

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

*Сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)*

**Кафедра економіки та міжнародних відносин**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**  
Постанова вченої ради  
25.09.2023  
протокол № 10, п. 10

**ВВЕДЕНО В ДІЮ**  
Наказ від 25.09.2023 № 138

**БІЗНЕС-ІНЖИНІРИНГ**

**BUSINESS ENGINEERING**

**РОБОЧА ПРОГРАМА**

Ступінь вищої освіти	магістр	master
Галузь знань	05 «Соціальні та поведінкові науки»	«Social and Behavioral Studies»
Спеціальність	05 «Соціальні та поведінкові науки»	«Social and Behavioral Studies»
Освітня програма	Економіка підприємства	Economics of the Enterprise

**Розробник:** Мельничук Оксана, кандидат економічних наук, доцент

**Гарант освітньої програми «Економіка підприємства»** – Стратійчук Вікторія, доктор філософії за спеціальністю «Економіка», доцент кафедри економіки та міжнародних відносин

Обговорено та схвалено на засіданні кафедри економіки та міжнародних відносин від 28.08.2023 протокол №10; на засіданні вченої ради факультету економіки, менеджменту та права від 15.09.2023 протокол № 09.

Рецензенти:

Богацька Наталія, кандидат економічних наук, доцент

Кравенська Тетяна, директор ТОВ «Вінінтертрейд»

Редактор: Фатєєва Т.

Комп'ютерна верстка: Шуляк Н.

Підп. до друку 10.10.2023 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний

Друк ксероксний. Ум. друк. арк. 1,10.

Обл.-вид. арк. 0,76. Тираж 2. Зам. № 475.

---

Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ  
21000, м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, 25

## I. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

**Мета вивчення дисципліни.** Освоєння студентами технології бізнес-інжинірингу в реорганізації діяльності компаній з використанням сучасних інформаційних технологій, теоретичних основ моделювання бізнес-процесів та організаційно-методичних питань проведення робіт з бізнес-інжинірингу.

**Результати вивчення навчальної дисципліни її місце в освітньому процесі.**

Завданнями навчальної дисципліни «Бізнес-інжиніринг» є теоретична та практична підготовка здобувачів вищої освіти з таких питань:

- формування ефективної системи управління в організації; обґрунтування концептуальних засад та методологічних принципів управління бізнес-процесами компанії;
- формування та аналіз системи управління бізнес-процесами, узгодження бізнес-процесів організації;
- порівняння методик моделювання бізнес-процесів, ідентифікації і виділення бізнес-процесів, технології опису бізнес-процесів та їх ранжування,
- визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів, ключових показників результативності бізнес-процесів.

Результатом вивчення навчальної дисципліни «Бізнес-інжиніринг» для освітньої програми «Економіка підприємства» є формування у здобувачів освітнього ступеня «магістр» комплексу компетентностей:

**- інтегральна компетентність:**

Здатність визначати та розв'язувати складні економічні задачі та проблеми, приймати відповідні аналітичні та управлінські рішення у сфері економіки підприємства або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов та вимог.

**- загальні компетентності:**

ЗК1. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

ЗК5. Здатність працювати в команді.

ЗК6. Здатність розробляти та управляти проєктами.

**- спеціальні компетентності:**

СК1. Здатність застосовувати науковий, аналітичний, методичний інструментарій для обґрунтування стратегії розвитку економічних суб'єктів та пов'язаних з цим управлінських рішень.

СК4. Здатність використовувати сучасні інформаційні технології, методи та прийоми дослідження економічних та соціальних процесів, адекватні встановленим потребам дослідження.

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

СК10. Здатність до розробки сценаріїв і стратегій розвитку соціально-економічних систем.

**Програмні результати навчання** з навчальної дисципліни «Економіка і фінанси підприємства»:

РН 1. Формулювати, аналізувати та синтезувати рішення науково-практичних проблем.

РН 4. Розробляти соціально-економічні проекти та систему комплексних дій щодо їх реалізації з урахуванням їх цілей, очікуваних соціально-економічних наслідків, ризиків, законодавчих, ресурсних та інших обмежень.

РН 6. Оцінювати результати власної роботи, демонструвати лідерські навички та вміння управляти персоналом і працювати в команді.

