

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

Система забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти  
сертифікована на відповідність ДСТУ ISO 9001:2015 / ISO 9001:2015

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

вченою радою

(пост. П. від «17» 05 2021 р.)

Ректор



А.А.Мазаракі

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ /**  
**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА / SYLLABUS**

<b>Освітній ступінь</b>	магістр / master
<b>Галузь знань</b>	24 Сфера обслуговування / Services
<b>Спеціальність</b>	241 Готельно-ресторанна справа / Hotel and Restaurant Business
<b>Спеціалізація</b>	Готельний і ресторанный девелопмент / Hotel and Restaurant Development

**Київ 2021**

**Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу ДТЕУ  
заборонено**

Автори: С.В. Мельниченко, д.е.н., проф.  
А.М. Расулова, к.е.н., доц.

Робочу програму обговорено і схвалено на засіданні кафедри готельно-ресторанного бізнесу від 19 квітня 2021 р., протокол № 10.

Рецензенти: М.Г. Бойко, завідувач кафедри готельно-ресторанного бізнесу,  
д-р екон. наук, професор  
Л.О. Заєць, менеджер проєктів ТОВ «Готельна школа «Мішель»

**УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ / BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

**РОБОЧА ПРОГРАМА / SYLLABUS**

Освітній ступінь	магістр / master
Галузь знань	24 Сфера обслуговування / Services
Спеціальність	241 Готельно-ресторанна справа / Hotel and Restaurant Business
Освітня програма	Готельний і ресторанный девелопмент / Hotel and Restaurant Development

Автори: МЕЛЬНИЧЕНКО Світлана Володимирівна  
РАСУЛОВА Алла Миколаївна  
Редактор

Комп'ютерна верстка  
Підп. до друку . Формат 60x84/16. Папір письм.  
Ризографія. Ум.-друк. арк. . Ум. фарбо-відб. .  
Обл.-вид. арк. . Тираж пр. Зам. .

---

Центр підготовки навчально-методичних видань КНТЕУ  
02156, Київ-156, вул. Кіото, 19

## ВСТУП

Робочу програму дисципліни «Управління бізнес-процесами» складено у відповідності до її місця та значення у структурно-логічній схемі, що передбачена освітньо-професійною програмою підготовки магістра спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», освітньої програми «Готельний і ресторанний девелопмент».

Робоча програма охоплює всі тематичні блоки, що необхідні для формування у студентів системи спеціальних знань про базові поняття процесного управління, проблематику і можливості застосування технологій інжинірингу та реінжинірингу бізнесу для досягнення ключових показників ефективності окремих бізнес-процесів та діяльності готельного, ресторанного підприємства (надалі суб'єкт бізнесу).

Методика вивчення дисципліни дозволяє здобувачам вищої освіти сформувати відповідні знання та набути практичних навичок генерування бізнес-ідей та їх утілення через формальний, точний, всебічний опис бізнесу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Робоча програма дисципліни «Управління бізнес-процесами» складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та результати вивчення дисципліни (компетентності), її місце в освітньому процесі.
2. Структура дисципліни та розподіл годин за темами (тематичний план).
3. Тематика та зміст лекційних, семінарських, практичних занять, самостійної роботи студентів.
4. Список рекомендованих джерел.

### **1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ (КОМПЕТЕНЦІЇ), ЇЇ МІСЦЕ В НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ**

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, несприятливої кон'юнктури та жорсткої конкуренції серед вітчизняних підприємств сфери гостинності, очевидним стає пошук інноваційних методів управління. Об'єктивною реакцією підприємств на динаміку соціально-економічних змін є застосування процесного підходу до управління, основним детермінантом якого є фокусування на бізнес-процесах як сукупності взаємоузгоджених операцій спрямованих на досягнення цілей господарської діяльності. Основними передумовами ефективного управління бізнес-процесами є застосування синтезу управлінських концепцій та прийомів, комплекс яких забезпечує превентивне

нівелювання негативного впливу факторів фонового та ділового оточення і є потужним інструментом посилення конкурентних позицій суб'єкта бізнесу, що виявляється у збільшенні економічних вигод та зростанні ринкової частки.

Дисципліна «Управління бізнес-процесами» належить до циклу професійної та практичної підготовки.

**Метою** дисципліни «Управління бізнес-процесами» є отримання студентами сучасних теоретичних знань щодо процесного управління, реінжинірингу бізнес-процесів, застосування інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами, набуття практичних вмінь і навичок щодо застосування різних підходів до опису, аналізу, моделювання та удосконалення бізнес-процесів; підготовка висококваліфікованого фахівця, який буде спроможним забезпечити високий рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємств через високу якість бізнес-процесів.

