

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ



**СИЛАБУС**  
**НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**  
**«БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ»**

**1. Профіль дисципліни**

<i>Кафедра підприємництва та торгівлі</i>	<b>Рівень вищої освіти</b> – Другий (магістерський) рівень <b>Ступінь вищої освіти</b> – магістр <b>Галузь знань</b> – 05 Соціальні та поведінкові науки <b>Спеціальність</b> – 051 «Економіка» <b>Освітня програма</b> – Економіка <b>Кількість кредитів</b> – 3 – 90 год. <b>Дні занять</b> – відповідно до розкладу <b>Форма навчання</b> – денна, заочна <b>Компонент освітньої програми</b> – вибіркова <b>Консультації</b> – відповідно до графіка навчального процесу. <b>Мова викладання</b> – українська.
---	--

**2. Інформація про викладача**

<b>Викладач</b>	К.е.н., доцент Маркович Наталія Василівна
<b>Профайл викладача</b>	<a href="https://www.lnup.edu.ua/uk/kafptb/kolektyv-kafedry?id=4573">https://www.lnup.edu.ua/uk/kafptb/kolektyv-kafedry?id=4573</a>
<b>Контактна інформація</b>	<a href="mailto:markovychnv@lnup.edu.ua">markovychnv@lnup.edu.ua</a>

## ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

У світовій практиці управління бізнес-процесами підприємств розглядається як система корінних перетворень їх діяльності, що сприяє виходу з кризової ситуації, пришвидшеній адаптації до ринкових умов, фінансовому оздоровленню та системному оновленню. Такі процеси потребують знань та вмінь, які б забезпечили конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку. Цього можна досягти, опанувавши сучасні інструменти для оптимізації бізнес-процесів та впровадження ефективного процесного управління.

Дисципліна «Бізнес-процеси» охоплює питання, які стосуються основ планування, організації та управління бізнес-процесами підприємства, а саме: складання структурно-логічних схем бізнес-процесів, освоєння методології, технології та засобів управління бізнес-процесами у статичній та динамічній з використанням сучасного програмного забезпечення.

Метою дисципліни є формування у студентів системи теоретичних знань, прикладних вмінь та навичок щодо використання принципів, методів й інструментів управління бізнес-процесами підприємства.

Основними завданнями вивчення навчальної дисципліни є: формування цілісного уявлення про сутність процесного підходу до управління підприємством, його особливості, а також категорійний апарат; набуття практичних навичок ідентифікації і моделювання бізнес-процесів підприємства; вивчення специфіки формування інформаційного супроводу проектів впровадження бізнес-процесів на підприємстві; засвоєння системи знань щодо вимірювання результатів виконання бізнес-процесів, їх аналізу та обґрунтування ключових концепцій постійного вдосконалення бізнес-процесів на практиці.

### ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Після вивчення навчальної дисципліни здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти здобувають такі **компетентності**:

#### **Загальні компетентності (ЗК):**

ЗК3. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК4. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

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

СК6. Здатність формулювати професійні задачі в сфері економіки та розв'язувати їх, обираючи належні напрями і відповідні методи для їх розв'язання, беручи до уваги наявні ресурси.

СК7. Здатність обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

**Програмні результати навчання (ПРН), які передбачають навички і здатності:**

ПРН1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

ПРН2. Розробляти, обґрунтовувати і приймати ефективні рішення з питань

розвитку соціально-економічних систем та управління суб'єктами економічної діяльності.

ПРН6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та уміння управляти персоналом і працювати в команді.

ПРН12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

## **ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

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

*Основні виклики для сучасного бізнесу і недоліки функціонального управління.* Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління. Особливості функціонального підходу. Еволюція організаційних структур управління. Основні виклики для сучасного бізнесу. Недоліки функціонального управління.

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

*Сутність і складові бізнес-процесу.* Види процесів. Поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес як об'єкт управління. Складові бізнесу-процесу. Види процесів.

