

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту



СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

(назва навчальної дисципліни)

підготовки магістра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»

спеціальності D3 Менеджмент

галузі знань Управління та адміністрування

ВИКЛАДАЧ: О.М. Олійник, к. філос.н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Обговорено та ухвалено
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Погоджено

Гарант освітньо-професійної програми

Макашук Е.В.
(підпис) (ініціали, прізвище)

Протокол № 1 від "25" серпня 2025 р.
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Гобкулов О.І.
(підпис) (ініціали, прізвище)

2025 рік

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни
РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



Зв'язок з викладачем (викладачами):

Викладач: к філос.н., доцент Олійник Олександр Миколайович

E-mail: a.n.oleynick@gmail.com

Телефон: (061) 289-41-39 (кафедра)

Інші засоби зв'язку: Moodle (форум курсу, приватні повідомлення)

Кафедра: бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД, бй корп. ЗНУ, ауд. 108 (1^й поверх)

1. Опис навчальної дисципліни

Метою вивчення навчальної дисципліни «*Реінжиніринг бізнес-процесів*» є формування у здобувачів вищої освіти системних знань та практичних навичок з методології, інструментів та технологій проектування бізнес-процесів з метою досягнення покращення показників діяльності організації в умовах динамічного зовнішнього середовища та цифрової трансформації.

Основними завданнями вивчення дисципліни «*Реінжиніринг бізнес-процесів*» є:

- теоретична та практична підготовка студентів з 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 та виділення бізнес-процесів, технологій опису бізнес-процесів та їх ранжування, визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів, ключових показників результативності бізнес-процесів.

«*Реінжиніринг бізнес-процесів*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

«*Реінжиніринг бізнес-процесів*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки відповідає таким програмним компетентностям:

СК4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК7. Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;

СК 9. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК11. Здатність до управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища.

«*Реінжиніринг бізнес-процесів*» як компонент освітньо-професійної програми підготовки забезпечує такі програмні результати навчання (ПРН):

РН5. Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах;

РН 8. Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією;

РН 13. Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

РН14. Вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації.

Курс «*Реінжиніринг бізнес-процесів*» розкриває сутність реінжинірингу як ключового інструменту радикальної трансформації бізнесу в умовах діджиталізації та мінливості ринку, особливості методології та етапи його проведення, від діагностики до впровадження та контролю.

Курс дає можливість:

- глибше зрозуміти механізми функціонування бізнес-процесів та їх вплив на ефективність роботи організації;
- сформувати практичні навички з використання програмних продуктів для моделювання та аналізу бізнес-процесів;
- набути вмінь розробляти дорожні карти реінжинірингу та плани впровадження змін;
- розвинути здатність формувати власну точку зору при аналізі нагальних проблем бізнесу та використовувати набуті знання для вирішення комплексних управлінських дилем.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



Необхідні навчальні компоненти (пререквізити, кореквізити і постреквізити): Інформаційно-аналітичне забезпечення в менеджменті, Менеджмент бізнес-процесів, Управління проєктами, Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті, Виробнича практика, Кваліфікаційна робота магістра.

Паспорт навчальної дисципліни

Нормативні показники	денна форма здобуття освіти	заочна форма здобуття освіти
Статус дисципліни	Обов'язкова	
Семестр	2 -й	2 -й
Кількість кредитів ECTS	3	
Кількість годин	90	
Лекційні заняття	20 год.	4 год.
Практичні заняття	10 год.	4 год.
Самостійна робота	60 год.	82 год.
Консультації	Консультації: вівторок 16:00 - очний формат: 108 кабінет 6 навчальний корпус, кафедра бізнес-адміністрування та менеджменту ЗЕД - дистанційний формат: Zoom meeting https://us02web.zoom.us/j/9512325238?pwd=RzZOeEpMenNBOExGTHprRkNtVXlMUT09 Meeting ID: 951 232 5238 Passcode: 278601	
Вид підсумкового семестрового контролю:	залік	
Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle)	https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=1742	

2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

Компетентності / результати навчання	Методи навчання	Форми і методи оцінювання
Компетентності		
здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації	- лекції-бесіди; - проєктна робота з моделювання ресурсів компанії; - дискусії та дебати на питання визначення напрямків та методів забезпечення підвищення ефективності використання та розвитку ресурсів організації - моделювання ситуацій, де потрібно приймати рішення щодо розподілу ресурсів організації	- бліц-опитування; - аналіз кейсів (письмовий/усний, оцінка обґрунтованості рішень); - презентація та захист проєкту; - участь у дискусіях (активність, якість аргументів); - виконання письмових завдань на тему забезпечення ефективності використання ресурсів; - самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти	- лекції-бесіди та обговорення підприємництва; - проєктна робота;	- бліц-опитування; - захист проєкту; - аналіз симуляційних вправ;