РН 7. Обирати ефективні методи управління економічною діяльністю, обґрунтовувати пропонувані рішення на основі релевантних даних та наукових і прикладних досліджень.

РН 9. Приймати ефективні рішення за невизначених умов і вимог, що потребують застосування нових підходів, методів та інструментарію соціально-економічних досліджень.

РН 10. Застосовувати сучасні інформаційні технології та спеціалізоване програмне забезпечення у соціально-економічних дослідженнях та в управлінні соціально-економічними системами.

РН 12. Обґрунтовувати управлінські рішення щодо ефективного розвитку суб'єктів господарювання, враховуючи цілі, ресурси, обмеження та ризики.

РН 14. Розробляти сценарії і стратегії розвитку соціально-економічних систем.

**Міждисциплінарні зв'язки:** програма упорядкована відповідно до анотації освітньої програми підготовки магістрів, базується на вивченні таких нормативних дисциплін, як «Економіка підприємства», «Бізнес-планування», «Економічна діагностика»

## Критерії оцінювання результатів навчання

Критерієм успішного проходження здобувачем освіти підсумкового оцінювання може бути досягнення ним мінімальних порогових рівнів оцінок за кожним запланованим результатом навчання навчальної дисципліни. Мінімальний пороговий рівень оцінки варто визначати за допомогою якісних критеріїв і трансформувати його в мінімальну позитивну оцінку використовуваної числової (рейтингової) шкали (табл. 1).

Таблиця 1 – Рейтингова шкала оцінювання знань здобувачів вищої освіти

Рівні компетентності	За шкалою ДТЕУ	Критерії оцінювання
Високий (дослідницький)	90-100	Має обґрунтовані та всебічні знання з дисципліни, вміє узагальнювати та систематизувати набуті знання; самостійно знаходить джерела інформації та працює з ними; проводить власні дослідження, може використовувати набуті знання та вміння при розв'язанні задач.
Достатній (частково-пошуковий)	82-89	Володіє навчальним матеріалом, вміє зіставляти та узагальнювати, виявляє творчий інтерес до предмету, виконує завдання з повним поясненням та обґрунтуванням, але допускає незначні помилки; може усвідомити нові для нього факти, ідеї.
	75-81	Володіє визначеним програмою навчальним матеріалом; розв'язує завдання, передбачені програмою, з частковим поясненням.
Елементарний (репродуктивний)	69-74	Володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні; може самостійно розв'язати та пояснити розв'язання завдання.
	60-68	Ознайомлений з навчальним матеріалом, відтворює його на репродуктивному рівні; виконує елементарні завдання за зразком або відомим алгоритмом.
Низький (фрагментарний)	35-59	Ознайомлений та відтворює навчальний матеріал на рівні окремих фактів та фрагментів матеріалу; під керівництвом викладача виконує елементарні завдання.
	1-34	Ознайомлений з навчальним матеріалом на рівні розпізнавання та відтворення окремих фактів.

Здобувачі вищої освіти, які повністю виконали програму дисципліни та набрали достатню кількість балів, отримують підсумкову оцінку без опитування чи виконання екзаменаційного завдання (згідно з Положенням Про оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти №12 від 07.02.2022).

У разі, якщо здобувач вищої освіти бажає поліпшити свою оцінку, або не набрав 75 балів, він складає екзамен з усієї програми навчальної дисципліни у вигляді письмового опитування знань згідно завдань встановленого зразка.

Результат виконання екзаменаційних завдань оцінюється з урахуванням результатів у співвідношенні 80:20, де 80 – максимальна оцінка за виконання екзаменаційного завдання, 20 – результат поточної успішності відповідно до шкали переведу поточної роботи для врахування її при підсумковій оцінці.

Здобувач вищої освіти, який не погоджується з оцінкою, отриманою під час підсумкового (семестрового) контролю, має право звернутися із проханням переглянути оцінку, одержану на екзамені (згідно Положення про апеляцію результатів підсумкового контролю знань студентів №32 від 07.02.2022).

