

**ПрАТ «ВНЗ «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»**

Придунайська філія



***СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
(ВИБІРКОВОЇ)
«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ»***

Спеціальність **D3 Менеджмент**

Освітній рівень: **перший (бакалаврський) рівень**

Освітня програма: **Менеджмент**

МАУП 2025

Загальна інформація про навчальну дисципліну

Назва навчальної дисципліни	Управління бізнес-процесами
Шифр та назва спеціальності	D3 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський) рівень вищої освіти
Статус дисципліни	вибіркова
Кількість кредитів і годин	3 кредити / 90 год. Лекції: 16 Семінарські заняття: 14 Самостійна робота студентів: 60
Терміни вивчення дисципліни	6 семестр
Мова викладання	українська
Вид підсумкового контролю	залік
Сторінка дисципліни на сайті	https://drive.google.com/file/d/1pB5ngF-uionDfcJy5t38W3jVtC9cmV2H/view?usp=sharing

Загальна інформація про викладача. Контактна інформація.

Лютфалієва Любов Сергіївна	
Науковий ступінь	нема
Вчене звання	нема
Посада	викладач економічних дисциплін
Дисципліни, які викладає НПП	Економіка підприємства Мотиваційний менеджмент
Напрями наукових досліджень	Управління ефективністю діяльності підприємств, інноваційний та маркетинговий менеджмент, оптимізація бізнес-процесів у ритейлі (категорійний менеджмент), а також проблеми сталого розвитку та економічної безпеки бізнесу
Посилання на реєстри ідентифікаторів для науковців	ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3892-3823
Контактна інформація викладача:	
E-mail:	menedzmentuk@gmail.com
Контактний тел.	+380677445957
Портфоліо викладача на сайті кафедри / Інституту / Академії	

Анотація курсу. Дисципліна «Управління бізнес-процесами» спрямована на вивчення сучасних методологій проектування, виконання, моніторингу та оптимізації діяльності підприємства. Курс розкриває концепцію процесного управління, де кожна дія розглядається як ланка у ланцюгу створення цінності для клієнта. Студенти опанують життєвий цикл BPM, методики моделювання процесів у сучасних нотаціях (зокрема BPMN 2.0), інструменти аналізу ефективності та підходи до безперервного вдосконалення (Lean, Six Sigma). Особлива увага приділяється цифровій

трансформації та впровадженню автоматизованих систем управління бізнес-процесами.

Предметом навчальної дисципліни є методи, технології та інструменти ідентифікації, моделювання, аналізу, покращення та автоматизації бізнес-процесів підприємства.

Метою вивчення дисципліни є формування у майбутніх менеджерів системного мислення та практичних навичок проектування гнучких бізнес-процесів, що здатні адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати стратегічну конкурентоспроможність організації.

Завдання дисципліни передбачають засвоєння теоретичних засад процесного підходу в менеджменті та вивчення міжнародних стандартів моделювання бізнес-процесів. Курс передбачає опанування методів діагностики «вузьких місць» у діяльності організації, оволодіння інструментами регламентації та стандартизації процесів, а також розвиток вмінь обґрунтовувати рішення щодо реінжинірингу чи оптимізації процесів на основі ключових показників ефективності (KPI).

За результатами вивчення курсу студент повинен

знати:

- сутність та переваги процесного підходу порівняно з функціональним управлінням;
- етапи життєвого циклу управління бізнес-процесами (BPM life cycle);
- основні елементи нотації моделювання бізнес-процесів (BPMN);
- методики оцінки зрілості бізнес-процесів в організації.

вміти:

- ідентифікувати та класифікувати бізнес-процеси підприємства (основні, допоміжні, процеси управління);
- будувати візуальні моделі процесів «як є» (AS-IS) та «як має бути» (TO-BE);
- проводити аналіз тривалості, вартості та якості процесів;
- розробляти регламенти та інструкції для виконавців процесів.

Пререквізити. Вивчення курсу базується на знаннях, отриманих під час опанування обов'язкових дисциплін «Менеджмент» (знання базових функцій управління та організаційних структур), «Економіка підприємства» (розуміння ресурсного забезпечення та витратної складової діяльності), «Цифрові технології в управлінні» (володіння інструментами автоматизації та обробки даних).