**Завданнями** вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» є теоретична та практична підготовка студентів із питань:

- впровадження процесного підходу у модель управління підприємством;
- особливостей управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу;
- методичних засад опису та аналізу бізнес-процесів;
- реінжинірингу бізнес-процесів;
- моделювання та перепроєктування бізнес-процесів;
- застосування інформаційних технологій у реінжинірингу бізнес-процесів;
- автоматизації управління бізнес-процесами;
- управління бізнес-процесами на основі CASE-технологій;
- впровадження технологій удосконалення бізнес-процесів;
- застосування технологій та методів безперервного покращення системи управління бізнес-процесами підприємств.

**Предметом** дисципліни є формування у майбутніх фахівців професійного світогляду на управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу, формування системного мислення з урахуванням галузевої специфіки та особливостей управлінської праці.

**Компетенції** зазначеної дисципліни полягають у досягненні мети та виконанні означених завдань. За результатами вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» студенти повинні **знати**:

- принципи та логіку впровадження процесного підходу;
- призначення моделей бізнес-процесів на підприємстві, види моделей і принципи їх побудови;

- склад бізнес-процесів суб'єктів бізнесу: підприємств готельного, ресторанного, туристичного, спортивного бізнесу та крафтового виробництва;
- програмні продукти для побудови, моделювання, аналізу, опису та подальшої оптимізації бізнес-процесів;
- перелік і зміст документів щодо регламентування управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу;
- методи аналізу і контролю перебігу бізнес-процесів;
- сутність та особливостей моделювання бізнес-процесів підприємства на засадах CASE-технології та IDEF0-моделі;
- перелік, зміст критеріїв та показників, а також методи оцінювання ефективності бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- взаємозв'язку функцій управління та бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- сутність короткострокових та довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів суб'єктів бізнесу; особливості й умови їх застосування;
- підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу;
- сутність технологій та методів реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів бізнесу на основі впровадження інтегрованих корпоративних інформаційних систем;
- методи управління бізнес-процесами на основі інформаційних технологій;
- сутність технологій та методів безперервного покращення системи управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу.

**ВМІТИ:**

- застосовувати моделі управління суб'єктом бізнесу на основі процесного підходу;
- формувати склад та будувати «дорожню карту» бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- будувати моделі бізнес-процесів підприємства, використовуючи програмні продукти для побудови, аналізу та опису бізнес-процесів;
- описувати моделі управління суб'єктом бізнесу, як сукупністю бізнес-процесів;
- застосовувати інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів Business Process Modeling технологій; формувати архітектуру бізнес-процесів підприємства;
- документувати та регламентувати управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу;
- оцінювати поточний стан та ефективність бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- будувати функціональні моделі управління торгово-виробничою діяльністю підприємства підприємств суб'єктів бізнесу;

- застосовувати короткострокові та довгострокові моделі удосконалення бізнес-процесів; побудови моделі розгортання функцій якості бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- застосовувати бенчмаркінг-технології в удосконаленні бізнес-процесів суб'єктів бізнесу;
- визначати бізнес-процеси, що підлягають реінжинірингу; застосовувати технології реінжинірингу бізнес-процесів та прогнозувати можливі наслідки;
- будувати збалансовану систему показників на рівні підприємства й бізнес-процесу;
- визначати доцільність та знати порядок впровадження програмних продуктів автоматизації бізнес-процесів;
- впроваджувати інструментарій концепції ощадливого виробництва для удосконалення бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.

**Місце у навчальному процесі:** дисципліна «Управління бізнес-процесами» займає одне з ключових місць у навчальному плані підготовки магістрів та у структурно-логічній схемі, викладається після вивчення дисциплін «Менеджмент», «Менеджмент готелів і ресторанів», «Маркетинг», «Економіка готелів і ресторанів», «Економіка туризму», «Інформаційні системи у готельному і ресторанному бізнесі».

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ ТА РОЗПОДІЛ ГОДИН ЗА ТЕМАМИ (ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН)

Розділ	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин/ кредитів ЄКТС	з них			
		Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Самостійна робота студентів	
<b>Тема 1.</b> Процесний підхід в управлінні підприємством	12	2	2	8	Т, ВСЗ
<b>Тема 2.</b> Методологічні засади управління бізнес-процесами	14	2	2	10	Т
<b>Тема 3.</b> Методологія опису бізнес-процесів	26	4	4	18	Т, ВСЗ
<b>Тема 4.</b> Моделювання бізнес-процесів	26	4	4	18	Т, ВСЗ
<b>Тема 5.</b> Документування бізнес-процесів	10	2	2	6	Т, ВІТЗ
<b>Тема 6.</b> Вимірювання і аналіз бізнес-процесів	26	4	4	18	ВСЗ
<b>Тема 7.</b> Методи удосконалення бізнес-процесів	26	4	4	18	ВСЗ
<b>Тема 8.</b> Технологія та методи реінжинірингу бізнес-процесів	14	2	2	10	ВІТЗ
<b>Тема 9.</b> Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами	12	2	2	8	ВІТЗ
<b>Тема 10.</b> Безперервне покращення системи управління бізнес-процесами	14	2	2	10	Т, ВСЗ
<b>Всього</b>	<b>180/6</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>124</b>	
<b>Підсумковий контроль – Письмовий екзамен</b>					