*Процесний підхід до управління підприємством.* Поняття процесного підходу до управління підприємством. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. Цикл управління бізнес- процесами.

### **Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства**

*Ідентифікація бізнес-процесів підприємства.* Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. Способи опису бізнес- процесів. Види й складові моделей. Моделі «as-is» й «to-be». Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів. Декомпозиція бізнес- процесів. Блок-схема бізнес-процесу. Карта взаємозв'язків.

*Моделювання бізнес-процесів, види і складові моделей.* Поняття та сутність CASE-технологій. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація моделювання бізнес-процесів BPMN. Workflow.

*Використання референтних моделей бізнес-процесів.* Найбільш розповсюджені референтні моделі бізнес процесів. джерела інформації про моделі процесів.

### **Тема 3. Симуляція бізнес-процесів**

*Поняття симуляції бізнес-процесів.* Симуляція бізнес-процесу як інструмент

його аналізу та оптимізації. Поведінка процесу. Синтаксична коректність. Семантика процесу. Семантична коректність процесу. Структурна стійкість процесу. Нестійка поведінка.

*Види симуляції бізнес-процесів.* Види симуляції процесів. Покрокова симуляція. Кількісна симуляція. Приклад проведення симуляції.

*Організація проведення симуляції бізнес-процесів.* Технологія проведення симуляції за допомогою методології BPMN. Висновки та пропозиції, які можуть бути зроблені за результатами симуляції. Оптимізація наявного бізнес-процесу за результатами проведеної симуляції.

#### **Тема 4. Впровадження бізнес-процесів**

*Планування й організація заходів із впровадження процесного управління.* Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з впровадження процесного управління.

*Регламентация бізнес-процесів підприємства.* Завдання регламентації бізнес-процесів. Структура регламенту бізнес-процесу. Шаблон регламенту бізнес-процесу.

*Безперервний менеджмент процесів.* Зміст і завдання безперервного менеджменту процесів. Етапи безперервного менеджменту процесів.

#### **Тема 5. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства**

*Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів.* Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалення. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Ключові показники діяльності (KPI).

*Сутність і архітектура збалансованої системи показників.* Традиційна система управлінського контролю. Роль нематеріальних активів у забезпеченні успішності підприємства. Сутність збалансованої системи показників (ЗСП). Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. Архітектура ЗСП. Етапи впровадження ЗСП. Переваги і недоліки, основні результати впровадження ЗСП. Критерії успішності впровадження ЗСП на підприємстві.

*Ключові показники діяльності (KPI) для вимірювання бізнес-процесів.* Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. Логіка встановлення KPI для вимірювання бізнес-процесів.

*Процедура аналізу бізнес-процесів.* Процедура вимірювання бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів.

#### **Тема 6. Удосконалення бізнес-процесів підприємства.**

*Постійне вдосконалення бізнес-процесів.* Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Постійне вдосконалення. Принципи якості Демінга. Цикл Шухарта – Демінга. Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція кайдзен, її переваги та недоліки. Методика «шість сигм».

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

*Концепція реінжинірингу бізнес-процесів.* Поняття реінжинірингу бізнес-процесів (РБП). Ознаки РБП. Основні цілі й методи бізнес-реінжинірингу. Базові принципи РБП. Задачі РБП на підприємстві. Послідовність процедури реінжинірингу. Підходи до проведення РБП. Типові результати, переваги і недоліки РБП.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Базова

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
2. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННВК «АТБ», 2020. 455 с.
3. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
4. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
5. Томашевський О., Цегелик Г. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Центр навчальної літератури, 2012. 304 с.