Постреквізити. Отримані знання та практичні навички з моделювання й аналізу процесів стануть фундаментом для вивчення дисциплін у наступних семестрах, зокрема в 7-му семестрі вони будуть використані в межах курсів «Операційний менеджмент» та «Логістичний менеджмент» для впровадження операційних стандартів і побудови логістичних ланцюгів. У 8-му семестрі здобуті компетенції стануть основою для «Стратегічного управління підприємством» та

«Основ проєктного менеджменту», де процесне управління виступатиме головним інструментом реалізації стратегічних цілей та операційної реалізації проєктів.

Зміст навчальної дисципліни

№	Назва теми	Методи навчання/методи оцінювання
Тема 1	Концепція Business Process Management (BPM) в сучасній системі менеджменту	Методи навчання: - інтерактивні лекції з використанням візуалізації процесів у нотації BPMN 2.0. - лабораторні практикуми з використанням спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання (наприклад, Bizagi Modeler, Lucidchart або Draw.io). - аналіз реальних бізнес-ситуацій для виявлення неефективних ланок у процесах підприємства. - командна розробка проєкту редизайну обраного бізнес-процесу (від моделі «як є» до моделі «як має бути»). - відпрацювання взаємодії між «власником процесу», «виконавцями» та «аналітиками» під час виконання регламентованих дій. Методи оцінювання - поточне тестування на знання понятійного апарату BPM та елементів графічних нотацій. - захист графічних моделей бізнес-процесів, побудованих під час практичних занять. - презентація аналітичного звіту з оцінкою ефективності процесу (розрахунок часу, вартості та KPI). - модульна контрольна робота, що включає як теоретичні питання, так і завдання з розв’язання логічних помилок у запропонованих схемах процесів. - підсумковий залік, що враховує накопичений рейтинг та результати захисту індивідуального проєкту з реінжинірингу бізнес-процесу.
Тема 2	Класифікація та ідентифікація бізнес-процесів	
Тема 3	Методологія та нотації моделювання бізнес-процесів	
Тема 4	Діагностика та аналіз бізнес-процесів (AS-IS).	
Тема 5	Проектування та редизайн процесів (TO-BE)	
Тема 6	Регламентація та контроль виконання бізнес-процесів	
Тема 7	Автоматизація та цифрова трансформація процесів	
Тема 8	Концепції безперервного вдосконалення та управління змінами	
Модульна контрольна робота		
Форма контролю залік		

Технічне обладнання та програмне забезпечення

Викладання дисципліни відбувається у спеціалізованих аудиторіях із використанням мультимедійних засобів (проектор, комп'ютер) для наочного представлення матеріалу. Студенти мають доступ до фахової літератури в бібліотеці, а також до мережі Інтернет через Wi-Fi для роботи з цифровими інструментами та базами даних

Форми та методи контролю

Система оцінювання результатів навчання складається з поточного та підсумкового (семестрового) контролю, що дозволяє комплексно оцінити здатність

здобувача не лише описувати, а й проєктувати та оптимізувати діяльність підприємства на основі процесного підходу.

Поточний контроль здійснюється систематично на практичних та лабораторних заняттях. Його мета – перевірка теоретичних знань та практичних навичок, зокрема вміння здійснювати діагностику «вузьких місць», прогнозувати ефект від редизайну процесів та використовувати спеціалізоване програмне забезпечення для моделювання (нотація BPMN 2.0) й аналізу даних про ефективність операцій.

Форми оцінювання охоплюють:

- усні види робіт: презентації проєктів оптимізації процесів «ТО-ВЕ», захист розроблених моделей бізнес-процесів, участь у фахових дискусіях щодо вибору інструментів автоматизації (BPMS) та мозкових штурмах з пошуку резервів зниження витрат;
- письмові види робіт: виконання тестів на знання стандартів моделювання, розв’язання контрольних завдань з ідентифікації логічних помилок у схемах, підготовка аналітичних записок за результатами імітаційного моделювання та звітів з оцінки зрілості процесів підприємства.

Методи контролю поєднують експрес-опитування щодо правил нотації BPMN, перевірку технічної коректності побудованих діаграм і розрахункових звітів (час виконання, вартість процесу, KPI), а також моніторинг активності здобувачів під час вирішення проблемних ситуацій, пов’язаних із цифровою трансформацією та впровадженням процесного управління.