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



ініціативу та підприємливість	- проблемно-орієнтоване навчання (завдання на виявлення сутності проблем); - симуляція бізнес-процесів; - семінари-дискусії; - розробка концептуальних моделей; - мозковий штурм.	- контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - презентації аналізу та синтезу концепцій; - письмові аналітичні завдання.
здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію	- самостійне вивчення літератури; - рефлексивні вправи (самоаналіз, визначення цінностей); - майстер-класи/тренінги з прийняття управлінських рішень.	- бліц-опитування; - звіт про самостійну роботу; - письмові завдання на аналіз проблем та пропозицію рішень; - участь у дискусіях (активність, якість аргументів); - самооцінка/взаємооцінка / рецензування доробок колег.
здатність до управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища	- лекції-бесіди та обговорення підприємництва; - проєктна робота; - проблемно-орієнтоване навчання (завдання на виявлення сутності проблем); - симуляція бізнес-процесів; - семінари-дискусії; - мозковий штурм.	- бліц-опитування; - захист проєкту; - аналіз симуляційних вправ; - контрольні запитання/тести на розуміння категорій; - презентації аналізу та синтезу концепцій;
програмні результати навчання:		
Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах	- групові проєкти та презентації - рольові ігри (імітація нарад з розробки стратегічних та тактичних планів); - читання та обговорення кейсів з прикладами; - аналітичні семінари (розбір фахових статей та навчальних відео); - вправи на ідентифікацію методологій; - симуляційні ігри (моделювання ситуацій).	- бліц-опитування; - захист практичних завдань; - оцінювання стратегічних планів; - індивідуальні співбесіди; - екзаменаційні завдання (демонстрація здатності обирати та обґрунтовувати інструменти).
застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією	- практичні завдання з використанням спеціалізованого програмного забезпечення; - виконання самостійних завдань; - регулярна рефлексія.	- формування звіту з виконання практичних завдань у спеціалізованому програмному забезпеченні; - бліц-опитування; - усні презентації; - участь у дискусіях; - письмові завдання;
вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)	- командні проєктні роботи - групові вправи; - залучення до міжнародних вебінарів; - тренінги з планування ресурсного забезпечення менеджменту.	- бліц-опитування; - оцінка групової роботи; - 360-градусна оцінка (взаємна оцінка членів команди); - оцінка виконання самостійних завдань; - імітаційні ігри/ситуації.
вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації	- практичні завдання з використанням спеціалізованого програмного забезпечення; - виконання самостійних завдань; - регулярна рефлексія.	- формування звіту з виконання практичних завдань у спеціалізованому програмному забезпеченні; - бліц-опитування; - усні презентації; - участь у дискусіях; - письмові завдання; - екзаменаційні завдання (демонстрація здатності обирати та обґрунтовувати інструменти).



Змістовий модуль 1 Система процесного менеджменту та ідентифікація бізнес-процесів

Тема 1. Система процесного управління.

Еволюція підходів до управління компанією. Поняття процесного підходу. Етапи формування процесної структури компанії. Впровадження процесного управління в існуючій компанії. Формула побудови та оптимізації організації. Моделювання бізнес-процесів. Об'єкти процесного управління: архітектура (система процесів) компанії; групи процесів/ процеси, закріплені за конкретними керівниками; типові процедури, що містять загальні вимоги для всієї компанії (або її частини); інформація про технології виконання процесів; база нормативно-методичних документів (регламенти процесів); автоматизовані ланцюжка операцій (Work Flow). Роль штучного інтелекту (ШІ) у розвитку процесного підходу. Інтернет речей (IoT) як інструмент побудови та автоматизації процесної структури компанії. Використання технологій IoT та ШІ для покращення моніторингу бізнес-процесів.

Тема 2. Ідентифікація і виділення бізнес-процесів.

Групи бізнес-процесів. Основні бізнес-процеси та їх характеристики. Бізнес-процеси забезпечення. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Вплив стратегії і специфіки підприємства на склад бізнес-процесів. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів. Дерево бізнес-процесів компанії. Розробка мережі бізнес-процесів. Правила опису бізнес-процесів. Глибина опису бізнес-процесів. Інші способи класифікації бізнес-процесів. Аутсорсинг процесів. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.

Змістовий модуль 2 Технологія опису та ранжування бізнес-процесів.

Тема 3. Технологія опису бізнес-процесів.

Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів. Способи опису бізнес-процесів. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу. Опис оточення бізнес-процесу. Визначення зовнішніх і внутрішніх постачальників і клієнтів бізнес-процесів. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами. Побудова діаграм потоків даних - DFD. Побудова діаграми потоків робіт - WFD. Методи збору інформації при описі бізнес-процесів. Сім «золотих» правил опису бізнес-процесів. Програмні інструменти та нотації для опису бізнес-процесів - BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation): переваги та недоліки.

Тема 4. Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення.

Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору. Оцінка важливості бізнес-процесів. Експертна оцінка. Розробка критеріїв важливості. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Вагове зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Розрахунок важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів. Кореневий аналіз (Root Cause Analysis) в пошуку причин проблем. Розробка критеріїв проблемності бізнес-процесів. Методика простої оцінки проблем процесу. Методика ваговій оцінки проблем процесу. Аналіз проблем процесу. Сутність методик простої і вагової оцінок проблемності процесу. Якісний граф зв'язків. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків. Бенчмаркінг як інструмент оцінки сили проблем, пов'язаних з бізнес-процесами. Оцінка можливості проведення змін у бізнес-процесі. Перешкоди змін бізнес-процесів. Оцінка ресурсоемності зміни бізнес-процесу. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів. Застосування методики вибору пріоритетних бізнес-процесів.

Змістовий модуль 3 Оптимізація бізнес-процесів

Тема 5. Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів.



Визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів. Ключові показники результативності бізнес-процесів (KPI = Key Performance Indicator). Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI.

Етапи розробки KPI. Передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження. Розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація). Розробка інформаційної системи KPI: розробка технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної експлуатації. Введення в дію системи KPI (методології та інформаційної системи).

Застосування штучного інтелекту для автоматизації аналізу бізнес-процесів. Інтеграція IoT і ШІ у створення «розумних» KPI для ефективного управління бізнес-процесами. Практичні аспекти впровадження IoT і ШІ для оптимізації ресурсів і витрат підприємства. Гнучкі методології (Agile) та переваги та ризики їх застосування в процесному управлінні та реінжинірингу.

Принципи впровадження KPI: правило «10/80/10», принцип керованості та контрольованості, принцип партнерства, принцип перенесення зусиль на головні напрями, принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.

Змістовий модуль 4 Документарне забезпечення та ефективність бізнес-процесів

Тема 6. Роль і значення регламентуючих документів.

Етапи проектування організації. Основні призначення регламентів. Процесні і структурні регламенти. Структура системи регламентації. Правильний і неправильний підхід до регламентації. Технології бізнес-інжинірингу. Процесні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламенту бізнес-процесу. Особливості використання регламенту бізнес-процесу. Регламент процедури. Структурні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламентуючих документів.

