервне вдосконалення бізнес-процесів та концепція Kaizen. 3. Lean Management, Six Sigma та TQM у вдосконаленні бізнес-процесів. 4. Оптимізація, спрощення та усунення втрат у бізнес-процесах. 5. Вибір методів вдосконалення відповідно до проблем і характеристик бізнес-процесу.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	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	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного	Згідно з розкладом

				Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с. 5. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О., Сухарева К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запорізький національний університет, 2025. 89 с. 6. Маркович Н.В., Урба С.І., Батюк Г.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних підприємствах Львівщини. Інтелект XXI. 2023. Вип. 3. С. 65-73. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.10.	контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (8 год.)	
Дванад-цятий тиждень (2 год.)	Тема 8: **Вдосконалення бізнес-процесів** Сутність і принципи вдосконалення бізнес-процесів. Основні напрями та етапи вдосконалення процесів. Безперервне вдосконалення та концепція Kaizen. Залучення працівників до постійного вдосконалення процесів. Lean Management та його принципи у вдосконаленні бізнес-процесів. Six Sigma як підхід до підвищення стабільності та якості процесів. Основні етапи DMAIC. TQM та його роль у забезпеченні якості бізнес-	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	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.		

	процесів. Оптимізація та спрощення бізнес-процесів. Вибір методів вдосконалення залежно від проблем, цілей та характеристик бізнес-процесу. Оцінювання результатів удосконалення бізнес-процесів.			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. 5. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О., Сухарева К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запорізький національний університет, 2025. 89 с. 6. Маркович Н.В., Урба С.І., Батюк Г.В. Оптимізація управління бізнес-процесами у аграрних підприємствах Львівщини. Інтелект XXI. 2023. Вип. 3. С. 65-73. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-3.10.		
Дванад-цятий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 4. Функціональне моделювання бізнес-процесів в нотації IDEF0.** Визначення функції верхнього рівня бізнес-процесу. Побудова контекстної діаграми. Визначення входів, управлінських	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-		

	впливів, виходів і механізмів виконання функцій. Декомпозиція функцій бізнес-процесу. Визначення взаємозв'язків між функціями та побудова діаграми декомпозиції. Аналіз функціональної моделі бізнес-процесу.			т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 2. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: http://www.kubp.com.ua 3. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: http://www.idef.com.		
Тринадцятий, чотирнадцятий тиждень (4 год.)	Тема 9: **Реінжиніринг бізнес-процесів.** 1. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering) та її сутність. 2. Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі. 3. Проєктування та радикальне перепроєктування бізнес-процесів. 4. Роль інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів. 5. Практика та досвід реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних і зарубіжних компаніях.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с. 2. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О., Сухарева К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запорізький національний університет, 2025. 89 с. 3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 4. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с. 5. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання лабораторної роботи) (8 год.)	Згідно з розкладом

				вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199с.		
Чотирнадцятий тиждень (2 год.)	Тема 9: **Реінжиніринг бізнес-процесів.** Сутність та передумови реінжинірингу бізнес-процесів. Концепція Business Process Reengineering. Основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів М. Хаммера і Дж. Чампі. Орієнтація на результат процесу та потреби споживача. Радикальне перепроєктування бізнес-процесів. Основні етапи проєктування та реінжинірингу бізнес-процесів. Визначення проблем і цілей реінжинірингу. Проєктування нової моделі бізнес-процесу. Управління змінами під час реінжинірингу. Оцінювання результатів реінжинірингу. Практика та досвід реінжинірингу бізнес-процесів у вітчизняних і зарубіжних компаніях.	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. К.: Університет економіки та права «Крок», 2017. 238 с. 2. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О., Сухарева К. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запорізький національний університет, 2025. 89 с. 3. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с. 4. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с. 5. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199с.		
Чотирнадцятий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 5. Моделювання, аналіз та вдосконалення бізнес-процесу в нотації BPMN**	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою,	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-		