Система оцінювання та вимоги.

Таблиця розподілу балів, які отримують здобувачі вищої освіти*

Теми	Поточний контроль знань						Підсумковий контроль		Загальна кількість балів
	Семінар 1 (Тема 1,2)	Семінар 2 (Тема 3,4)	Семінар 3 (Тема 5)	Семінар 4 (Тема 6)	Семінар 5 (Тема 7)	Семінар 6 (Тема 8)	Модульна контрольна робота	Залік**	
Робота на семінарському занятті	6	6	6	6	6	6	20	20*	100
Самостійна робота	4	4	4	4	4	4			

*Таблиця містить інформацію про максимальні бали за кожен вид навчальної роботи здобувача вищої освіти.

Критерії та порядок оцінювання

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти здійснюється відповідно до чинного «Положення про оцінювання знань студентів» у закладі вищої освіти. Система оцінювання є накопичувальною, прозорою та враховує всі види навчальної активності студента протягом семестру, зокрема навички моделювання, аналізу та оптимізації процесів.

1. Оцінювання модульного контролю

Модульний контроль проводиться на завершальному занятті змістового блоку у формі письмової модульної контрольної роботи (МКР). Метою МКР є комплексна перевірка рівня засвоєння методології BPM, знання стандартів нотації BPMN 2.0 та вміння застосовувати інструменти реінжинірингу на практиці.

При оцінюванні модульного тесту враховуються точність використання графічних елементів, логіка побудови процесів, аргументованість запропонованих змін та правильність розрахунку показників ефективності (KPI). Максимальна оцінка за модульну контрольну роботу становить 20 балів.

Шкала оцінювання МКР:

- Оцінка «відмінно» (A) (18–20 балів): виставляється за правильне виконання всіх завдань. Студент будує технічно бездоганні моделі процесів, вільно володіє інструментарієм оптимізації та демонструє творчий підхід до вирішення кейсів із цифрової трансформації.
- Оцінка «добре» (B) (16–17 балів): виставляється за виконання 80–89% обсягу роботи. Студент добре володіє матеріалом, але допускає незначні неточності у графічному відображенні потоків або формулюванні показників.
- Оцінка «добре» (C) (14–15 балів): виставляється за виконання 70–79% завдань. Студент знає основний матеріал, але відчуває труднощі з логічним обґрунтуванням моделі «ТО-ВЕ» або допускає механічні помилки в нотації.
- Оцінка «задовільно» (D) (12–13 балів): виставляється за виконання 60–69% завдань. Студент орієнтується в базових поняттях процесного підходу, але моделі є фрагментарними, а аналіз — поверхневим.
- Оцінка «задовільно» (E) (10–11 балів): виставляється за виконання 50–59% завдань. Мінімальний рівень знань елементів BPMN, достатній для зарахування модуля.
- Оцінка «незадовільно» (FX) (менше 10 балів): виконано менше 50% завдань. Модуль не зараховано через відсутність навичок моделювання чи грубі логічні помилки.
- Неявка на модульний тест без поважної причини оцінюється у 0 балів.

2. Оцінювання самостійної роботи

Загальна кількість балів за самостійну роботу є важливою складовою успішності, оскільки вона відображає здатність студента самостійно досліджувати архітектуру бізнес-процесів та пропонувати цифрові рішення. Самостійна робота спрямована на опрацювання додаткових джерел з Lean-менеджменту, автоматизації та аналізу кейсів провідних компаній.

Самостійна робота з кожної теми оцінюється від 0 до 4 балів за наступними критеріями:

- 4 бали («Відмінно»): Завдання виконано в повному обсязі та вчасно. Продемонстровано глибокий аналіз «вузьких місць» процесу, запропоновано

раціональні заходи з реінжинірингу та побудовано коректну модель у спеціалізованому ПЗ.

- 3 бали («Добре»): Завдання виконано правильно, але є незначні зауваження до логіки моделі або повноти опису показників ефективності.
- 2 бали («Задовільно»): Завдання виконано частково, наявні суттєві помилки в нотації, матеріал викладено без критичного аналізу або порушено терміни здачі.
- 0–1 бал («Незадовільно»): Завдання не виконано, допущені критичні помилки, що унеможливають виконання бізнес-процесу, або виявлено ознаки академічного плагіату.

