



ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ



ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан факультету менеджменту

І. Г. Шавкун

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« 25 »

серпня

2025 р.

СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

**МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

(назва навчальної дисципліни)

підготовки магістра

денної та заочної форм здобуття освіти

освітньо-професійної програми

«Бізнес-адміністрування»

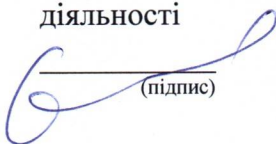
спеціальності D3 Менеджмент

галузі знань D «Бізнес, адміністрування та право»

**ВИКЛАДАЧ:** С.В. Маркова, д.е.н., професор, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

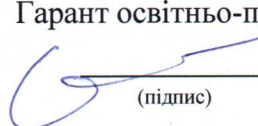
Обговорено та ухвалено  
на засіданні кафедри бізнес-адміністрування  
і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

Протокол №\_1\_ від “25”\_серпня\_2025 р.  
Завідувач кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

  
(підпис)

Бікулов Д.Т.  
(ініціали, прізвище)

Погоджено  
Гарант освітньо-професійної програми

  
(підпис)

Бікулов Д.Т.  
(ініціали, прізвище)

2025 рік



**Зв'язок з викладачем:** доктор економічних наук, професорка Маркова Світлана Вікторівна

**E-mail:** masvvi@outlook.com

**Сезн ЗНУ повідомлення:** <https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=9383>

**Телефон:** (068) 863-73-15

**Інші засоби зв'язку:** Telegram

**Кафедра:** бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, VI корпус, ауд. 108

### 1. Опис навчальної дисципліни

Метою викладання навчальної дисципліни є оволодіння здобувачами вищої освіти основами планування, організації та управління бізнеспроцесами підприємства, організації, установи, а саме: складання структурно-логічних схем бізнес-процесів, освоєння методології, технології та засобів управління бізнес-процесами у статичній та динамічній з використанням сучасного програмного забезпечення.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент бізнес-процесів» є формування у здобувачів ступеня вищої освіти магістра сучасної системи поглядів на організацію бізнес-процесів на ринках товарів і послуг, набуття практичних навичок щодо проведення досліджень ринку та просування товарів на ринок з урахуванням задоволення потреб споживачів і забезпечення ефективної діяльності організації.

Завдання курсу включають:

- Ознайомлення з основними принципами менеджменту бізнес-процесів, його роллю в діяльності підприємства.
- Вивчення ринку, аналіз конкурентного середовища та потреб споживачів.
- Оволодіння методами розробки маркетингових стратегій, планування та реалізації маркетингових кампаній.

- Розвиток здатності використовувати різні інструменти для досягнення цілей підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких компетентностей:

Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

Здатність генерувати нові ідеї (креативність);

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

Здатність до управління організацією та її розвитком.

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

Вивчення дисципліни «Менеджмент бізнес-процесів» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування»:

Проектувати ефективні системи управління організаціями;

Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;

Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

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

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

#### Необхідні навчальні компоненти

| пререквізити                                                                                                                                                                                                                                                                                           | кореквізити | постреквізити                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Професійно-орієнтований практикум іноземною мовою,<br>Управління проектами, Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті<br>Інформаційно-аналітичне забезпечення в менеджменті<br>Методологія наукових досліджень у галузі менеджменту<br>Менеджмент організацій за видами господарської діяльності |             | Бізнес-консалтинг,<br>Менеджмент-маркетинг у бізнесі,<br>Виробнича практика,<br>Кваліфікаційна робота магістра |

### 1. Паспорт навчальної дисципліни

| Нормативні показники                                        | денна форма здобуття освіти                                                                                       | заочна форма здобуття освіти |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 1                                                           | 2                                                                                                                 | 3                            |
| Статус дисципліни                                           | <b>Обов'язкова</b>                                                                                                |                              |
| Семестр                                                     | 1 -й                                                                                                              | 1 -й                         |
| Кількість кредитів ECTS                                     | <b>4</b>                                                                                                          |                              |
| Кількість годин                                             | 120                                                                                                               |                              |
| Лекційні заняття                                            | 28 год.                                                                                                           | 8 год.                       |
| Практичні заняття                                           | 14 год.                                                                                                           | 4 год.                       |
| Самостійна робота                                           | 78 год.                                                                                                           | 108 год.                     |
| Консультації                                                | <i>Особистий ідентифікатор ZOOM: 291 608 8614</i><br><i>Код доступу: 150921</i>                                   |                              |
| Вид підсумкового семестрового контролю:                     | <b>екзамен</b>                                                                                                    |                              |
| Посилання на електронний курс у СЕЗН ЗНУ (платформа Moodle) | <a href="https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=9383">https://moodle.znu.edu.ua/course/view.php?id=9383</a> |                              |