## Обсяг дисципліни в кредитах та його розподіл

Теми	Кількість годин				Форми контролю
	Всього	з них			
		лекції	практичні	СРС	
Тема 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством	22	2	2	18	УО, ІЗ, СУН
Тема 2. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів	22	4	4	14	ІЗ, КТ
Тема 3. Моделювання бізнес-процесів підприємства	22	4	4	14	ПО, СУН, ІЗ
Тема 4. Впровадження бізнес-процесів	22	4	4	14	УО, КТ, СЗ
Тема 5. Оцінка бізнес-процесів підприємства	22	4	4	14	КТ, ІЗ
Тема 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства	22	4	4	14	ПО, ІЗ, СУН
Тема 7. Удосконалення бізнес-процесів підприємства	24	4	4	16	УО, ІЗ, СЗ
Тема 8. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів	24	2	2	20	УО, ІЗ, СУН
<b>Підсумковий контроль</b>					<b>Екзамен</b>
<b>Разом</b>	180/6	28	28	124	

### Умовні позначення:

Умовні позначення	УО- усне опитування	СУН – система управління навчанням MOODLE
	ІЗ – індивідуальні завдання	КТ – комп’ютерне тестування
	ПО – письмове опитування	
	СЗ – ситуаційне завдання	

## **II. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.**

### **Зміст дисципліни (теми програми).**

#### **Тема 1. Сутність процесного підходу 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. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів**

Еволюція організаційних структур управління. Недоліки функціонального управління. Поняття бізнес-процесу. Бізнес-процес як об'єкт управління. Складові бізнесу-процесу. Види процесів.

#### **Тема 3. Моделювання 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. Поняття та сутність CASE-технологій. Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація моделювання бізнес-процесів BPMN. Workflow.

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

Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу. Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу. Команда з упровадження процесного управління. Завдання регламентації бізнес-процесів. Структура регламенту бізнес-процесу. Шаблон регламенту бізнес-процесу.

#### **Тема 5. Оцінка бізнес-процесів підприємства**

Процедура вимірювання бізнес-процесів. Традиційна система управлінського контролю. Роль нематеріальних активів у забезпеченні прибутковості підприємства. Сутність збалансованої системи показників (ЗСП). Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання. Взаємозв'язок між стратегією компанії та практичного її застосування в бізнес-процесах.

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

Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. Логіка встановлення КРІ для вимірювання бізнес-процесів. Процедура вимірювання бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів. Інструменти аналізу бізнес-процесів. Діаграми структурного системного аналізу. Функціональний підхід до моделювання бізнес-процесів. Методика IDEF3. Моделювання процесів у нотації DFD.



## **Тема 7. Удосконалення бізнес-процесів підприємства**

Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства.

Постійне вдосконалення. Ключові концепції постійного вдосконалення бізнес-процесів. Концепція «кайдзен», її переваги та недоліки. Методика «шість сигм». Сутність і відмінні риси «проривного» вдосконалення бізнес-процесів. Характеристика методів «проривного» вдосконалення бізнес-процесів. Стратегічне бачення розвитку.

## **Тема 8. 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.

## Структура навчальної дисципліни

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
1	2	3
<p><b>Знати:</b> теоретичні основи здійснення процесного підходу</p> <p><b>Вміти:</b> Визначати цілі і завдання управління бізнес-процесами, Розуміти загальний цикл управління процесами</p>	<p><b>Тема № 1. Сутність процесного підходу до управління підприємством</b></p> <p><b>Лекція № 1</b> План лекції 1. Поняття інжинірингу бізнесу. 2. Передумови і генезис формування процесного підходу до управління. 3. Поняття процесного підходу до управління підприємством</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,3 Додаткові: 7,11,14,17 Інтернет-ресурси: 44,45</p>	2
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань на теми :</p> <p>1. Доцільність впровадження процесного управління на підприємстві. 2. Порівняння процесного підходу з іншими.</p>	18
	<p><b>Практичне заняття № 1</b> Питання до заняття: 1. Роль інжинірингу бізнесу в забезпеченні досягнення поставленим цілям компанії. 2. Цілі і завдання управління бізнес-процесами. 3. Цикл управління бізнес-процесами.</p>	2
<p><b>Знати:</b> класифікаційні ознаки бізнес-процесів</p>	<p><b>Тема № 2. Сутність і складові бізнес-процесу. Види процесів</b></p> <p><b>Лекція № 2</b> План лекції 1. Поняття бізнес-процесу. 2. Бізнес-процес як об'єкт управління. 3. Складові бізнесу-процесу. Види процесів.</p>	2
	<p><b>Лекція № 3</b> План лекції 1. Типи організаційних структур підприємства. 2. Еволюція організаційних структур управління. 3. Сутність функціонального управління.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,4 Додаткові: 23,27,31,32,33,35 Інтернет-ресурси: 45</p>	2
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань,</p>	14