Шкала оцінювання виконання самостійної роботи (індивідуальних завдань) критерії оцінювання.

Максимально можлива оцінка самостійної роботи (індивідуальні завдання)	Рівень виконання			
	Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
4	4	3	2	0-1

3. Оцінювання додаткових (індивідуальних) видів навчальної діяльності

Для стимулювання наукової та творчої активності студентів у сфері процесного менеджменту та цифрової трансформації бізнесу передбачено нарахування заохочувальних (бонусних) балів. До додаткових (індивідуальних) видів діяльності відносять активності, що виконуються понад обсяги завдань, встановлених робочою програмою, зокрема:

- участь у роботі наукових конференцій, круглих столів та семінарів з питань оптимізації бізнес-процесів, реінжинірингу та впровадження новітніх стандартів моделювання (BPMN, EPC тощо);
- активна участь у діяльності наукових гуртків та проблемних груп кафедри, що досліджують ефективність операційних систем та архітектуру бізнесу;
- підготовка наукових статей або тез доповідей за результатами власних досліджень зрілості бізнес-процесів підприємств;
- участь у Всеукраїнських та Міжнародних олімпіадах, кейс-чемпіонатах із бізнес-аналітики та конкурсах наукових робіт з менеджменту.

Порядок нарахування: За рішенням кафедри здобувачам освіти, які брали активну участь у науково-дослідній роботі, можуть присуджуватися додаткові бали до рейтингу.

Крім виконання основних видів робіт, здобувачам можуть нараховуватися додаткові заохочувальні бали за високий рівень навчальної дисципліни та систематичну роботу. Підставою для нарахування є:

- відвідування всіх лекційних та практичних занять (відсутність пропусків без поважних причин);
- наявність повного структурованого конспекту лекцій, що включає графічні приклади моделей процесів;

- глибоке опрацювання додаткового навчального матеріалу (стандарти BPMN, кейси впровадження BPMS-систем);
- відвідування додаткових консультацій щодо розробки індивідуальних моделей «ТО-ВЕ»;
- своєчасне виконання та захист усіх передбачених програмою етапів проектування без порушення дедлайнів.

4. Підсумкове семестрове оцінювання (Залік)

Підсумкове семестрове оцінювання (залік) є обов'язковим етапом завершення вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами». Воно може відбуватися у формі накопичення балів (автоматично) або складання письмового тесту.

Формою підсумкового контролю є залік у вигляді письмового тесту, що охоплює теоретичні питання методології BPM та практичні завдання на перевірку логіки моделювання процесів. Підсумкова оцінка виставляється на основі результатів навчання протягом семестру та складається з суми балів поточного контролю (практичні заняття, моделювання, самостійна робота), модульного контролю (МКР) та заохочувальних балів.

Порядок формування оцінки:

Студенти, які виконали всі необхідні завдання (включаючи побудову моделей процесів та МКР) і набрали в сумі 60 балів або вище, отримують підсумкову оцінку без додаткового тестування.

Для студентів, які виконали обов'язкові види робіт, але отримали суму балів нижче 60, а також для тих, хто бажає підвищити свій рейтинговий бал, проводиться підсумкова контрольна робота у формі тесту під час останнього заняття.

Для оцінювання результатів навчання здобувача вищої освіти впродовж семестру застосовується 100-бальна, національна та шкала ЄКТС оцінювання

Шкала підсумкового оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену, курсового проекту (роботи), практики	для заліку
90 – 100	A	відмінно	Зараховано
82 – 89	B	добре	
75 – 81	C		
68 – 74	D	задовільно	
60 – 67	E		
35 – 59	FX	незадовільно з можливістю повторного складання	не зараховано з можливістю повторного складання
0 – 34	F	незадовільно з обов’язковим повторним вивченням дисципліни	не зараховано з обов’язковим повторним вивченням дисципліни

Політика курсу

Політика навчальної дисципліни ґрунтується на принципах професійної відповідальності, академічної доброчесності та системного мислення, що є критично важливим для фахівця з процесного аналізу. Усі графічні моделі бізнес-процесів у

нотації BPMN 2.0, аналітичні звіти та проекти реінжинірингу мають бути результатом виключно самостійної роботи здобувача, оскільки копіювання чужих архітектурних рішень без власної адаптації вважається плагіатом. Використання інструментів штучного інтелекту допускається лише для пошуку варіантів автоматизації чи генерації ідей, проте фінальна логіка процесу та його обґрунтування мають бути авторськими.