### 2. Методи досягнення запланованих освітньою програмою компетентностей і результатів навчання

| Компетентності / результати навчання                                                                                                                                                 | Методи навчання                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Форми і методи оцінювання                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Компетентності</b>                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання рольових ігор;</li> <li>- кейс-метод з акцентом на мотивацію;</li> <li>- публічні виступи та презентації;</li> <li>- запрошення як гостей досвідчених керівників підрозділів підприємств/організацій</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- бліц-опитування;</li> <li>- участь у дискусіях (активність, якість аргументів);</li> <li>- презентація результатів дослідження</li> </ul>                                                                                                                      |
| Здатність генерувати нові ідеї (креативність);                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розгляд реальних управлінських ситуацій в організації;</li> <li>- моделювання ситуацій, де потрібно приймати певні управлінські рішення;</li> <li>- запрошення як гостей лекторів-практиків з підприємств різних галузей;</li> <li>- участь у вебінарах організацій</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у дискусіях (активність, якість аргументів);</li> <li>- практичні завдання;</li> <li>- бліц-опитування.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість;                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- моделювання ситуацій, де потрібно приймати певні управлінські рішення;</li> <li>- запрошення як гостей лекторів-практиків з підприємств різних галузей;</li> <li>- участь у вебінарах організацій</li> </ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- участь у дискусіях (активність, якість аргументів);</li> <li>- практичні завдання;</li> <li>- бліц-опитування.</li> </ul>                                                                                                                                      |
| Здатність до управління організацією та її розвитком                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- кейс-метод з акцентом на лідерські ситуації;</li> <li>- проектна робота;</li> <li>- участь у вебінарах.</li> </ul>                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- практичні завдання;</li> <li>- презентація результатів дослідження;</li> <li>- участь у дискусіях</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| Здатність до управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та консалтингового супроводу, прийняття обґрунтованих рішень з урахуванням ризиків і викликів сучасного бізнес-середовища | <ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання на основі розв'язання проблемних ситуацій,</li> <li>- метод аналізу реальних ситуацій (кейс-метод),</li> <li>- відтворення та проектування бізнес-процесів,</li> </ul>                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розбір і презентація кейсів, пов'язаних із реінжинірингом бізнес-процесів,</li> <li>- виконання практичних завдань із виявлення та оцінювання ризиків,</li> <li>- тестові завдання, спрямовані на перевірку навичок прийняття управлінських рішень.</li> </ul> |
| <b>Програмні результати навчання:</b>                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Проектувати ефективні системи управління організаціями;                                                                                                                                                | - групові проекти та презентації;<br>- семінари-дискусії;<br>- кейс-метод;<br>- залучення до вебінарів                                                                                                                                                  | - бліц-опитування;<br>- тестування;<br>- захист практичних завдань;<br>- екзаменаційні завдання                                                                        |
| Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї;                                                                                                                                 | - використання онлайн-курсів, освітніх платформ (Moodle, Coursera тощо), вебінарів;<br>- семінари-дискусії;<br>- аналітичні семінари (розбір аналітичних публікацій державною та іноземною мовами);<br>- залучення до міжнародних вебінарів             | - бліц-опитування;<br>- презентації;<br>- участь у дискусіях;<br>- аналітичні завдання в системі Moodle                                                                |
| Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;                                                         | - практичні заняття;<br>- використання онлайн-курсів, освітніх платформ;<br>- проектна робота;<br>- залучення до вебінарів.                                                                                                                             | - тестування;<br>- презентація результатів дослідження;<br>- виконання завдань для самостійної роботи                                                                  |
| Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).                                                                        | - моделювання управлінських ситуацій;<br>- аналітичні семінари;<br>- залучення до вебінарів;<br>- участь у наукових конференціях.                                                                                                                       | - тестування;<br>- презентація результатів дослідження;<br>- виконання аналітичних завдань                                                                             |
| Вміти застосовувати інструменти управління та реінжинірингу бізнес-процесів, розробляти й реалізовувати бізнес-стратегії, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації. | - опрацювання практичних ситуацій із реального бізнес-середовища;<br>- використання симуляційних ігор для відпрацювання прийняття стратегічних рішень;<br>- виконання навчальних проєктів, спрямованих на розроблення та реалізацію стратегій розвитку. | - представлення та захист особистих і групових стратегічних проєктів,<br>- аналіз і оцінювання презентацій бізнес-стратегій,<br>- проведення тестового контролю знань. |

### 3. Зміст навчальної дисципліни

#### Змістовий модуль 1 Основи менеджменту бізнес-процесів

##### ТЕМА 1 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Поняття та сутність бізнес-процесу. Класифікація бізнес-процесів. Принципи процесного підходу в менеджменті. Структура та елементи бізнес-процесу. Життєвий цикл бізнес-процесу. Ідентифікація та декомпозиція бізнес-процесів. Процесний підхід у системі стратегічного управління. Власник, учасники та споживачі бізнес-процесів. Взаємозв'язок бізнес-процесів з організаційною структурою.

Моделювання бізнес-процесів: методи, підходи, стандарти. Основні нотації: BPMN, EPC, IDEF0. Інструменти візуалізації бізнес-процесів. Аналіз і діагностика бізнес-процесів. Оцінка ефективності: KPI, показники результативності та продуктивності. Оптимізація бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів. Автоматизація та цифровізація управління процесами. Використання IT-систем (ERP, CRM, BPM-системи). Роль менеджера бізнес-процесів. Управління змінами у процесному підході. Тенденції розвитку менеджменту бізнес-процесів у цифрову епоху.

##### ТЕМА 2 ОБ'ЄКТИВНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сутність і ознаки підприємництва. Об'єктивна необхідність і соціально-економічна роль підприємництва. Історичні передумови виникнення підприємництва. Еволюція підходів до підприємництва в економічній теорії. Підприємництво як економічна категорія та вид господарської діяльності. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності. Механізм підприємницької ініціативи.

Функції підприємництва в ринковій економіці. Умови формування підприємницького середовища. Інституційне забезпечення підприємницької діяльності. Правові, економічні та соціальні засади підприємництва. Етичні принципи та соціальна відповідальність підприємця. Ризики та обмеження у підприємницькій діяльності. Підприємництво в системі сталого розвитку.



### ТЕМА 3 СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА

Поняття та основні характеристики підприємництва. Підприємництво як особливий тип господарської діяльності. Юридичні, економічні та соціальні ознаки підприємництва. Відмінності підприємницької діяльності від інших видів економічної активності. Підприємництво як фактор економічного зростання. Мотивація та цілі підприємницької діяльності. Основи підприємницького мислення.

Класифікація форм підприємництва. Індивідуальне, колективне та корпоративне підприємництво. Малий, середній і великий бізнес. Виробниче, комерційне, фінансове, інноваційне, соціальне та цифрове підприємництво. Основи підприємницької етики. Роль підприємництва в розвитку ринкової економіки. Тенденції розвитку підприємництва в сучасних умовах.

### ТЕМА 4 БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ РИНКУ

Сутність бізнес-процесів в умовах ринкової економіки. Характеристика ринкового середовища та його вплив на бізнес-процеси. Адаптивність бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. Види бізнес-процесів за функціональним призначенням. Основні та допоміжні бізнес-процеси в умовах конкуренції. Роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності. Ринкові механізми координації процесів.

Моделювання бізнес-процесів з урахуванням ринкових чинників. Оптимізація бізнес-процесів в умовах мінливого ринку. Інформаційні технології як інструмент підтримки бізнес-процесів. Вплив попиту, пропозиції та цінових змін на управління процесами. Управління ланцюгами постачань як складова ринково орієнтованих бізнес-процесів. Гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність процесів. Практики адаптації бізнес-моделей до ринкових умов.