<p><b>Вміти:</b> Визначати форми і типи організаційних структур підприємства</p>	<p>підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального завдання: Опишіть організаційну структуру, перелік функцій і матрицю відповідальності для підрозділу, в якому Ви працюєте</p>	
	<p><b>Практичне заняття № 2</b> Питання до заняття: 1. Класифікація бізнес-процесів. 2. Стандарти проектного менеджменту 3. Класифікація проектів в компанії.</p>	2
	<p><b>Практичне заняття № 3</b> Питання до заняття: 1. Поняття системи, системного підходу до управління. 2. <b>Типи організаційних структур</b></p>	2
<p><b>Знати:</b> основні способи опису бізнес-процесів.</p> <p><b>Вміти:</b> створювати блок-схеми бізнес-процесу, будувати карти взаємозв'язків</p>	<p><b>Тема № 3. Моделювання бізнес-процесів підприємства</b></p> <p><b>Лекція № 4</b> План лекції 1. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства 2. Способи опису бізнес-процесів. 3. Види й складові моделей. Моделі «as-is» й «to-be»</p> <p><b>Лекція № 5</b> План лекції 1. Структурний аналіз і проектування бізнес-процесів. 2. Декомпозиція бізнес-процесів 3. Блок-схема бізнес-процесу. Карта взаємозв'язків.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2 Додаткові: 33,38,41 Інтернет-ресурси: 44,45</p>	2
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань: Здійснити Огляд методологій моделювання бізнес-процесів. Сімейство методологій IDEF. Методологія ARIS. Нотація моделювання бізнес-процесів BPMN. Workflow.</p>	14
	<p><b>Практичне заняття № 4.</b> Питання до заняття: 1. Засвоєння основних умовних позначень при побудові моделі процесу. 2. Опрацювання основних елементів моделювання процесу</p>	2
	<p><b>Практичне заняття № 5.</b> Питання до заняття: 1. Побудова моделі процесів у нотації BPMN за умовними прикладами. 2. Побудова моделі процесу на прикладі власного підприємства (бізнесу)</p>	2
<p><b>Знати:</b></p>	<p><b>Тема № 4. Впровадження бізнес-процесів</b></p>	

основні принципи впровадження процесного управління	<p><b>Лекція № 6</b> План лекції 1.Підходи до впровадження процесного управління на підприємстві. 2.Організаційна структура управління підприємством за процесного підходу. 3.Планування й організація заходів із впровадження бізнес-процесу.</p> <p><b>Лекція № 7</b> План лекції 1.Команда з упровадження процесного управління. 2.Завдання регламентації бізнес-процесів. 3.Структура регламенту бізнес-процесу. Шаблон регламенту бізнес-процесу.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,3 Додаткові: 27,29,42 Інтернет-ресурси: 44,45</p>	2
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань: спробувати побудувати організаційну структуру за допомогою сервісних програм</p>	14
	<p><b>Вміти:</b> Створювати структуру регламенту бізнес-процесу</p> <p><b>Практичне заняття № 6</b> Питання до заняття: 1. Типи організаційних структур 2.Переваги і недоліки різних видів оргструктур</p> <p><b>Практичне заняття № 7</b> Питання до заняття: 1.Необхідність регламентації бізнес-процесів 2.Опрацювати різні типи шаблонів регламентації</p>	2
	<p><b>Знати:</b> Систему оцінки бізнес-процесів</p> <p><b>Тема № 5. Оцінка бізнес-процесів підприємства</b> <b>Лекція № 8</b> План лекції 1.Процедура вимірювання бізнес-процесів. 2.Традиційна система управлінського контролю. 3. Сутність збалансованої системи показників (ЗСП).</p> <p><b>Лекція № 9</b> План лекції 1.Альтернативні підходи до збалансованої оцінки й управління діяльністю підприємства. 2.Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів і пріоритетності їх вдосконалювання.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 4,5 Додаткові: 26,34,37 Інтернет-ресурси: 45</p>	2
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань,</p>	14