	Визначення меж, учасників, подій, операцій та потоків бізнес-процесу. Побудова моделі бізнес-процесу AS-IS у нотації BPMN. Аналіз моделі та виявлення дублювання операцій, зайвих дій, затримок, втрат і «вузьких місць». Визначення напрямів удосконалення бізнес-процесу. Побудова моделі TO-BE. Порівняння моделей AS-IS та TO-BE. Визначення очікуваних результатів удосконалення бізнес-процесу.		питання для самоконтролю	процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 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. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: http://www.bpmn.org.		
Пятнадцятий, шістнад-цятий тиждень (4 год.)	Тема 10: **Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії** 1. Сутнісна характеристика цифрової трансформації бізнесу. 2. Цифрова зрілість компанії та бізнес-процесів, підходи до її оцінювання. 3. Роль і місце IT-інфраструктури та цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів. 4. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. BPMS, ERP, CRM та RPA. 5. Штучний інтелект у бізнес-процесах, управління змінами та оцінювання результатів цифрової трансформації.	Лекція	Презентація, навчально-методичні матеріали	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. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас, Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків : Видавництво «Точка», 2024. 636 с. 3. Урба С.І., Антонюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегічні аспекти та вплив на бізнес-процеси. Економічна парадигма. 2026. № 6(110). С. 262-272.	Підготовка до аудиторних занять (опрацювання лекційного матеріалу; вивчення питань, що передбачені для самостійного опрацювання; виконання домашніх завдань; підготовка до практичних занять; підготовка до опитування та інших форм поточного контролю; підготовка та виконання	Згідно з розкладом

				DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-06 4. 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. URL: https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3559 5. 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. DOI: 10.18280/isi.270204 6. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: https://www.creatio.com.	лабораторної роботи) (8 год.)	
Шістнад-цятий тиждень (2 год.)	Тема 10: **Цифрова трансформація бізнес-процесів компанії** Сутність та основні характеристики цифрової трансформації бізнесу. Відмінності автоматизації, цифровізації та цифрової трансформації. Вплив цифрових технологій на організацію та управління бізнес-процесами.	Практичне заняття	План практичного заняття, практичні завдання за темою, питання для самоконтролю, тести	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. Основи управління бізнес-процесами. Марлон Думас,		

	Цифрова зрілість компанії та бізнес-процесів. Основні підходи до оцінювання цифрової зрілості. IT-інфраструктура як основа цифрової трансформації. Інформаційні системи та цифрові технології в управлінні бізнес-процесами. Автоматизація та цифровізація бізнес-процесів. BPMS як інструмент управління та автоматизації бізнес-процесів. ERP та CRM у забезпеченні інтеграції бізнес-процесів. RPA та автоматизація повторюваних операцій. Штучний інтелект у бізнес-процесах та можливості його застосування для аналізу, прогнозування, підтримки прийняття управлінських рішень і автоматизації. Управління змінами під час цифрової трансформації. Оцінювання результатів цифрової трансформації бізнес-процесів та її впливу на результативність і ефективність діяльності компанії.			Марчелло Ла Роза, Ян Мендлінг, Гайо Рейєрс / переклад українською мовою: Павло Брінь, Антон Єщенко, Катерина Кубрак, Юрій Парфьонов, Ірина Золотарьова, Марія Капустян, Людмила Гризун. Харків : Видавництво «Точка», 2024. 636 с. 3. Урба С.І., Антонюк О.О. Цифрова трансформація бізнесу: стратегічні аспекти та вплив на бізнес-процеси. Економічна парадигма. 2026. № 6(110). С. 262-272. DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-6-06 4. 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. URL: https://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/3559 5. 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. DOI: 10.18280/isi.270204 6. NO-CODE Platform to automate workflows and CRM with a maximum degree of freedom. URL: https://www.creatio.com.		
Шістнад-цятий тиждень (2 год.)	**Лабораторна робота 5. Моделювання, аналіз та вдосконалення бізнес-процесу в нотації BPMN** Визначення меж, учасників, подій, операцій та потоків бізнес-процесу. Побудова моделі бізнес-процесу AS-IS у нотації BPMN. Аналіз моделі та виявлення дублювання операцій, зайвих дій, затримок, втрат і «вузьких місць». Визначення напрямів удосконалення бізнес-процесу. Побудова моделі TO-BE. Порівняння моделей AS-IS та TO-BE. Визначення очікуваних результатів удосконалення бізнес-процесу.	Лабораторне заняття	навчально-методичні матеріали, завдання за темою, питання для самоконтролю	1. Орловський Д.Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення: навч. посібник: у 2 ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 336 с. 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. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: http://www.bpmn.org.		

© Урба С.І., 2026 р.
Львівський національний університет імені Івана Франка