### **Змістовий модуль 2 Аналіз і моделювання бізнес-процесів: основи, складові та методи опису**

#### ТЕМА 5 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ

Сутність процесного підходу. Бізнес-процеси: поняття та визначення. Типи бізнес-процесів в організації. Поняття процесного підходу в управлінні. Основні принципи та характеристики процесного підходу. Відмінність процесного підходу від функціонального. Роль процесного підходу у підвищенні ефективності організації. Визначення бізнес-процесів як об'єктів управління. Власники процесів і їх функції. Значення процесного підходу в системі стратегічного управління.

Методи впровадження процесного підходу. Моделювання і документування процесів. Визначення ключових показників ефективності (КПІ) для процесів. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів у контексті процесного підходу. Використання інформаційних технологій для підтримки процесного управління. Роль менеджера процесів і команд процесного управління. Виклики та перспективи розвитку процесного підходу в сучасних організаціях.

#### ТЕМА 6 ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ТА ОПИС БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Бізнес-процес та його складові. Моделювання бізнес-процесів: основні аспекти. Методологія опису бізнес-процесів: основи та принципи. Основні складові бізнес-процесу: вхідні ресурси, дії (операції), виконавці, вихідні результати. Визначення та роль вхідних і вихідних елементів. Ресурсне забезпечення процесу. Ролі та відповідальність учасників бізнес-процесу. Власник бізнес-процесу та його функції. Взаємозв'язки між процесами. Визначення меж бізнес-процесу.

Методи опису бізнес-процесів. Використання графічних нотацій для моделювання процесів (BPMN, EPC, IDEFO). Створення карт процесів. Документування процесів: текстові та візуальні форми. Аналіз поточного стану бізнес-процесів. Виявлення проблем та резервів для покращення. Впровадження стандартів опису бізнес-процесів.

#### ТЕМА 7 ДОКУМЕНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Методи та стандарти документування бізнес-процесів. Практичні інструменти для документування бізнес-процесів. Роль документування у вдосконаленні бізнес-процесів. Значення та роль документування бізнес-процесів у системі управління. Види документації бізнес-процесів: регламенти, інструкції, карти процесів. Основні принципи створення якісної документації. Вимоги до структури та оформлення документів. Взаємозв'язок документування з контролем і аудитом процесів. Роль стандартизації у процесі документування.

Методи та інструменти документування бізнес-процесів. Використання графічних моделей (BPMN, EPC) для візуалізації процесів. Програмні засоби для створення документації. Практики оновлення та підтримки актуальності документів. Впровадження систем управління якістю на основі документованих процесів. Забезпечення доступності та безпеки документації.

### **Змістовий модуль 3 Управління бізнес-процесами та товарною політикою на ринках**

#### ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИНКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Поняття ринкового дослідження та маркетингової інформаційної системи. Етапи ринкових досліджень. Визначення ринкової інформації. Особливості вторинної та первинної інформації. Методи проведення ринкових досліджень. Поняття та цілі досліджень ринкових систем. Основні етапи організації досліджень. Методи збору та аналізу інформації про ринок. Визначення цільових сегментів та споживачів. Оцінка кон'юнктури ринку та



конкурентного середовища. Використання кількісних і якісних методів досліджень. Роль маркетингової інформації в управлінні бізнес-процесами.

Інструменти і методи проведення ринкових досліджень. Організація вибірки та проведення опитувань. Аналіз даних і формування висновків. Оцінка ефективності досліджень. Впровадження результатів досліджень у систему прийняття управлінських рішень. Планування подальших досліджень і коригування стратегії. Етичні аспекти проведення ринкових досліджень.

#### ТЕМА 9 ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РИНКАХ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Визначення сегментації ринку, цілі сегментації. Ознаки та критерії сегментації ринку. Стратегії охоплення ринку. Позиціонування товару. Стратегії позиціонування. Комплекс маркетингу та його складові. Основи планування бізнес-процесів у контексті ринків товарів і послуг. Визначення цілей і завдань процесного управління. Роль аналізу ринкової кон'юнктури в плануванні. Формування планів розвитку бізнес-процесів. Методи прогнозування попиту та пропозиції. Координація процесів постачання, виробництва та збуту. Врахування специфіки товарів і послуг у плануванні.

Організація бізнес-процесів на різних етапах життєвого циклу товарів і послуг. Впровадження систем контролю та моніторингу процесів. Використання інформаційних систем для підтримки планування і організації. Управління якістю в бізнес-процесах на ринку. Взаємодія між підрозділами та зовнішніми партнерами. Роль інновацій у підвищенні ефективності організації. Адаптація бізнес-процесів до змін ринкової ситуації.

#### ТЕМА 10 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ

Товар та його рівні. Класифікація товарів. Етапи життєвого циклу товару та їх характеристика. Управління життєвим циклом товару. Сутність товарної політики підприємства. Структура товарної політики. Управління товарним асортиментом підприємства. Елементи фірмового стилю. Сутність брендингу. Підходи до розробки брендів. Поняття та значення товарної політики в системі маркетингу. Основні цілі та завдання товарної політики. Етапи розробки товарної політики. Аналіз ринку та споживачів як основа формування товарної стратегії. Сегментація ринку та позиціонування товару. Розробка асортиментної політики. Життєвий цикл товару та його вплив на товарну політику. Цінові стратегії у контексті товарної політики.

Впровадження товарної політики в організації. Організаційна структура та відповідальні за реалізацію товарної стратегії. Методи контролю та оцінки ефективності товарної політики. Адаптація товарної політики до змін ринкових умов. Роль інновацій та нових технологій у формуванні товарної політики. Етичні аспекти у розробці та просуванні товарів. Взаємодія з іншими елементами маркетинг-міксу.

#### ТЕМА 11 МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ОБЛІК»

Бюджетування як модель управління. Опис моделі бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік». Бюджети продажу, виробництва, витрат загальних і адміністративних, собівартості. Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Критерії, що характеризують фінансовий стан бізнесу. Поняття бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Основні функції фінансового аналізу в управлінні підприємством. Роль облікової інформації у прийнятті управлінських рішень. Етапи та складові бізнес-процесу: збір даних, обробка, аналіз, формування звітності. Взаємозв'язок фінансового аналізу з іншими бізнес-процесами. Визначення відповідальних виконавців та їх ролі. Вплив якості облікових даних на ефективність процесу.