Типові помилки при розробці та впровадженні регламентуючих документів. Організація процесу актуалізації регламентів у компанії. Особливості впровадження регламентів для підприємств різного масштабу (малий, середній, великий бізнес). Методи оцінки ефективності використання регламентуючих документів. Формування системи контролю відповідності фактичних процесів регламентам компанії. Внутрішній аудит бізнес-процесів на основі затверджених регламентів. Вплив організаційної культури на ефективність використання регламентів.

Тема 7. Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація.

Виділення бізнес-процесів компанії. Оцінка вартості бізнес-процесів. Робота системи процесного обліку витрат. Можливі труднощі оцінки вартості процесу. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії. Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії.

Методики розрахунку вартості бізнес-процесів: переваги та недоліки. Особливості обліку непрямих та прихованих витрат у бізнес-процесах. Визначення точки беззбитковості для окремих бізнес-процесів. Вплив організаційних змін на структуру витрат процесів. Аналіз чутливості витрат бізнес-процесів до змін в зовнішньому середовищі.

4. Структура навчальної дисципліни

Вид заняття /роботи	Назва теми	Кількість годин		Згідно з розкладом
		о/д.ф.	з.ф.	
Лекція 1	Система процесного управління	2	0,5	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



Самостійна робота	Система процесного управління Еволюція підходів до управління компанією. Впровадження процесного управління в існуючій компанії. Формула побудови та оптимізації організації. Роль штучного інтелекту (ШІ) у розвитку процесного підходу. Інтернет речей (IoT) як інструмент побудови та автоматизації процесної структури компанії. Використання технологій IoT та ШІ для покращення моніторингу бізнес-процесів.	9	12	щотижня
Практичне заняття 1	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів 1. Поняття процесного підходу. 2. Етапи формування процесної структури компанії. 3. Моделювання бізнес-процесів. 4. Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow). 5. Об'єкти процесного управління.	2	0,5	1 раз на 2 тижня
Лекція 2	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів	3	0,5	щотижня
Самостійна робота	Ідентифікація і виділення бізнес-процесів Основні бізнес-процеси та їх характеристики. Бізнес-процеси забезпечення. Бізнес-процеси управління. Бізнес-процеси розвитку. Вплив стратегії і специфіки підприємства на склад бізнес-процесів. Розробка мережі бізнес-процесів. Правила опису бізнес-процесів. Інші способи класифікації бізнес -процесів. Аутсорсинг процесів. Аутсорсинг для холдингів, великих і середніх компаній. Фактори що впливають на ефективність аутсорсингу. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу.	6	8	щотижня
Лекція 3	Технологія опису бізнес-процесів	2	0,5	щотижня
Практичне заняття 2	Технологія опису бізнес-процесів 1. Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів. 2. Способи опису бізнес-процесів. 3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів. 4. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу. 5. Опис оточення бізнес-процесу. 6. Побудова діаграм потоків даних – DFD.	2	0,5	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Технологія опису бізнес-процесів Визначення зовнішніх і внутрішніх постачальників і клієнтів бізнес-процесів. Визначення основних взаємодій між бізнес-процесами. Побудова діаграми потоків робіт - WFD. Методи збору інформації при описі бізнес-процесів. Сім «золотих» правил опису бізнес -процесів. Програмні інструменти та нотації для опису бізнес-процесів - BPMN 2.0 (Business Process Model and Notation): переваги та недоліки.	8	10	щотижня
Лекція 4	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення	3	0,5	щотижня
Практичне заняття 3	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення 1. Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору.	2	1	1 раз на 2 тижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	2. Оцінка важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. 3. Якісний граф зв'язків. 4. Перешкоди змін бізнес-процесів. 5. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. 6. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків.			
Самостійна робота	Ранжування бізнес-процесів і розробка стратегії процесного вдосконалення Експертна оцінка. Розробка критеріїв важливості. Зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Вагове зіставлення бізнес-процесів і критичних чинників успіху. Розрахунок важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів. Кореневий аналіз (Root Cause Analysis) в пошуку причин проблем. Розробка критеріїв проблемності бізнес-процесів. Методика простої оцінки проблем процесу. Методика ваговій оцінки проблем процесу. Аналіз проблем процесу. Сутність методик простої і вагової оцінок проблемності процесу. Якісний граф зв'язків. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків. Бенчмаркінг як інструмент оцінки сили проблем, пов'язаних з бізнес-процесами. Оцінка можливості проведення змін у бізнес-процесі. Перешкоди змін бізнес-процесів. Оцінка ресурсоемності зміни бізнес-процесу. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. Розробка матриці ранжування бізнес-процесів. Застосування методики вибору пріоритетних бізнес-процесів.	7	10	щотижня
Лекція 5	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів	5	1	щотижня
Практичне заняття 4	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів 1. Ключові показники результативності бізнес-процесів. 2. Етапи розробки KPI. 3. Принципи впровадження KPI.	2	1	1 раз на 2 тижня
Самостійна робота	Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів Визначення цілей і критеріїв оптимізації бізнес-процесів. Класифікація показників KPI. Показники бізнес-процесу. Критерії вибору KPI. Карта показників KPI. Кінцевий результат використання KPI. Передпроектні роботи: отримання схвалення та підтримки вищих керівників, ініціація та планування проекту, створення проектної групи, проведення передпроектного дослідження. Розробка методології системи KPI: оптимізація організаційної структури, розробка методичної моделі, розробка процесу управління компанією на основі KPI, розробка системи нормативно-методичної документації (регламентація). Розробка інформаційної системи KPI: розробка технічного завдання для налаштування (програмування) інформаційної системи, налаштування (програмування) інформаційної системи, навчання користувачів, проведення дослідної	15	20	щотижня