<p><b>Вміти:</b> Визначати кількісні і якісні показники результативності процесів</p>	<p>підготовка до практичного заняття, виконання індивідуального завдання: 1.З'ясувати роль нематеріальних активів у забезпеченні прибутковості підприємства. 2.Оцінити взаємозв'язок між стратегією компанії та практичного її застосування в бізнес-процесах</p>	
<p><b>Знати:</b> Критерії показники ефективності бізнес-процесів</p> <p><b>Вміти:</b> Розраховувати та давати оцінку ключовим показникам ефективності процесів</p>	<p><b>Практичне заняття № 8</b> Питання до заняття: 1.Визначити основних показників оцінки бізнес процесів. 2.Взаємозв'язок показників з результатами діяльності.</p> <p><b>Практичне заняття № 9</b> Питання до заняття: 1.Визначення альтернативних підходів до інтегральної оцінки процесів 2.Оцінка стратегічної значущості бізнес-процесів 3.Пріоритетності їх вдосконалювання</p> <p><b>Тема № 6. Аналіз бізнес-процесів підприємства</b> <b>Лекція № 10</b> План лекції 1.Критерії й показники ефективності бізнес-процесів. 2. Логіка встановлення КРІ для вимірювання бізнес-процесів. 3.Процедура вимірювання бізнес-процесів. Аналіз бізнес-процесів.</p> <p><b>Лекція № 11</b> План лекції 1.Інструменти аналізу бізнес-процесів. 2. Діаграми структурного системного аналізу. 3.Функціональний підхід до моделювання бізнес-процесів.</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 4,5 Додаткові: 10,26,37,40 Інтернет-ресурси: 44,45</p>	<p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>2</p>
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань: Ознайомитись з методикою IDEF3. Моделювання процесів у нотації DFD</p>	<p>14</p>
	<p><b>Практичне заняття № 10</b> Питання до заняття: 1. Застосувати критерії ефективності і визначити показники. 2. Ключові показники ефективності для бізнес-процесів</p> <p><b>Практичне заняття № 11</b> Питання до заняття: 1. Застосувати інструменти аналізу бізнес-процесів. 2. Побудувати діаграми структурного системного аналізу. 3. Переваги функціонального підходу до моделювання бізнес-процесів.</p>	<p>2</p> <p>2</p>

<p><b>Знати:</b></p> <p>Розуміння того, як удосконалення бізнес-процесів може сприяти інноваціям та конкурентній перевазі.</p> <p><b>Вміти:</b></p> <p>Здатність аналізувати дані та метрики, що стосуються ефективності бізнес-процесів</p>	<p align="center"><b>Тема № 7. Удосконалення бізнес-процесів підприємства</b></p> <p><b>Лекція № 12</b> План лекції 1. Основні підходи до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. 2. Порівняння концепцій "Кайдзен" і методики "Шість сигм" за їхньою ефективністю у вдосконаленні бізнес-процесів.</p> <p><b>Лекція № 13</b> План лекції 1. Сутність і відмінні риси «проривного» вдосконалення бізнес-процесів. 2. Стратегічне бачення розвитку підприємства через призму удосконалення бізнес-процесів</p> <p><b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 2,3,4 Додаткові: 14,18,25,26,28,38 Інтернет-ресурси: 44,45</p>	<p align="center">2</p> <p align="center">2</p>
	<p><b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань: 1. Визначте, які кроки потрібно підприємству зробити для інтеграції вдосконалення бізнес-процесів у свою стратегію. 2. Розгляньте приклади компаній, які змогли досягти успіху завдяки вдосконаленню бізнес-процесів у відповідності до своєї стратегії.</p>	<p align="center">16</p>
	<p><b>Практичне заняття № 12</b> Питання до заняття: 1. Проведіть докладний аналіз концепції "Кайдзен" та методики "Шість сигм". Розгляньте їхню історію, основні принципи та переваги. 2. Дослідіть сутність і відмінності методів "проривного" вдосконалення бізнес-процесів.</p> <p><b>Практичне заняття № 13</b> Питання до заняття: 1. Виберіть конкретну організацію (може бути існуюча або уявна) і розробіть стратегію вдосконалення її бізнес-процесів. 2. Визначте основні кроки, які потрібно вжити для впровадження цієї стратегії, і виправдайте свій вибір. 3. Розгляньте можливі труднощі та виклики, з якими може стикнутися організація під час вдосконалення бізнес-процесів.</p>	<p align="center">2</p> <p align="center">2</p>
<p><b>Знати:</b></p> <p>основи керування проектами, що стосуються</p>	<p align="center"><b>Тема № 8. Концепція реінжинірингу бізнес-процесів</b></p> <p><b>Лекція № 14</b> План лекції 1. Поняття реінжинірингу бізнес-процесів (РБП).</p>	