### Допоміжна

1. Handbook of research on business process modeling / Ed. by Jorge Cardoso and Wil van der Aalst. Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. 607 (XXV) p.
2. Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. Berlin : Springer-Verlag, 2008. 315 (VIII) p.
3. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. 228 (X) p.
4. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
5. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес процесів : монографія. Х. : ХНЕУ, 2013. 243 с.
6. Типи бізнес-процесів та як обрати потрібний URL: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/>
7. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима

### **Інформаційні ресурси**

1. Верховна Рада України. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
2. Нормативні акти України. URL: [www.nau.kiev.ua](http://www.nau.kiev.ua)
3. Законопроекти України. URL: [http:// www.zakon.gov.ua](http://www.zakon.gov.ua)
4. ARIS community website. URL [http:// www.ariscommunity.com](http://www.ariscommunity.com).
5. Business Process Model and Notation. URL : [http:// www.bpmn.org](http://www.bpmn.org).
6. IDEF, Integration DEFinition methods. URL [http:// www.idef.com](http://www.idef.com).
7. Management.Com.Ua. Інтернет-портал для управлінців. URL: [http:// www.management.com.ua](http://www.management.com.ua).

### **ОРГАНІЗАЦІЯ НАВЧАННЯ**

Вивчення дисципліни «Бізнес-процеси» відбувається у формі навчальних аудиторних занять, під час яких студенти отримують необхідні знання (лекції, практичні заняття, консультації) та виконання самостійної роботи в позааудиторний час.

Передбачено за необхідності проведення лекцій і практичних занять з використанням дистанційних методів навчання на платформах: Moodle, Microsoft Teams, Zoom, Google Hangout Meet, Skype.

Самостійна робота передбачає виконання завдань практичного характеру, передбачених програмою курсу та самостійне вивчення окремих питань. Студенти працюють з друкованим інформативним матеріалом та виконують запропоновані завдання.

Відпрацювання пропущених занять здобувачами вищої освіти проводиться згідно графіку консультацій викладача. Перескладання проміжних модулів відбувається за наявності поважних причин (наприклад, лікарняний). Процедура відпрацювання пропущених занять регулюється «Положенням про порядок відпрацювання студентами Львівського національного університету природокористування пропущених лекційних, практичних, лабораторних та семінарських занять»: <http://surl.li/addjtt>.

Організація навчального процесу передбачає дотримання вимог академічної доброчесності і регулюється «Положенням про академічну доброчесність у Львівському національному університеті природокористування»: <http://surl.li/zuncwv>. Порушеннями академічної доброчесності під час вивчення дисципліни вважаються: академічний плагіат, фальсифікація, списування, обман, необ'єктивне оцінювання. Виявлення будь-яких ознак академічної недоброчесності в письмовій роботі студентів є підставою для її незарахування викладачем.

### **МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНЮВАННЯ**

Для перевірки рівня засвоєння студентом матеріалу з дисципліни «Бізнес - процеси» та сформованості в нього компетентностей застосовується комплекс методів контролю:

1. Усне опитування (фронтальне, індивідуальне).

2. Перевірка виконаних в аудиторії та поза аудиторією робіт (підготовлених відповідей, виконання практичної роботи).

Контроль здійснюється з дотриманням принципів: індивідуальний характер перевірки та оцінювання знань, систематичність, об'єктивність, умотивованість оцінок, вимогливість, єдність вимог.

Підсумковий (семестровий) контроль з навчальної дисципліни «Бізнес-процеси» проводиться у формі заліку шляхом накопичення балів за поточним контролем в обсязі навчального матеріалу, визначеному робочою програмою дисципліни. Результати навчальної діяльності оцінюються за 100-бальною шкалою з переведенням у систему оцінок за національною шкалою.

### **Розподіл балів, які отримують студенти**

Поточний контроль та самостійна робота (100 балів)					
Модуль 1			Модуль 2		
T1	T2	T3	T4	T5	T6
6	12	7	6	12	7

T1, T2 ... T6 – теми змістових модулів.

**До силябусу також готують матеріали навчально-методичного комплексу:**

- 1) Навчальний контент (конспекти лекцій за всіма темами, інші навчальні та інформаційні матеріали)
- 2) Тематика та зміст практичних робіт
- 3) Електронне навчання у віртуальному навчальному середовищі ЛНУП (<https://moodle.lnup.edu.ua>).