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



	експлуатації. Введення в дію системи КРІ (методології та інформаційної системи). Застосування штучного інтелекту для автоматизації аналізу бізнес-процесів. Інтеграція IoT і ШІ у створення «розумних» КРІ для ефективного управління бізнес-процесами. Практичні аспекти впровадження IoT і ШІ для оптимізації ресурсів і витрат підприємства. Гнучкі методології (Agile) та переваги та ризики їх застосування в процесному управлінні та реінжинірингу. Принципи впровадження КРІ: правило «10/80/10», принцип керованості та контрольованості, принцип партнерства, принцип перенесення зусиль на головні напрями, принцип інтеграції процесів оцінки показників, звітності та підвищення продуктивності, принцип узгодження виробничих показників зі стратегією.			
Лекція 6	Роль і значення регламентуючих документів	2	0,5	<i>щотижня</i>
Самостійна робота	Роль і значення регламентуючих документів Етапи проектування організації. Основні призначення регламентів. Процесні і структурні регламенти. Структура системи регламентації. Правильний і неправильний підхід до регламентації. Технології бізнес-інжинірингу. Процесні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламенту бізнес-процесу. Особливості використання регламенту бізнес-процесу. Регламент процедури. Структурні регламентуючі документи. Характеристика розділів регламентуючих документів. Типові помилки при розробці та впровадженні регламентуючих документів. Організація процесу актуалізації регламентів у компанії. Особливості впровадження регламентів для підприємств різного масштабу (малий, середній, великий бізнес). Методи оцінки ефективності використання регламентуючих документів. Формування системи контролю відповідності фактичних процесів регламентам компанії. Внутрішній аудит бізнес-процесів на основі затверджених регламентів. Вплив організаційної культури на ефективність використання регламентів.	9	11	<i>щотижня</i>
Лекція 7	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація	3	0,5	<i>щотижня</i>
Практичне заняття 5	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація 1. Виділення бізнес-процесів компанії. 2. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. 3. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії.	2	1	<i>1 раз на 2 тижня</i>
Самостійна робота	Оцінка вартості бізнес-процесу його оптимізація Оцінка вартості бізнес-процесів. Робота системи процесного обліку витрат. Можливі труднощі оцінки вартості процесу. Методи ефективного впровадження процесного управління в компанії. Методики розрахунку вартості бізнес-процесів: переваги та недоліки. Особливості обліку непрямих та прихованих витрат у бізнес-процесах. Визначення точки беззбитковості для окремих бізнес-процесів. Вплив організаційних змін на структуру витрат процесів. Аналіз чутливості витрат бізнес-процесів до змін в зовнішньому середовищі.	6	11	<i>щотижня</i>
Разом		90	90	

5. Види і зміст контрольних заходів

Вид заняття/робіт и	Вид поточного контрольного заходу	Зміст контрольного заходу*	Критерії оцінювання та термін виконання *	Усьо го балів
1	2	3	4	5
На початку аудиторного заняття протягом семестру	Бліц-опитування	Проміжний оглядовий зріз знань за темами минулих лекцій і практичних занять (до 10 хвилин): самостійне опрацювання теоретичного (рівень «відтворення» та «розуміння») та практичного (рівень «застосування» та «створення») навчального матеріалу; формат - групові та індивідуальні завдання, обговорення та дискусія.	Передбачає надання повних відповідей і доповнень; спонукає здобувачів до систематичної самостійної роботи при підготовці до поточних занять; активізує абстрактне мислення із застосуванням методу аналізу та синтезу; не передбачає бального оцінювання.	-
Поточний контроль				
Змістовий модуль 1				
Лекція №1	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №1. Питання для підготовки: 1. Поняття процесного підходу. 2. Етапи формування процесної структури компанії. 3. Моделювання бізнес-процесів. 4. Автоматизовані ланцюжки операцій (Work Flow). 5. Об'єкти процесного управління. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Лекція №2	Тестування за змістовим модулем 1	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №2. Питання для підготовки: 1. Групи бізнес -процесів. 2. Основні правила ідентифікації та виділення бізнес-процесів. 3. Дерево бізнес-процесів компанії. 4. Глибина опису бізнес-процесів. 5. Аутсорсинг процесів. 6. Фактори, що впливають на ефективність аутсорсингу. 7. Стратегічний аутсорсинг та особливості його застосування в практиці вітчизняного бізнесу. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



Практичне заняття №1	Практична робота 1	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модулю 1. Повністю виконана робота передбачає надання виконання практичного завдання та формування звіту, в якому продемонстровано навички ідентифікації, моделювання, декомпозиції та оцінки ефективності бізнес-процесів, а також застосування інструментів реінжинірингу. <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Змістовий модуль 2				
Лекція №3	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №3. Питання для підготовки: 1. Визначення меж бізнес-процесів. Визначення основних входів і виходів бізнес-процесів. 2. Способи опису бізнес-процесів. 3. Горизонтальний і вертикальний опис бізнес-процесів. 4. Класичний підхід і методологія опису бізнес-процесу. 5. Опис оточення бізнес-процесу. 6. Побудова діаграм потоків даних – DFD. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Практичне заняття №2	Практична робота 2	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконана робота передбачає розв'язання ситуаційного кейсу для вирішення проблемної ситуації з предметної області, а саме передає обрання одного ключового бізнес-процесу підприємства (реального чи умовного), визначення його межі, вхідних та вихідних даних, відповідальних виконавців; складання текстового та табличного опису процесу; побудову графічної моделі (наприклад, DFD, IDEF0, WFD, BPMN або Swimlane); опис оточення процесу (постачальники й клієнти) та порівняння застосованих методів, зробивши	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



		висновки щодо їх зручності для аналізу й оптимізації. <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>		
Лекція №4	Тестування за змістовим модулем 2	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №4. Питання для підготовки: 1. Вибір пріоритетних бізнес-процесів. Критерії вибору. 2. Оцінка важливості бізнес-процесів. Оцінка проблемності бізнес-процесів. 3. Якісний граф зв'язків. 4. Перешкоди змін бізнес-процесів. 5. Кінцевий розрахунок індексу можливості проведення змін бізнес-процесів. 6. Діаграма Ісікави, або діаграма «риб'ячий скелет». Кількісний граф зв'язків. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Практичне заняття №3	Практична робота 3	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модулю 2. Повністю виконана робота передбачає розробку проекту з реінжинірингу бізнес-процесу "Робота з клієнтами", задання його основних характеристик, визначення ієрархічної структури робіт (ICP) та візуалізацію плану за допомогою діаграми Ганта. <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 5 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Змістовий модуль 3				
Лекція №5	Тестування за змістовим модулем 3	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №5. Питання для підготовки: 1. Ключові показники результативності бізнес-процесів. 2. Етапи розробки KPI. 3. Принципи впровадження KPI. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали;	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