Практичні та лабораторні заняття є обов'язковими для відвідування, оскільки саме на них відбувається опанування спеціалізованого програмного забезпечення для моделювання, а систематичні пропуски без поважних причин ускладнюють формування накопичувального рейтингу. Професія процесного аналітика вимагає суворого дотримання термінів, тому всі роботи, подані з порушенням встановлених дедлайнів, оцінюються зі знижувальним коефіцієнтом. Під час групової роботи студенти моделюють взаємодію «власників» та «виконавців» процесів, що потребує дотримання ділового етикету та поваги до думок колег. Взаємодія з викладачем будується на засадах партнерства, а офіційним каналом комунікації є навчальна платформа та корпоративна пошта. Студент має право на роз'яснення оцінки протягом трьох робочих днів, а перескладання модулів можливе лише у межах термінів, визначених навчальним графіком закладу.

Рекомендовані джерела інформації

Основна література

1. Алексеенко І. І., Лелюк С. В., Полтініна О. П. Управління проектами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колект. монографія. Херсон : Гельветика, 2021. С. 80–98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27824>
2. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарев, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content>
3. Основи управління бізнес-процесами / М. Думас, М. Ла Роза, Я. Мендлінг, Г. Рейєрс ; пер. з англ. П. Брінґ та ін. Харків : Точка, 2024. 636 с.
4. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В. та ін. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для магістрів спец. «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 89 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25356/1/0060942.pdf>
5. Управління бізнес-проектами : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» / Л. В. Шинкарук, М. М. Деліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf

Допоміжна література

1. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
2. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKET.pdf
3. Прокопенко М. О. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічноорієнтованого підходу. *Ефективна економіка*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.53>
4. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>
5. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 37. URL: <https://zenodo.org/records/7981824>
6. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

Електронні ресурси

Професійні міжнародні організації та стандарти:

1. BPM Institute — провідна світова спільнота фахівців з управління бізнес-процесами, що надає доступ до досліджень, оглядів ринку та стандартів професійної сертифікації. URL: <https://www.bpminstitute.org/>
2. Object Management Group (OMG) – BPMN Resource Page — офіційна сторінка розробників нотації BPMN 2.0. Містить повну технічну документацію, специфікації та приклади коректної побудови діаграм. URL: <https://www.bpmn.org/>
3. Association of Business Process Management Professionals (ABPMP International) — ресурс, що розробляє BPM CBOK (Common Body of Knowledge) — фундаментальний звід знань, на якому базується сучасний процесний менеджмент. URL: <https://www.abpmp.org/>

Аналітичні ресурси та кращі практики:

4. BPM.com — найбільший інформаційний портал, присвячений кейсам впровадження BPM-систем, аналітиці ринку автоматизації та інструментам реінжинірингу. URL: <https://bpm.com/>

5. Gartner (BPM section) — звіти світового лідера ІТ-консалтингу щодо "Магічних квадрантів" систем управління бізнес-процесами (BPMS) та трендів гіперавтоматизації. URL: <https://www.gartner.com/>
6. Lean Enterprise Institute (LEI) — ресурс, присвячений методології ощадливого виробництва (Lean), яка є базовою для теми оптимізації та усунення втрат у бізнес-процесах. URL: <https://www.lean.org/>

Платформи для моделювання та автоматизації (для практичної роботи):

7. Bizagi Modeler (E-learning portal) — безкоштовний інструмент для моделювання в нотації BPMN з великою базою відеоуроків та навчальних кейсів. URL: <https://www.bizagi.com/>
8. Signavio (SAP) – BPM Blog — ресурс з глибокою аналітикою щодо процесного майнінгу (Process Mining) та управління досвідом у межах бізнес-процесів. URL: <https://www.signavio.com/blog/>
9. Camunda BPM Resource Hub — база знань з автоматизації процесів, орієнтована на поєднання бізнес-логіки та ІТ-реалізації. URL: <https://camunda.com/resources/>