Моделювання бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Використання графічних та інформаційних моделей для опису процесу. Ключові показники ефективності (KPI) фінансового аналізу. Інформаційні системи і програмне забезпечення для підтримки процесу. Оптимізація і автоматизація бізнес-процесу. Визначення точок контролю і ризиків. Перспективи розвитку та впровадження інновацій у фінансовому обліку та аналізі.

#### Змістовий модуль 4 Інтегроване управління та розвиток бізнес-процесів

#### ТЕМА 12 ОПИС І МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Поняття бізнес-процесу в управлінні персоналом. Основні функції та цілі управління персоналом як бізнес-процесу. Визначення ключових учасників і виконавців процесу. Складові бізнес-процесу персоналу: рекрутинг, адаптація, навчання, мотивація, оцінка ефективності. Взаємозв'язок процесу персоналу з іншими бізнес-процесами організації. Роль корпоративної культури у формуванні бізнес-процесу.

Методи моделювання бізнес-процесу персоналу. Використання графічних нотацій для опису процесів управління персоналом. Інструменти автоматизації HR-процесів. Визначення ключових показників ефективності (KPI) в управлінні персоналом. Оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів у сфері HR. Виклики та перспективи розвитку процесного підходу в управлінні персоналом. Забезпечення відповідності процесів вимогам сучасного ринку праці.

#### ТЕМА 13 БЕЗПЕРЕРВНЕ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Основи безперервного покращення бізнес-процесів. Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma). Управління змінами в процесі безперервного покращення. Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення. Поняття безперервного покращення як ключового елемента системи управління. Основні принципи та підходи до безперервного вдосконалення. Роль культури покращення у організації. Методи і інструменти покращення процесів: PDCA (плануй-виконуй-перевірй-дій), Kaizen, Six



# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни

Менеджмент бізнес-процесів

Sigma, Lean. Визначення цілей і критеріїв оцінки ефективності покращень. Вплив безперервного покращення на конкурентоспроможність підприємства.

Процес впровадження безперервного покращення в системі управління. Ідентифікація проблем та зон для вдосконалення. Залучення персоналу та мотивація до змін. Моніторинг, аналіз результатів і коригування дій. Використання інформаційних систем для підтримки процесу покращення. Бар'єри та виклики на шляху впровадження. Перспективи розвитку культури безперервного вдосконалення в сучасних організаціях.

## 4. Структура навчальної дисципліни

| Вид заняття /роботи | Назва теми                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Кількість годин |      | Згідно з розкладом |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------|--------------------|
|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | о/д.ф.          | з.ф. |                    |
| 1                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3               | 4    | 5                  |
| Лекція 1            | Тема 1.<br>Основи менеджменту бізнес-процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2               | 2    | щотижня            |
| Практичне заняття   | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2               | 1    | 1 раз на 2 тижні   |
| Самостійна робота   | Тема 1.<br>Основи менеджменту бізнес-процесів<br>Оцінка ефективності: KPI, показники результативності та продуктивності. Оптимізація бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів. Автоматизація та цифровізація управління процесами. Використання ІТ-систем (ERP, CRM, BPM-системи). Роль менеджера бізнес-процесів. Управління змінами у процесному підході. Тенденції розвитку менеджменту бізнес-процесів у цифрову епоху.                                                          | 12              | 8    |                    |
| Лекція 2            | Тема 2.<br>Об'єктивні засади підприємництва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2               | 2    | щотижня<br>щотижня |
| Практичне заняття   | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2               | 1    | 1 раз на 2 тижні   |
| Самостійна робота   | Об'єктивні засади підприємництва<br>Функції підприємництва в ринковій економіці. Умови формування підприємницького середовища. Інституційне забезпечення підприємницької діяльності. Правові, економічні та соціальні засади підприємництва. Етичні принципи та соціальна відповідальність підприємця. Ризики та обмеження у підприємницькій діяльності. Підприємництво в системі сталого розвитку.                                                                                       | 12              | 8    |                    |
| Лекція 3            | Тема 3.<br>Сутність підприємництва                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2               |      | щотижня            |
| Самостійна робота   | Сутність підприємництва<br>Класифікація форм підприємництва. Індивідуальне, колективне та корпоративне підприємництво. Малий, середній і великий бізнес. Виробниче, комерційне, фінансове, інноваційне, соціальне та цифрове підприємництво. Основи підприємницької етики. Роль підприємництва в розвитку ринкової економіки. Тенденції розвитку підприємництва в сучасних умовах.                                                                                                        | 12              | 8    |                    |
| Лекція 4            | Тема 4.<br>Бізнес-процеси в умовах ринку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2               |      | щотижня            |
| Самостійна робота   | Бізнес-процеси в умовах ринку<br>Моделювання бізнес-процесів з урахуванням ринкових чинників. Оптимізація бізнес-процесів в умовах мінливого ринку. Інформаційні технології як інструмент підтримки бізнес-процесів. Вплив попиту, пропозиції та цінових змін на управління процесами. Управління ланцюгами постачань як складова ринково орієнтованих бізнес-процесів. Гнучкість, інноваційність та конкурентоспроможність процесів. Практики адаптації бізнес-моделей до ринкових умов. | 12              | 8    |                    |
| Лекція 5            | Тема 5<br>Процесний підхід в управлінні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1               | 2    | щотижня            |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |    |                  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------|
| Практичне заняття | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1  |    | 1 раз на 2 тижні |
| Самостійна робота | Процесний підхід в управлінні<br>Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів у контексті процесного підходу. Використання інформаційних технологій для підтримки процесного управління. Роль менеджера процесів і команд процесного управління. Виклики та перспективи розвитку процесного підходу в сучасних організаціях.                                                                                                                                                                           | 20 | 8  |                  |
| Лекція 6          | Тема 6<br>Головні складові та опис бізнес-процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 2  |    | щотижня          |
| Практичне заняття | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1  |    | 1 раз на 2 тижні |
| Самостійна робота | Головні складові та опис бізнес-процесів<br>Методи опису бізнес-процесів. Використання графічних нотацій для моделювання процесів (BPMN, EPC, IDEF0). Створення карт процесів. Документування процесів: текстові та візуальні форми. Аналіз поточного стану бізнес-процесів. Виявлення проблем та резервів для покращення. Впровадження стандартів опису бізнес-процесів.                                                                                                                             | 20 | 8  |                  |
| Лекція 7          | Тема 7<br>Документування бізнес-процесів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2  | 2  | щотижня          |
| Самостійна робота | Документування бізнес-процесів<br>Використання графічних моделей (BPMN, EPC) для візуалізації процесів. Програмні засоби для створення документації. Практики оновлення та підтримки актуальності документів. Впровадження систем управління якістю на основі документованих процесів. Забезпечення доступності та безпеки документації.                                                                                                                                                              | 20 | 10 |                  |
| Лекція 8          | Тема 8<br>Організація системи ринкових досліджень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 2  |    | щотижня          |
| Практичне заняття | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1  |    | 1 раз на 2 тижні |
| Самостійна робота | Організація системи ринкових досліджень<br>Інструменти і методи проведення ринкових досліджень. Організація вибірки та проведення опитувань. Аналіз даних і формування висновків. Оцінка ефективності досліджень. Впровадження результатів досліджень у систему прийняття управлінських рішень. Планування подальших досліджень і коригування стратегії. Етичні аспекти проведення ринкових досліджень.                                                                                               | 20 | 10 |                  |
| Лекція 9          | Тема 9<br>Планування та організація бізнес-процесів на ринках товарів та послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2  |    | щотижня          |
| Самостійна робота | Планування та організація бізнес-процесів на ринках товарів та послуг<br>Організація бізнес-процесів на різних етапах життєвого циклу товарів і послуг. Впровадження систем контролю та моніторингу процесів. Використання інформаційних систем для підтримки планування і організації. Управління якістю в бізнес-процесах на ринку. Взаємодія між підрозділами та зовнішніми партнерами. Роль інновацій у підвищенні ефективності організації. Адаптація бізнес-процесів до змін ринкової ситуації. | 20 | 8  |                  |
| Лекція 10         | Тема 10<br>Розробка та впровадження товарної політики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2  |    | щотижня          |
| Практичне заняття | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 1  |    | 1 раз на 2 тижні |
| Самостійна робота | Розробка та впровадження товарної політики<br>Впровадження товарної політики в організації. Організаційна структура та відповідальні за реалізацію                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |    | 8  |                  |