			6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №4	Практична робота 4	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модулю 3. Повністю виконана робота передбачає розробку календарного плану та виявлення критичний шлях проекту з реінжинірингу бізнес-процесу "Оформлення замовлення", використовуючи програмне забезпечення OpenProj проекту. <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 10 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 6-10 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Змістовий модуль 4				
Лекція №6	Тестування за змістовим модулем 4	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №6. Питання для підготовки: 1. Етапи проектування організації. 2. Основні призначення регламентів. 3. Технології бізнес-інжинірингу. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	5
Лекція №7	Тестування за змістовим модулем 4	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 5, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №7. Питання для підготовки: 1. Виділення бізнес-процесів компанії. 2. Організація проекту з оптимізації бізнес-процесів. 3. Етапи системи управління бізнес-процесами в компанії. Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10. Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5: – незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3-10 – 3, 4, 5 балів (зараховано), а саме: 3-5 – 3 бали; 6-8 – 4 бали; 9-10 – 5 балів. Тест розміщено в профілі даної	5

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



			дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.	
Практичне заняття №5	Практична робота 5	Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модулю 4. Повністю виконана робота передбачає розробку плану проєкту з реінжинірингу бізнес-процесу "Оформлення замовлення" з метою підвищення його ефективності. <i>Завдання, вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Практична робота оцінюється комплексно максимально у 10 балів: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 6-10 балів (зараховано). <i>При формуванні шкали бальної оцінки стимулюється систематична робота здобувачів протягом семестру.</i>	5
Усього поточний контроль	12			60
Підсумковий контроль				
Залік	Підсумковий тест	Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3). Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 50 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів. Тестування передбачає відповідь на теоретичні питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей). <i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. 1 правильна відповідь оцінюється 0.4 бали. – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано). <i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	20
	Практичне завдання	Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 5, РН 8, РН 13, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни (розд. 3) та передбачає розв'язування ситуаційного завдання. <i>Ситуаційне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i>	Ситуаційна задач оцінюється максимально у 20 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо: – незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано); – прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 7-11 балів (зараховано умовно); – достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 12-20 балів (зараховано).	20
Усього підсумковий контроль	2			40

**Засоби діагностики рівня досягнення результатів навчання дисципліни та критерії оцінювання контрольних заходів.*



Тестування. Поточне та підсумкове оцінювання теоретичних завдань здійснюється у формі тестування з використанням платформи дистанційного навчання СЕЗН ЗНУ Moodle відповідно до календарного графіку поточних і підсумкового контролів. Проходження тестів відбувається після ідентифікації здобувача через його персональний аккаунт на сторінці дисципліни при увімкненому відео-режимі Zoom- конференції за умови дистанційної присутності викладача та передбачає обмежену у часі відповідь на теоретичні питання: для поточних контролів (Тести 1-5) – до 20 хвилин, як правило, або під час лекційного заняття перед завершенням поточного змістового модуля, або під час консультації за встановленим графіком; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 50 хвилин під час підсумкового контролю за складеним розкладом.

Процедура оцінювання практичних завдань.

Оцінюванню підлягає виконання здобувачами практичних завдань для кожного змістового модуля під час аудиторних практичних занять і поза аудиторної самостійної роботи. Кожне практичне завдання виконується по мірі опанування здобувачем матеріалу тем відповідного змістового модуля, оформлюється у вигляді файлів MS Word, здається на перевірку через персональний аккаунт у профілі цієї дисципліни в СЕЗН ЗНУ Moodle та після позитивного відгуку викладача захищається у передбачений спосіб (на практичному занятті та/або консультації). Якщо відгук має критичні зауваження з боку викладача, то робота з відповідними коментарями повертається здобувачеві на доопрацювання. Обов'язковою умовою зарахування роботи є усна перевірна комунікація «здобувач-викладач». У разі дистанційного навчання, захист робіт відбувається з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема при увімкненому відео-режимі Zoom-конференції.

Критерії оцінювання практичних завдань:

5 балів – роботу виконано самостійно та правильно, в повному обсязі із застосуванням раціональних методів; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлено охайно; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі, при захисті роботи повні та аргументовані, наявні змістовні висновки та ілюстративні приклади;

4 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але містять незначні помилки; роботу здано на перевірку своєчасно, оформлення має несуттєві зауваження; відповіді на запитання при захисті роботи в цілому повні з незначними недоліками;

3 бали – роботу виконано самостійно, в повному обсязі, загалом правильно, але наявні окремі помилки (наприклад, логічні); роботу здано на перевірку не своєчасно, але без порушення семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; зміст роботи не структуровано, робота оформлена в межах вимог, але має виражений копійливий характер/ містить ознаки використання ШІ; відповіді на запитання, зокрема уточнюючі та додаткові, при захисті роботи не повні або відсутні;

0 балів – роботу не виконано або виконано не самостійно з порушенням принципів академічної доброчесності, зокрема виконано інший варіант завдання, та/або не в повному обсязі; наявні численні арифметичні та змістовні помилки у розрахунках; роботу здано на перевірку з порушенням семестрового графіку освітнього процесу поточного навчального семестру; оформлення роботи не відповідає вимогам, відсутній додаток з розрахунками в таблицях MS Excel; при захисті роботи студент не володіє навчальним матеріалом та/або відповіді на запитання відсутні.

Додаткові (заохочувальні) бали – до 10 балів.