вдосконалення бізнес-процесів, включаючи планування, виконання та моніторинг.	2. Задачі РБП на підприємстві. 3. Послідовність процедури реінжинірингу. <b>Рекомендовані джерела:</b> Основні: 1,2 Додаткові: 7,13,15,23,30 Інтернет-ресурси: 44,45	2
<b>Вміти:</b> використовувати спеціалізовані інструменти для моделювання бізнес-процесів, аналізу даних і моніторингу результатів вдосконалення.	<b>Самостійна робота здобувачів вищої освіти.</b> Вивчення та доповнення матеріалу лекції на основі самостійного опрацювання періодичних видань, підготовка до практичного заняття, виконання індивідуальних завдань: 1. Провести аналіз переваг і недоліків РБП з практичної точки зору. 2. Визначте базові принципи РБП та поясніть їхнє значення. Представте приклади, де кожен з цих принципів може бути застосований.	20
	<b>Практичне заняття № 14</b> Сітуаційне завдання до заняття: Виберіть уявне підприємство та його бізнес-процес. Розробіть план РБП для цього підприємства, включаючи опис задач, методи, принципи та послідовність дій.	2
<b>Разом</b>		<b>180/6</b>

### III. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

#### 1. ОСНОВНІ

1. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін В. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. *Операційний менеджмент : навч. посіб.* Львів : Магнолія 2006, 2018. 439 с.
2. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Желябін І. О., Кириченко І. Г., Ажажа М. А. *Операційний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., стер.* Львів : Магнолія 2006, 2021. 439 с. (*Вища освіта в Україні*).
3. *Інжиніринг у ресторанному бізнесі : навч. посіб. / [авт.: О. В. Кузьмін, О. В. Чемакіна, Л. М. Акімова, А. М. Куц, І. Л. Корецька, А. О. Кузьмін].* Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 488 с. : іл.
4. Катренко А. В. *Системний аналіз : підручник / за наук. ред. В. В. Пасічника.* Львів : Новий Світ-2000, 2020. 396 с. (*Комп'ютинг*).
5. Портна О. В. *Контролінг : підручник. 2-ге вид., стер.* Львів : Магнолія 2006, 2019. 264 с.

#### ДОДАТКОВІ

6. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388>.
7. Батанова Т. Реінжиніринг бізнес-процесів в умовах індустрії 4.0. *Економіст.* 2021. № 9. С. 83-84.
8. Бовш Л., Кулик М. Комплаєнс бізнес-процесів готелю в умовах пандемії. *Вісник КНТЕУ.* 2020. № 5. С. 58–67.
9. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591/1531>.
10. Бондаренко С. М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2022. № Вип. 68. С. 84–88. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68\\_2022/16.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/16.pdf).
11. Ганечко І., Трубей О. Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів. *Вісник КНТЕУ.* 2020. № 5. С. 77–88.
12. Герасимович І. А. Бухгалтерський інжиніринг як інноваційний механізм облікової політики в забезпеченні сталої діяльності підприємства. *Фінанси України.* 2021. № 12. С. 21–33.
13. Геселева Н., Шестакова П. Оптимізація бізнес-процесів телекомунікаційної компанії. *Товари і ринки.* 2021. № 4. С. 37–48.
14. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство.* 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1690/1625>.
15. Грінченко Р. Організаційні аспекти оптимізації бізнес-процесів. *Економіст.* 2021. № 9. С. 104–105.