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     |     |                  |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|------------------|
|                   | товарної стратегії. Методи контролю та оцінки ефективності товарної політики. Адаптація товарної політики до змін ринкових умов. Роль інновацій та нових технологій у формуванні товарної політики. Етичні аспекти у розробці та просуванні товарів. Взаємодія з іншими елементами маркетинг-міксу.                                                                                                                                                                                                                                 |     |     |                  |
| Лекція 11         | Тема 11<br>Модель бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2   |     | щотижня          |
| Самостійна робота | Ключові показники ефективності (KPI) фінансового аналізу<br>Моделювання бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Використання графічних та інформаційних моделей для опису процесу. Ключові показники ефективності (KPI) фінансового аналізу. Інформаційні системи і програмне забезпечення для підтримки процесу. Оптимізація і автоматизація бізнес-процесу. Визначення точок контролю і ризиків. Перспективи розвитку та впровадження інновацій у фінансовому обліку та аналізі.                                              |     | 8   |                  |
| Лекція 12         | Тема 12<br>Опис і моделювання бізнес-процесу «Управління персоналом»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2   |     | щотижня          |
| Практичне заняття | Практичні завдання, тестування, дискусійне обговорення питань теми.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1   |     | 1 раз на 2 тижні |
| Самостійна робота | Опис і моделювання бізнес-процесу «Управління персоналом»<br>Оптимізація та вдосконалення бізнес-процесів у сфері HR. Виклики та перспективи розвитку процесного підходу в управлінні персоналом. Забезпечення відповідності процесів вимогам сучасного ринку праці.                                                                                                                                                                                                                                                                |     | 8   |                  |
| Лекція 13         | Тема 13<br>Безперервне покращення системи управління                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2   |     | щотижня          |
| Самостійна робота | Безперервне покращення системи управління<br>Вплив безперервного покращення на конкурентоспроможність підприємства. Процес впровадження безперервного покращення в системі управління. Ідентифікація проблем та зон для вдосконалення. Залучення персоналу та мотивація до змін. Моніторинг, аналіз результатів і коригування дій. Використання інформаційних систем для підтримки процесу покращення. Бар'єри та виклики на шляху впровадження. Перспективи розвитку культури безперервного вдосконалення в сучасних організаціях. |     | 8   |                  |
| Всього            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 120 | 120 |                  |