Бальна система стимулювання поза аудиторної навчально-наукової активності здобувачів - це система додаткових балів, яку введено з метою заохочування здобувачів до планомірної, систематичної роботи з поглибленого опанування теоретичним матеріалом і стимулювання їх до творчого підходу та креативного мислення під час розв'язання практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

Поза аудиторна навчально-наукова активність здобувача є однією із форм самоосвіти (неформальна/інформальна) при формуванні результатів навчання цієї дисципліни та має бути підтверджена відповідним документом (диплом, сертифікат, свідоцтво тощо). Зміст поза аудиторних навчально-наукових активностей, за які можуть нараховуватися додаткові (заохочувальні) бали, повинні корелювати з результатами навчання дисципліни, зокрема за такі підтверджені види діяльності:

участь у студентських олімпіадах;

представлення результатів науково- дослідних робіт здобувача на студентських конкурсах, конференціях;

наявність власних розробок і підготовленої роботи та презентації в частині науково-дослідних та прикладних досліджень, які проводяться викладачем навчальної дисципліни та відповідають її спрямуванню;

участь у програмах здобуття неформальної/інформальної освіти (онлайн-курси, розміщені на відкритих навчальних платформах, воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);

інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

Якщо результати навчання (знання й уміння), отримані здобувачем під час самоосвіти, відповідають повністю або частково корелюють (неповні, схожі, але зі спорідненої галузі знань тощо) із РН дисципліни, які перевіряються поточними контролями певного змістового модуля, викладач має право оцінити їх при складанні здобувачем з урахуванням цих додаткових балів, але не перевищуючи максимальний бал за цей поточний контроль відповідно до критеріїв оцінювання. Отримані додаткові бали додаються *понад тих балів*, які здобувач може отримати, виконавши всі обов'язкові види робіт і склавши усі поточні контролі, - ці додаткові бали можуть стати вирішальними для отримання більш високої оцінки за весь курс! Тому, **НАПОЛЕГЛИВО РЕКОМЕНДУЄМО** здобувачеві скористатися цією нагодою та підвищити свій загальний бал (*максимально до 10 балів*), отриманий після виконання всіх обов'язкових видів контрольних заходів.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни



Результати неформальної / інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» (<https://e.surl.li/uoqtjo>).

Підсумковий контроль.

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед цим контролем зараховано поточні контрольні заходи з усіх змістових модулів. Інакше, здобувач ліквідує існуючу поточну заборгованість на консультаціях і може бути допущений до підсумкового контролю за складеним графіком, узгодженим з екзаменатором та деканатом.

Підсумковий семестровий контроль проводиться у формі заліку: здобувач проходить екзаменаційний тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та розв'язує ситуаційну задачу, включені в екзаменаційний білет, письмово готує відповіді на завдання білету та усно висвітлює свої відповіді екзаменатору.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо розв'язку ситуаційної задачі враховує диференційований рівень розуміння (PP) ним опанованого навчального матеріалу на основі таксономії SOLO (Structure of the Observed Learning Outcomes - Структура результатів навчання, які можна спостерігати (як поведінку)), що дозволяє релевантно оцінити рівень сформованості практичної складової програмних результатів навчання (рекомендація МОНУ, лист №1/9-344 від 24.06.2020, <https://surl.li/uldlbv>):

- PP 1: «не знати / не розуміти» - 0 балів (не зараховано);
- PP 1+: «частково впоратися із завданням» - 7-11- балів (зараховано умовно);
- PP 2: «назвати / розпізнати / виконати дії» - 12 балів (зараховано);
- PP 3: «виконати послідовність дій / описувати» - 13-14 балів (зараховано);
- PP 4: «порівняти / показати зв'язки» - 14-15 балів (зараховано);
- PP 4+: «обґрунтувати / аналізувати» - 16-17 балів (зараховано);
- PP 5: «теоретизувати / генерувати гіпотези» - 18-19 балів (зараховано);
- PP 5+: «абстрагувати / створювати / формулювати» - 20 балів (зараховано).

Практичне завдання підсумкового контролю зараховується здобувачеві, якщо при відповіді на завдання продемонстровано рівень розуміння навчального матеріалу не нижче «PP 2».

Підсумковий контроль вважається *пройденим успішно*, якщо здобувачеві зараховано теоретичне (тестування) та практичне завдання, бали за які підсумовуються і він отримує від 24 до 40 балів, *інакше* бали за іспит не додаються до семестрової оцінки (вважаються рівними нулю), а *підсумкова оцінка із дисципліни є незадовільною*.

Загальна семестрова бальна оцінка за дисципліну складається як сума бальних оцінок за всі поточні контролю з усіх змістових модулів (з урахуванням додаткових балів за навчально-наукову активність) та за підсумковий контроль і не може перевищувати **100 балів**. Бальна оцінка переводиться у **національну** шкалу та шкалу **ECTS**.

Шкала оцінювання ЗНУ: національна та ECTS

За шкалою ECTS	За шкалою університету	За національною шкалою	
		Екзамен	Залік
A	90 – 100 (відмінно)	5 (відмінно)	Зараховано
B	85 – 89 (дуже добре)	4 (добре)	
C	75 – 84 (добре)		
D	70 – 74 (задовільно)		
E	60 – 69 (достатньо)	3 (задовільно)	
FX	35 – 59 (незадовільно – з можливістю повторного складання)	2 (незадовільно)	Не зараховано
F	1 – 34 (незадовільно – з обов'язковим повторним курсом)		

6. Основні навчальні ресурси

Рекомендована література

Основна:

- Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика : монографія. Херсон : «ОЛДІ-ПЛЮС», 2020. 424 с.
- Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О.М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 336 с.
- Актуальні проблеми філософії XX–XXI століть : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2021. 240 с.
- Копитко М. І. Сучасні концепції управління та економічного розвитку : курс лекцій. Львів : ЛьвУВС, 2021. 232 с.
- Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



6. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

7. Чикуркова А. Д., Ясінецька І. А., Фурман Д. Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи : монографія. Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2023. 321 с.