16. Гуцаленко Л. В., Марчук У. О., Чабанюк О. А. Облік в інформаційному забезпеченні сталості бізнес-процесів підприємства. *Фінанси України*. 2022. № 2. С. 88–98.
17. Дорошук Г. А., Бондаренко В. О. Сучасні підходи до вдосконалення процесів у бізнес- адмініструванні. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 4. С. 9–12.
18. Завражний К. Ю. Удосконалення класифікації комунікаційних бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 22–25.
19. Камушков О., Жилко О., Незвещук-Когут Т. Технології автоматизації системи управління у закладах ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1737/1673>.
20. Клименко С., Кужель Ю. Діджиталізація бізнес-процесів як інструмент підвищення конкурентоспроможності в умовах пандемії. *Економіст*. 2021. № 9. С. 22–23.
21. Кожухівська Р. Організація безпеки підприємницької діяльності в туризмі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1145/1103>.
22. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1325/1280>.
23. Марченко О. І., Пустіва В. О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2022. № Вип. 69. С. 99–103. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/19.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/19.pdf).
24. Мельник Т. Ю., Ткачук В. О., Богоявленська Ю. В. Електронний бізнес: переваги та ризики в період цифрової трансформації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 28–36. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/249829>.
25. Мельничук О.П.. Удосконалення управління міжнародною діяльністю на підприємстві MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. № 3 (2022). С.79-86
26. Мельничук О.П.. Оцінка факторів оптимізації діяльності суб'єкта міжнародної діяльності Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С. 7-11
27. Невеселий В. В. Впровадження реінжинірингу адміністративних процесів як шлях до забезпечення інфраструктурної спроможності громад. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 30. С. 116–120. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/30-2022/20.pdf>.
28. Нещадим Л., Тимчук С. Автоматизація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як чинник підвищення економічної ефективності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1166/1123>.
29. Обіход С. В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 10–17. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/249656>.

30. Олійник Т., Коноплянко Д. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1548/1489>.
31. Осьмак А. С., Яріш А. А. Концептуальні засади впровадження реінжинірингу сервісної діяльності органів публічної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2021. № 2. С. 21–26.
32. Панкратова О. М. Особливості сучасної системи управління розвитком підприємства в умовах цифрової економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № Вип. 69. С. 104–107. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69\\_2022/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/69_2022/20.pdf).
33. Параниця Н. В., Параниця С. П., Буличов О. С. Методологія моделювання бізнес-процесів. *Економіка та держава*. 2022. № 3. С. 59–62. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2022/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2022/11.pdf).
34. Поліщук І. Р., Лайчук С. М. Застосування бухгалтерського аутсорсингу як бізнес-стратегії підприємства в умовах пандемії. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 1(99). С. 57–61. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/254385>.
35. Пошивалова О. В. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2020. № 10. С. 19–22.
36. Світлична В., Александрова 000000000С. Реінжиніринг бізнес-процесів ногеса: аспекти організаційного забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1550/1491>.
37. Стащук О. Вартісно-орієнтоване управління фінансами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1645/1582>.
38. Ткачук Г. Ю., Біляк Т. О. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у бізнес-моделі сучасного виробничого підприємства. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 125–128. URL:  
[http://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2022/23.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/23.pdf).
39. Трунін К., Крамаренко О., Журавель О., Тесленко Ю. Система управління персоналом як складова бізнес-процесу управління підприємством. *Економіст*. 2021. № 12. С. 89–90.
40. Холод С., Павлова В. Система продажів торговельних підприємств: пошук оптимального варіанта. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1200/1155>.
41. Чернишова Л. І., Борисенко Д. В. Оптимізація логістичних бізнес-процесів для посилення конкурентних переваг підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 5. С. 19–24.
42. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту "розумними підприємствами". *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL:  
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589>.

43. Stopchenco Y., Boiko M. Digital functionality of complementation of business processes of the hotel industry. *Вісник КНТЕУ*. 2021. № 6. С. 99–111.

### **3. ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ**

44. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL <https://business.dia.gov.ua/>

45. Курс "Introduction to Business Process Management" на платформі Coursera