**5. Види і зміст контрольних заходів**

| Вид заняття/роботи                               | Вид поточного контрольного заходу | Зміст контрольного заходу*                                                                                                                                                                                                                                                 | Критерії оцінювання та термін виконання *                                                                                                                         | Усього балів |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1                                                | 2                                 | 3                                                                                                                                                                                                                                                                          | 4                                                                                                                                                                 | 5            |
| На початку аудиторного заняття протягом семестру | Бліц-опитування                   | 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 - обговорення та дискусія. | Передбачає надання повних відповідей і доповнень; спонукає здобувачів до систематичної самостійної роботи при підготовці до поточних занять; активізує абстрактне | -            |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | мислення із застосуванням методу аналізу та синтезу; не передбачає бального оцінювання.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |
| <b>Поточний контроль</b>  |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
| <b>Змістовий модуль 1</b> |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |          |
| Лекція №1-4               | Тестування за змістовим модулем 1 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 за матеріалом лекції №1.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Охарактеризуйте менеджмент як сферу діяльності.</li> <li>Визначте сутність категорії «менеджмент».</li> <li>Визначте сутність категорії «управління».</li> <li>Визначте сутність категорії «керівництво».</li> <li>Охарактеризуйте основні категорії менеджменту.</li> <li>Назвіть рушійні сили підприємництва.</li> <li>Окресліть умови та принципи підприємницької діяльності.</li> <li>Охарактеризуйте конкуренцію як засіб реалізації підприємництва.</li> <li>Перелічіть основні причини невдачі в бізнесі.</li> <li>Пригадайте історичний досвід розвитку підприємництва</li> </ol> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <p><i>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</i></p> <p><i>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3 – 3 бали; 4 – 4 бали; 5 – 5 балів.</li> </ul> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <b>5</b> |
| Практичне заняття №1      | Практичне завдання 1              | <p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модуля 1.</p> <p>Повністю виконане завдання передбачає збір та аналіз інформації стосовно певної проблемної ситуації з предметної області.</p> <p><i>Перелік завдань та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle. <a href="https://moodle.znu.edu.ua/mod/assign/view.php?id=660781">https://moodle.znu.edu.ua/mod/assign/view.php?id=660781</a></i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>5</b> |
| Практичне заняття №2      | Практичне завдання 2              | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 14 за матеріалом лекції №3.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Що таке підприємництво, і які його основні принципи?</li> <li>Які вимоги повинні бути до цілей підприємства для досягнення успіху?</li> <li>Які основні сфери підприємницької діяльності існують, і чим вони відрізняються між собою?</li> <li>Які види підприємницької діяльності є основними, і як вони функціонують в економіці?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень:</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                               | <b>5</b> |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
|                           |                                   | <p>5. Як правильно визначити місію підприємства і її роль у стратегічному розвитку?</p> <p>6.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>0-2 – 0 балів (не зараховано);<br/>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>3 – 3 бали;<br/>4 – 4 бали;<br/>5– 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                           |          |
| <b>Змістовий модуль 2</b> |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |
| Лекції №5-6-7             | Тестування за змістовим модулем 2 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 13 за матеріалом лекцій № 5-7.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте зміст процесного підходу до управління.</li> <li>2. Охарактеризуйте основну відмінність функціонального підходу від процесного.</li> <li>3. Розкрийте сутність поняття «бізнес-процес».</li> <li>4. Охарактеризуйте схему взаємозв'язків бізнес-процесів.</li> <li>5. Охарактеризуйте відмінні риси бізнес-процесів.</li> <li>6. Охарактеризуйте основні та допоміжні бізнес-процеси на підприємстві.</li> </ol> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень:<br/>0-2 – 0 балів (не зараховано);<br/>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>3 – 3 бали;<br/>4 – 4 бали;<br/>5– 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <b>5</b> |
| Практичне заняття №3      | Практичне завдання 3              | <p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модуля 2.</p> <p>Повністю виконане завдання передбачає аналітичне дослідження та обґрунтування проєкту для підприємства.</p> <p><i>Перелік завдань та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів:</p> <p>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);<br/>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>                                                                                                                                                                                                                                   | <b>5</b> |
| Практичне заняття №4      | Тестування за змістовим модулем 2 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 13, РН 14 за матеріалом лекцій №4-5.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Що таке бізнес-процес і які основні елементи його структури?</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>5</b> |



|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
|                           |                                   | <p>2. Які основні етапи моделювання бізнес-процесів та їх роль у вдосконаленні організації?</p> <p>3. Які основні методології опису бізнес-процесів і для яких випадків вони найкраще підходять?</p> <p>4. Яка роль документації в управлінні бізнес-процесами та їх вдосконаленні?</p> <p>5. Які переваги та недоліки використання BPMN для моделювання бізнес-процесів?</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ZNU Moodle.</i></p>                                                                                                                                                     | <p>правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень:<br/>0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>3 – 3 бали;<br/>4 – 4 бали;<br/>5 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ZNU Moodle.</i></p>                                                                                                                                                 |   |
| <b>Змістовий модуль 3</b> |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |   |
| Лекції №8-9               | Тестування за змістовим модулем 3 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 з а матеріалом лекцій №6-7.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розкрийте сутність поняття «сегментація ринку».</li> <li>2. Назвіть основні ознаки сегментації ринку.</li> <li>3. Окресліть мету, з якою підприємства проводять ринкову сегментацію.</li> <li>4. Охарактеризуйте основні стратегії сегментації ринку.</li> <li>5. Розкрийте сутність поняття «позиціонування продукції».</li> </ol> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ZNU Moodle.</i></p> | <p>Тестові питання оцінюються:</p> <p>правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 10.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень:<br/>0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>3 – 3 бали;<br/>4 – 4 бали;<br/>5 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ZNU Moodle.</i></p> | 5 |
| Практичне заняття №5      | Практичне завдання 5              | <p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 7, РН 11, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модуля 3.</p> <p>Дослідіть марки прохолоджувальних напоїв Coca-Cola, Pepsi, Sprite, Байкал, Живчик, Лимонад тощо.</p> <p>Визначте та охарактеризуйте основні цільові сегменти, на які спрямовані вказані марки товарів:</p> <p>– мобільні телефони<br/>Nokia/iPhone/Lenovo/Samsung.</p> <p>– автомобілі<br/>Toyota/Volkswagen/Hyundai/Renault;</p> <p>– парфуми NinaRicci/Versache/Kenzo/Dior.</p> <p><i>Перелік завдань та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ZNU Moodle.</i></p>             | <p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів:</p> <p>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>                                                                                                                                                                                                                                           | 5 |