8. Tsang E. The Philosophy of Management Research. London, Routledge. 2017. 264 p.

Додаткова:

1. Андрухів І. Т. Сучасний стан трансформації систем менеджменту підприємств в умовах розвитку ІТ-технологій. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 4(102). С. 43–48.

2. Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Головань О. О., Бікулов Р. Т., Динчев С. С. INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT: CONCEPTUAL, METHODOLOGICAL AND APPLIED ASPECTS. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 132–140.

3. Буняк В. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. 6 с.

4. Буреннікова Н. В. Теорія та філософія результативності функціонування підприємств як систем: оновлений погляд на шляхи реалізації функцій та управління. *Бізнес інформ*. 2021. № 6. С. 190–196.

5. Вдовічен А. А. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 29–34.

6. Воронкова В. Г. Філософія державного управління: синергетична методологія дослідження. *Humanities studies*. 2020. № 5 (82). С. 172–184.

7. Єрохін С. А., Овечкіна О. А., Браславець О. Ю. Філософсько-методологічні основи податкового менеджменту: міждисциплінарний аспект дослідження. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 9 (255). С. 15–23.

8. Загороднюк О. В. Корпоративний тайм менеджмент: сучасна наукова концепція. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98, Ч. 2. С. 81–89.

9. Касич А. О. Процеси цифровізації як невід'ємна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. С. 25–32.

10. Кийков О. Гібридний менеджмент у системі вищої освіти: філософсько-управлінські аспекти в умовах глобалізації та інформаційного суспільства *Вища освіта України*. 2024. № 3. С. 22–30.

11. Кийков О. Філософське осмислення гібридного менеджменту в контексті діалогу культур. *Вісник Львівського університету. Серія: Філософсько-політологічні студії*. 2024. Вип. 56. С. 37–46.

12. Корсікова Н. М. Менеджмент у сфері публічного управління: завдання, філософія розвитку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 110–118.

13. Корсікова Н. М. Менеджмент у сфері публічного управління: завдання, філософія розвитку. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020. № 3. С. 110–118.

14. Метеленко Н. Г. Філософія побудови сучасної моделі гнучкого менеджменту 3.0 промислового підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2021. Вип. № 77. С. 202–221.

15. Олійник О. М. PHILOSOPHY OF BUSINESS PROCESS RE-ENGINEERING IN THE FOOD INDUSTRY: TECHNOLOGICAL ASPECTS AND MECHANISMS OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Розвиток міста*. 2025. № 1 (05). С. 74–84.

16. Олійник О. М. PROSPECTIVE DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF THE PHILOSOPHY OF BUSINESS PROCESS INNOVATION BY FOOD INDUSTRY ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION. *Літопис Волині*. 2025. № 32. С. 247–255.

17. Олійник О. М., Верещака М. STRATEGIES FOR THE RESTORATION OF UKRAINIAN CITIES IN THE POST-WAR PERIOD: SOCIO-PHILOSOPHICAL AND APPLIED ASPECTS. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. № 44. С. 34–42.

18. Олійник О. М., Головань О. О., Маркова С. В. МОДЕЛІ ТА МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: ФІЛОСОФСЬКО-КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 75–83.

19. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. 5 с.

20. Сайгученко В. Нова українська школа: актуальні питання культури управління і освітнього менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8. № 2. С. 16–26.

21. Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки : монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : Панов А. М., 2021. 636 с.

22. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

23. Mir R., & Greenwood, M. Philosophy and Management Studies: A Research Overview. *State of the Art in Business Research*. URL: <https://doi.org/10.4324/9781351030700>

24. Web Services Business Process Execution Language Version 2.0 URL: <https://docs.oasis-open.org/wsbpel/2.0/OS/wsbpel-v2.0-OS.html>



Інформаційні ресурси

1. Всесвітня рада бізнесу із сталого розвитку (WBCSD): сайт. URL: <http://www.wbcsd.org>.
2. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative – GRLI) URL: www.grli.org
3. Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000). URL: www.globalcompact.org.ua
4. Декларація Міжнародної організації праці основних принципів та прав у світі праці URL: http://www.ilo.org/public/english/standards/declaration/declaration_ukrainian.pdf
5. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
6. Інституту Етики Бізнесу. URL: www.ibe.org.uk
7. Міністерство економічного розвитку і торгівлі. Офіційний веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua>
8. Наука та інновації. URL : <http://www.nas.gov.ua/scinn/>
9. Філософія і релігієзнавство. Науковий філософсько-релігієзнавчий портал URL : <http://tureligious.com.ua/>
10. ЮНЕСКО. Офіційний сайт. URL: <http://www.unesco.org>
11. Stanford Encyclopedia of Philosophy. URL: <https://plato.stanford.edu/>

7. Регуляції і політики курсу

Інтерактивний характер курсу передбачає обов'язкове відвідування практичних занять. Студенти, які за певних обставин не можуть відвідувати практичні заняття регулярно, мусять впродовж тижня узгодити із викладачем графік індивідуального відпрацювання пропущених занять. Окремі пропущені завдання мають бути відпрацьовані на найближчій консультації впродовж тижня після пропуску. Відпрацювання занять здійснюється усно у формі співбесіди за питаннями, визначеними планом заняття. В окремих випадках дозволяється письмове відпрацювання шляхом виконання індивідуального письмового завдання.

Студенти, які станом на початок екзаменаційної сесії мають понад 70% невідпрацьованих пропущених занять, до відпрацювання не допускаються.

Політика академічної доброчесності

Усі письмові роботи, що виконуються слухачами під час проходження курсу, перевіряються на наявність плагіату за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення. Відповідно до чинних правових норм, плагіатом вважатиметься: копіювання чужої наукової роботи чи декількох робіт та оприлюднення результату під своїм іменем; створення суміші власного та запозиченого тексту без належного цитування джерел; рерайт (перефразування чужої праці без згадування оригінального автора). Будь-яка ідея, думка чи речення, ілюстрація чи фото, яке ви запозичуєте, має супроводжуватися посиланням на першоджерело.

