

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**  
**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА**  
(назва , факультету)  
**КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ**  
(назва кафедри)

**“ЗАТВЕРДЖУЮ”**  
Проректор з навчально-виховної роботи

Віталій БОЯРЧУК  
“ ” \_\_\_\_\_ 2024 року

**РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

**БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ**  
(назва навчальної дисципліни)

**спеціальність 076 “Підприємництво та торгівля”**  
(шифр і назва спеціальності)

Львів 2024

Робоча програма Бізнес-процеси для здобувачів вищої освіти ОС Магістр  
(назва навчальної дисципліни)

спеціальності 076 Підприємництво та торгівля

Розробник: к.е.н., доцент Наталія МАРКОВИЧ  
(вказати авторів, їхні посади, наукові ступені та вчені звання)

Робочу програму схвалено на засіданні кафедри підприємництва та торгівлі

Протокол від “28” серпня 2024 р. №2

Завідувач кафедри підприємництва та торгівлі, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ (Юрій ГУБЕНІ)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Робочу програму схвалено на засіданні методичної комісії (ради) факультету управління, економіки та права ЛНУП

Протокол від “29” серпня 2024 р. № 1

Голова методичної комісії к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ (Володимир КОВАЛІВ)  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## 1. Опис навчальної дисципліни

Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень

Освітній рівень: “Магістр”

Спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Характеристика навчальної дисципліни:

*Нормативна*

Кількість кредитів: 3.

Загальна кількість годин : 90 год.

Вид контролю: залік

Тижневих аудиторних годин для денної форми навчання – 2

Співвідношення кількості годин аудиторних занять до самостійної і індивідуальної роботи становить (%):

для денної форми навчання – 45,2

для заочної форми навчання – 12,5

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 статиці та динаміці 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.

## 2. 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 бизнес-процесів підприємства.* Завдання регламентації бизнес-процесів. Структура регламенту бизнес-процесу. Шаблон регламенту бизнес-процесу.

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

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

*Оцінка стратегічної значущості бизнес-процесів.* Критичні фактори успіху. Оцінка стратегічної значущості бизнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання. Процедура вимірювання бизнес-процесів. Ключові показники діяльності (КРІ).

*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 (КРІ) для вимірювання бизнес-процесів.* Критерії й показники ефективності бизнес-процесів. Логіка встановлення КРІ для вимірювання бизнес-процесів.

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

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

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

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

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

### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	лаб	інд	с. р.		л	п	лаб	інд	с. р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Рік підготовки I Семестр I						Рік підготовки I Семестр I						
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	14	2	2	-	-	10	14	-	-	-	-	14
Тема 2. Моделювання бізнес-процесів підприємства	14	2	2	-	-	10	14	2	2	-	-	10
Тема 3. Симуляція бізнес-процесів	14	2	2	-	-	10	14	-	-	-	-	14
Тема 4. Впровадження бізнес-процесів	16	2	2	-	-	12	16	-	-	-	-	16
Тема 5. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	16	3	3	-	-	10	16	2	2	-	-	12
Тема 6. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	16	3	3	-	-	10	16	-	2	-	-	14
<b>Разом</b>	<b>90</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62</b>	<b>90</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>80</b>

### 4. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		денне	заочне
1.	Сутність процесного підходу до управління підприємством	2	-
2.	Моделювання бізнес-процесів підприємства	2	2
3.	Симуляція бізнес-процесів	2	-
4.	Впровадження бізнес-процесів	2	-
5.	Вимірювання і аналіз бізнес-процесів підприємства	3	2
6.	Удосконалення бізнес-процесів підприємства.	3	2
	<b>Разом</b>	<b>14</b>	<b>6</b>

## 5. Методи навчання:

Вивчення дисципліни передбачає застосування наступних методів навчання:

1. Читання лекцій за допомогою мультимедійного проектора (демонстрація PowerPoint слайдів);
2. Залучення студентів до наукової роботи шляхом написання ними рефератів, наукових робіт, доповідей на конференції, презентацій наукових статей на засіданнях наукового студентського гуртка;
3. Використання у навчальному процесі Інтернет ресурсів як додаткових засобів при підготовці студентів до практичних занять, наукових робіт;
4. Розв'язування практичних та тестових завдань, які передбачені методичними рекомендаціями.

## 6. Методи контролю:

Оцінювання теоретичних знань та практичних навичок студентів протягом навчального семестру відбувається за результатами усних відповідей на семінарських і практичних заняттях, тестування, обговорення конкретних ситуацій, виконання практичних завдань, а також у процесі контролю самостійної роботи.

Робоча програма передбачає застосування трьох форм контролю знань студентів:

*Поточний контроль.* Студенти виконують навчальну програму з дисципліни як у аудиторії, так і самостійно: відповідають на тести за темами курсу, виконують практичні завдання, обговорюють конкретні ситуації, виконують завдання для самостійної роботи - кожне з них оцінюється за відповідними критеріями у балах.

*Модульний контроль.* За накопиченими результатами поточного контролю здійснюється модульний контроль.

*Підсумковий контроль.* Формою підсумкового контролю з курсу "Бізнес- процеси" є залік. Підсумкова оцінка розраховується за сумою накопичених балів модульного контролю.

## 7. Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний контроль та самостійна робота (100 балів)					
T1	T2	T3	T4	T5	T6
15	15	15	15	20	20

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

## 8. Методичне забезпечення

Підручники і навчальні посібники; інструктивно-методичні матеріали практичних занять; індивідуальні навчально-дослідні завдання; контрольні роботи; текстові та електронні варіанти тестів для поточного і підсумкового контролю; методичні матеріали для організації самостійної роботи студентів, виконання індивідуальних завдань.

## 9. 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 Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.



## **10. Інформаційні ресурси**

1. Верховна Рада України. URL: <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>
4. ARIS community website. URL <http://www.ariscommunity.com>.
5. Business Process Model and Notation. URL : <http://www.bpmn.org>.
6. IDEF, Integration DEFinition methods. URL <http://www.idef.com>.
7. Management.Com.Ua. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.