|                           |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Лекції №10-11             | Тестування за змістовим модулем 3 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10 за матеріалом лекцій №4-5.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Бюджетування як модель управління.</li> <li>2 Опис моделі бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік». Бюджети продажу, виробництва, витрат загальних і адміністративних, собівартості.</li> <li>3 Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Критерії, що характеризують фінансовий стан бізнесу.</li> </ol> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3 – 3 бали; 4 – 4 бали; 5 – 5 балів.</li> </ul> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | 5 |
| <b>Змістовий модуль 4</b> |                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |   |
| Лекції №12-13-14          | Тестування за змістовим модулем 4 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 за матеріалом лекцій №12-14.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Структурні елементи, опис і модель бізнес-процесу «Управляти персоналом».</li> <li>2. Основні складові бізнес-процесу «Управляти персоналом» відповідно до вимог стандарту ISO-9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій).</li> <li>3. Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом». Модель управління персоналом.</li> <li>4. Основи безперервного покращення бізнес-процесів.</li> <li>5. Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma).</li> <li>6. Управління змінами в процесі безперервного покращення.</li> <li>7. Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення.</li> </ol> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-5:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень: 0-2 – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу): 3 – 3 бали; 4 – 4 бали; 5 – 5 балів.</li> </ul> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | 5 |
| Практичне заняття №6      | Тестування за змістовим модулем 4 | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 за матеріалом лекцій №12-14.</p> <p>Питання для підготовки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Основи безперервного покращення бізнес-процесів.</li> <li>2 Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma).</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 5.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 5 |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                             |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |
|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|                             |                             | <p>3 Управління змінами в процесі безперервного покращення.</p> <p>4 Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення.</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>у бали з діапазону 0-5:</p> <p>– незадовільний рівень:<br/>0-2 – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>3 – 3 бали;<br/>4 – 4 бали;<br/>5 – 5 балів.</p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> <p><i>Тест розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> |    |
| Практичне заняття №7        | Практичне завдання 7        | <p>Перевірка рівня практичної складової сформованих РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 за матеріалом змістового модуля 3.</p> <p>Оберіть будь-який бізнес-процес вашої організації або уявлений процес (наприклад, обробка замовлень або виробничий процес). Використовуючи принципи Lean, визначте основні марнотратства (втрати) в цьому процесі.</p> <p>Охарактеризуйте процес, використовуючи картографування процесу (наприклад, за допомогою діаграми потоку).</p> <p>Визначте, де відбуваються втрати часу, ресурсів або зайвих кроків.</p> <p>Застосуйте принципи Lean для усунення або мінімізації цих втрат.</p> <p>Опишіть, які конкретні зміни можна впровадити для підвищення ефективності.</p> <p><i>Перелік завдань та вимоги щодо виконання та оформлення розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p> | <p>Практичне завдання оцінюється комплексно максимально у 5 балів:</p> <p>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</p> <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 3-5 балів (зараховано).</p>                                                                                                                                                | 5  |
| Усього поточний контроль    | 14                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 60 |
| <b>Підсумковий контроль</b> |                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |
| Екзамен                     | Підсумкове тестове завдання | <p>Перевірка рівня теоретичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни. Теоретичне завдання представлено у форматі комплексного тесту, до якого включено 20 рівнозначних тестових питань з тем усіх змістових модулів.</p> <p>Тестування передбачає відповідь на теоретичні питання (вірною є лише один з альтернативних варіантів відповідей).</p> <p><i>Перелік тестових питань для самопідготовки розміщено в профілі даної дисципліни у СЕЗН ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Тестові питання оцінюються: правильно/неправильно. Кількість рівнозначних питань – 20.</p> <p>Застосовується шкала переведення кількості правильних відповідей у бали з діапазону 0-20:</p> <p>– незадовільний рівень:<br/>0-11 – 0 балів (не зараховано);</p>                                                                                                      | 20 |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |           |
|--|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
|  |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу):<br/>12-14 – 12-14 балів;<br/>15-17 – 15-17 балів;<br/>18-20 – 18-20 балів.<br/><i>Тестове завдання розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                              |           |
|  |                    | <p>Перевірка рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14 здійснюється комплексно відповідно до змісту навчальної дисципліни та передбачає розв'язування ситуаційного завдання.</p> <p><i>Ситуаційне завдання розміщено в профілі даної дисципліни у CE3H ЗНУ Moodle.</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>Ситуаційна задача оцінюється максимально у 10 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 5-7 балів (зараховано умовно);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 8-10 балів (зараховано).</li> </ul> | <b>10</b> |
|  | Практичне завдання | <p>Завдання на перевірку рівня практичної складової сформованих програмних результатів навчання (РН 3, РН 4, РН 10, РН 13, РН 14)</p> <p>Форма контролю: ситуаційне завдання з побудовою «дерева рішень».</p> <p>Розробіть дерево рішень для обґрунтування управлінського рішення у межах запропонованої виробничо-економічної ситуації. Оберіть одну з альтернатив дій, проведіть порівняльний аналіз можливих варіантів з урахуванням ризиків, витрат, вигод та ймовірностей настання наслідків. Представте логіку прийняття рішення у вигляді дерева рішень, поясніть вибір оптимального варіанту. У ході виконання завдання передбачається демонстрація здатності:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– розв'язувати типові практичні завдання у сфері професійної діяльності (РН 3);</li> <li>– ухвалювати ефективні управлінські рішення (РН 4);</li> <li>– здійснювати аналітичну оцінку даних для обґрунтування рішень (РН 10);</li> <li>– працювати в команді та нести відповідальність за результати прийнятих рішень (РН 13-14).</li> </ul> <p>Очікуваний результат:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Графічна побудова дерева рішень.</li> <li>– Письмове обґрунтування вибору.</li> </ul> | <p>Ситуаційна задача оцінюється максимально у 10 балів з урахуванням логічності та повноти відповіді на запитання щодо змісту, правил, обґрунтованості висновків тощо:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільний рівень – 0 балів (не зараховано);</li> <li>– прийнятний рівень (35% - 59% від максимального балу) – 5-7 балів (зараховано умовно);</li> <li>– достатній рівень (60% - 100% від максимального балу) – 8-10 балів (зараховано).</li> </ul> | <b>10</b> |

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Силабус навчальної дисципліни  
Менеджмент бізнес-процесів



|                                    |          |                                                                    |  |           |
|------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------|--|-----------|
|                                    |          | – Таблиця з порівняльною характеристикою альтернатив (за потреби). |  |           |
| <b>Усього підсумковий контроль</b> | <b>2</b> |                                                                    |  | <b>40</b> |

*\*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: для поточних контролів (Тести 1-5) – до 10 хвилин; для підсумкового (екзаменаційного) тесту – до 30 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 копійчастий 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, 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 виконання практичних завдань, які передбачено цією дисципліною.

*Позааудиторна 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 позааудиторних 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 (наприклад, курс [Менеджмент | Prometheus](https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management) <https://prometheus.org.ua/prometheus-free/management>), воркшопи, вебінари, майстер-класи, тренінги тощо - за наявності відповідних сертифікатів);
- інші види та форми активностей у контексті змісту та РН дисципліни.

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни

Менеджмент бізнес-процесів



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 контролюми 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 контролю, - 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. Результати неформальної/інформальної освіти зараховуються згідно «Положення Запорізького національного університету про порядок визнання результатів навчання, здобутих шляхом неформальної та/або інформальної освіти» <https://surl.li/okfueu>

*Підсумковий контроль.*

До підсумкового семестрового контролю допускаються здобувачі, яким на дату консультації перед підсумковим 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 екзамену: здобувач проходить підсумковий тест на платформі СЕЗН ЗНУ Moodle та розв'язує ситуаційну задачу, письмово готує відповіді на завдання білету та усно висвітлює свої відповіді викладачу.