Виконавці індивідуальних дослідницьких завдань обов'язково додають до текстів своїх робіт власноруч підписану Декларацію академічної доброчесності.

Роботи, у яких виявлено ознаки плагіату, до розгляду не приймаються і відхиляються без права перескладання. Якщо ви не впевнені, чи підпадають зроблені вами запозичення під визначення плагіату, будь ласка, проконсультуйтеся з викладачем.

Висока академічна культура та європейські стандарти якості освіти, яких дотримуються у ЗНУ, вимагають від дослідників відповідального ставлення до вибору джерел. Посилання на такі ресурси, як Wikipedia, бази даних рефератів та письмових робіт (Studopedia.org та подібні) є неприпустимим. Рекомендовані бази даних для пошуку джерел:

Електронні ресурси Національної бібліотеки ім. Вернадського: <http://www.nbuv.gov.ua>

Цифрова повнотекстова база даних англomовної наукової періодики JSTOR: <https://www.jstor.org/>

Використання комп'ютерів/телефонів на занятті

Використання мобільних телефонів, планшетів та інших гаджетів під час лекційних та практичних занять дозволяється виключно у навчальних цілях (для уточнення певних даних, перевірки правопису, отримання довідкової інформації тощо). Будь ласка, не забувайте активувати режим «без звуку» до початку заняття.

Під час виконання заходів контролю (термінологічних диктантів, контрольних робіт, іспитів) використання гаджетів заборонено. У разі порушення цієї заборони роботу буде анульовано без права перескладання.

Комунікація

Базовою платформою для комунікації викладача зі студентами є Moodle.

Важливі повідомлення загального характеру – зокрема, оголошення про терміни подання контрольних робіт, коди доступу до сесій у CiscoWebex та ін. – регулярно розміщуються викладачем на форумі курсу. Для персональних запитів використовується сервіс приватних повідомлень. Відповіді на запити студентів подаються викладачем впродовж трьох робочих днів. Для оперативного отримання повідомлень про оцінки та нову інформацію, розміщену на сторінці курсу у Moodle, будь ласка, переконайтеся, що адреса електронної пошти, зазначена у вашому профайлі на Moodle, є актуальною, та регулярно перевіряйте папку «Спам».

Якщо за технічних причин доступ до Moodle є неможливим, або ваше питання потребує термінового розгляду, направте електронного листа з позначкою «Важливо» на адресу a.n.oleynick@gmail.com. У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Силабус навчальної дисципліни



ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ 2025-2026 н. р. доступний за адресою: <https://tinyurl.com/yckze4jd>.

НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ. Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь (атестації, заліки, іспити та інші форми контролю) є невід'ємною складовою системи забезпечення якості освіти і проводиться відповідно до Положення про організацію та методику проведення поточного та підсумкового семестрового контролю навчання студентів ЗНУ: <https://tinyurl.com/y9tve4lk>.

ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН, ВІДРАХУВАННЯ. Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (в тому числі проходження практики чи виконання курсової роботи) за результатами однієї екзаменаційної сесії є підставою для надання студенту права на повторне вивчення зазначених навчальних дисциплін. Порядок повторного вивчення визначається Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: <https://tinyurl.com/y9pkmmmp5>. Підстави та процедури відрахування студентів, у тому числі за невиконання навчального плану, регламентуються Положенням про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів у ЗНУ: <https://tinyurl.com/ycds57la>.

ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТІВ. Порядок і процедури врегулювання конфліктів, пов'язаних із корупційними діями, зіткненням інтересів, різними формами дискримінації, сексуальними домаганнями, міжособистісними стосунками та іншими ситуаціями, що можуть виникнути під час навчання, регламентуються Положенням про порядок і процедури вирішення конфліктних ситуацій у ЗНУ: <https://tinyurl.com/57wha734>. Конфліктні ситуації, що виникають у сфері стипендіального забезпечення здобувачів вищої освіти, вирішуються стипендіальними комісіями факультетів, коледжів та університету в межах їх повноважень, відповідно до: Положення про порядок призначення і виплати академічних стипендій у ЗНУ: <https://tinyurl.com/yd6bq6p9>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://tinyurl.com/y9r5dpwh>.

ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА. Телефон довіри практичного психолога **Марти Ірини Вадимівни** (061) 228-15-84, (099) 253-78-73 (щоденно з 9 до 21).

УПОВНОВАЖЕНА ОСОБА З ПИТАНЬ ЗАПОБІГАННЯ ТА ВИЯВЛЕННЯ КОРУПЦІЇ Запорізького національного університету: **Банах Віктор Аркадійович**
Електронна адреса: ybanakh@znu.edu.ua
Гаряча лінія: Тел. [\(061\) 227-12-48](tel:+380612271248)

РІВНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ. Центральні входи усіх навчальних корпусів ЗНУ обладнані пандусами для забезпечення доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення. Допомога для здійснення входу у разі потреби надається черговими охоронцями навчальних корпусів. Якщо вам потрібна спеціалізована допомога, будь ласка, зателефонуйте (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://tinyurl.com/ydhcsagx>.

РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА: <http://library.znu.edu.ua>. Графік роботи абонементів: понеділок-п'ятниця з 08.00 до 16.00; вихідні дні: субота і неділя.

СИСТЕМА ЕЛЕКТРОННОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАВЧАННЯ (MOODLE): <https://moodle.znu.edu.ua>

Якщо забули пароль/логін, направте листа з темою «Забув пароль/логін» за адресою: moodle.znu@znu.edu.ua.

У листі вкажіть: прізвище, ім'я, по-батькові українською мовою; шифр групи; електронну адресу.

Якщо ви вказували електронну адресу в профілі системи Moodle ЗНУ, то використовуйте посилання для відновлення паролю <https://moodle.znu.edu.ua/mod/page/view.php?id=133015>.

ЦЕНТР ІНТЕНСИВНОГО ВИВЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ МОВ: <https://sites.znu.edu.ua/child-advance/>.