Бальне оцінювання відповідей здобувача щодо розв'язку ситуаційної задачі враховує диференційований рівень розуміння (РР) 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>):

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

**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 національного 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)                                       | 3 (задовільно)          |               |
| E              | 60 – 69 (достатньо)                                        |                         |               |
| 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

**Основна:**

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Силабус навчальної дисципліни

Менеджмент бізнес-процесів



1. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 340 с.
2. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Марков І. Методологія та інструменти преектного управління бізнес-процесами в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. С. 135–142.
3. 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.
4. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 104 с.
5. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
6. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

## Додаткова:

1. Бондар Т. М. Трансформація моделі бізнесу в процесі цифровізації економіки України *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 4(50). С. 22–29. <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/issue/view/169>
2. Гончаренко Л. С. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 3. С. 64–70. URL: [https://www.researchgate.net/publication/383995787\\_FORMUVANNA\\_PROCESNOGO\\_PIDHODU\\_DO\\_UPRAVLI\\_NNA\\_PIDPRIEMSTVOM\\_NA\\_OSNОВI\\_BIZNES-PROCESIV](https://www.researchgate.net/publication/383995787_FORMUVANNA_PROCESNOGO_PIDHODU_DO_UPRAVLI_NNA_PIDPRIEMSTVOM_NA_OSNОВI_BIZNES-PROCESIV)
3. Маркова С. В. Економічні аспекти управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету: науковий журнал. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. № 34. С. 219–223. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34\\_2020ua/39.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/39.pdf).
4. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. Інтеграція фінансового обліку та стратегування в управління бізнес-процесами міжнародних компаній. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2025. № 1. С. 225–230.
5. Маркова С. В., Марков І. Бізнес-технології: ІТ як каталізатор ефективності та росту. Міжнародна науково-практична конференція «науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти». Київ, 2024. С. 235–239.
6. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарев, С. А. Ус, Т. В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. 103.
7. Олійник М. О., Головань О. О., Маркова С. В. Сучасні стратегії STP маркетингу бізнес-структур в умовах індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 83. № 4. С. 97–105. URL: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.04.097](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.097)
8. Олексій В. В. Оптимізація основних та допоміжних бізнес-процесів у виробничому підприємстві // *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 115–119. URL: [https://www.economy.in.ua/pdf/2\\_2022/23.pdf](https://www.economy.in.ua/pdf/2_2022/23.pdf)
9. Петренко А. О. Система операційного вдосконалення як інструмент удосконалення бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 132–138. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976>
10. Маркова С. В., Марков І. Бізнес-технології: ІТ як каталізатор ефективності та росту. Міжнародна науково-практична конференція «науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти». Київ, 2024. С. 235–239.
11. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарев, С. А. Ус, Т. В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.
12. Крижановський Є. М., Яшолт А. Р., Жуков С. О. «Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами» (2-ге вид., оновлене). 2022. 129 с. URL: [https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov\\_2022\\_129.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf?utm_source=chatgpt.com)
13. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
14. Шевченко К. О. Менеджмент: термінологічний аналіз категорій бізнес-процесів // *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2025. Вип. 47. С. 94–101. URL: [https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/47\\_2025/12.pdf](https://easterneurope-ebm.in.ua/journal/47_2025/12.pdf)
15. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
16. Dess G., McNamara G., Aisner A., Sauerval S. Strategic Management : Text and Cases. McGraw-Hill, 2023. 1728 р.

## Інформаційні ресурси:

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/>



3. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: <http://www.zoda.gov.ua>.
4. Кабінет Міністрів України. URL: <http://www.min.gov.ua>
5. Business Process Management Journal (Emerald Publishing). URL: <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1463-7154>
6. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org>
7. ISO - International Organization for Standardization. URL: <https://www.iso.org>
8. Business Process Management Institute (BPMI). <https://www.bpmi-institute.org>
9. ProcessMaker Academy. Платформа з навчання автоматизації бізнес-процесів, Low-Code / No-Code технологій. URL: <https://www.processmaker.com/academy/>
10. MIT Sloan Management Review. Дослідження інновацій, аналітики даних і процесного управління у світових корпораціях. URL: <https://sloanreview.mit.edu>
11. Coursera - міжнародна освітня платформа. Курси провідних університетів світу з тем: BPM, Digital Transformation, Business Analytics. URL: <https://www.coursera.org>
12. McKinsey Insights & Publications. Аналітичні звіти про ефективність бізнес-процесів, штучний інтелект, цифрову економіку. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights>

## 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 періодичне джерело.*

*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 [masvvi@outlook.com](mailto:masvvi@outlook.com). У листі обов'язково вкажіть ваше прізвище та ім'я, курс та шифр академічної групи.*



**ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ**

**ГРАФІК ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ НА 2025-2026 н.р.** доступний за адресою:  
[https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj\\_vidil/1635.ukr.html](https://sites.znu.edu.ua/navchalnyj_vidil/1635.ukr.html).

**НАВЧАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ.** Перевірка набутих студентами знань, навичок та вмінь 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://lnk.ua/gk4x2wkVv>.

**ПОВТОРНЕ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІН.** Наявність академічної заборгованості до 6 навчальних дисциплін (у 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. Процедура повторного вивчення визначається Положенням про порядок повторного вивчення навчальних дисциплін та повторного навчання у ЗНУ: <https://lnk.ua/9MVwgEpVz>.

**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://lnk.ua/EYNg6GpVZ>.

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://lnk.ua/QRVdWGwe3>; Положення про призначення та виплату соціальних стипендій у ЗНУ: <https://lnk.ua/3R4avGqeJ>.

**ПСИХОЛОГІЧНА ДОПОМОГА.** Телефон довіри практичного психолога **Марті 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: **Банак Віктор Аркадійович**  
Електронна адреса: [v\\_banakh@znu.edu.ua](mailto:v_banakh@znu.edu.ua)  
Гаряча лінія: тел. (061) 227-12-76, факс 227-12-88

**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. Спеціалізована допомога: (061) 228-75-11 (начальник охорони). Порядок супроводу (надання допомоги) осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення у ЗНУ: <https://lnk.ua/5pVJr17VP>.

**РЕСУРСИ ДЛЯ НАВЧАННЯ**

**НАУКОВА БІБЛІОТЕКА:** <https://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 ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ (СЕЗН ЗНУ):** <https://moodle.znu.edu.ua/>.

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/>.