### Примітка

Т – тестування

ВСЗ – вирішення ситуаційних завдань (кейсів)

ВІТЗ – виконання індивідуального творчого завдання

Розділ	Кількість годин				Форми контролю
	Усього годин/ кредитів ЄКТС	з них			
		Лекції	Практичні (семінарські) заняття	Самостійна робота студентів	
<b>Тема 1.</b> Процесний підхід в управлінні підприємством	12	2	2	8	Т, ВСЗ
<b>Тема 2.</b> Методологічні засади управління бізнес-процесами	14	2	2	10	Т
<b>Тема 3.</b> Методологія опису бізнес-процесів	26	2	2	22	Т, ВСЗ
<b>Тема 4.</b> Моделювання бізнес-процесів	26	2	2	22	Т, ВСЗ
<b>Тема 5.</b> Документування бізнес-процесів	10	2	2	6	Т, ВІТЗ
<b>Тема 6.</b> Вимірювання і аналіз бізнес-процесів	26	2	2	22	ВСЗ
<b>Тема 7.</b> Методи удосконалення бізнес-процесів	26	2	2	22	ВСЗ
<b>Тема 8.</b> Технологія та методи реінжинірингу бізнес-процесів	14	2	2	10	ВІТЗ
<b>Тема 9.</b> Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами	12	2	2	8	ВІТЗ
<b>Тема 10.</b> Безперервне покращення системи управління бізнес-процесами	14	2	2	10	Т, ВСЗ
<b>Всього</b>	<b>180/6</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>140</b>	
<b>Підсумковий контроль – Письмовий екзамен</b>					

### Примітка

Т – тестування

ВСЗ – вирішення ситуаційних завдань (кейсів)

ВІТЗ – виконання індивідуального творчого завдання





Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
<p><b>Уміння</b> застосовувати моделі управління підприємством сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва на основі процесного підходу</p>	<p align="center"><b>Практичне заняття № 1</b></p> <p><i>На основі аналітичного опрацювання трендів на ринку сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва визначити механізми формування моделей управління підприємством на основі функціонального та процесного підходів. Визначити переваги та недоліки.</i></p> <p><b>Мета заняття:</b> засвоєння теоретичних знань та набуття практичних навичок щодо механізму формування моделі управління підприємством сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва на основі функціонального та процесного підходів.</p>	2
<p><b>Розуміння</b> сутності та видового різноманіття поняття «бізнес-процес», складу його основних елементів</p>	<p align="center"><b>Тема 2. Методологічні засади управління бізнес-процесами</b></p> <p align="center"><i>Лекція 2:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сутність дефініції «бізнес-процес».</li> <li>2. Основні властивості бізнес-процесів.</li> <li>3. Роль системи бізнес-процесів підприємства в забезпеченні досягнення його цілей.</li> <li>4. Поняття Business Process Management.</li> <li>5. <i>Характеристика основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</i></li> <li>6. Підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</li> </ol>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p><b>Список рекомендованих джерел</b>  Основний: 3 [с. 52-71], 4 [с. 85-110], 6 [с. 47-68].  Додатковий: 5 [с. 92-107], 11 [с. 64-98], 12 [с. 48-63].  Інтернет-джерела: 5, 8-11, 15, 16</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (3 [с. 52-71], 4 [с. 85-110]), додаткових (11 [с. 64-98], 12 [с. 48-63]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (5, 8-11, 15, 16, 19).  Питання для поглибленого вивчення:  1. Класифікація бізнес-процесів підприємств сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.  2. Структура бізнес-процесів підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.  3. Особливості побудови організаційних структур залежно від типу бізнес-процесів.</p>	18
<b>Уміння</b> формувати склад бізнес-процесів підприємств сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва	<p style="text-align: center;"><b>Практичне заняття № 2</b></p> <p>На прикладі конкретного підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва розписати структуру внутрішніх бізнес-процесів. Описати елементи (вхід, вихід, ресурси, результати) бізнес-процесів. Охарактеризувати розбіжності у складі елементів бізнес-процесів підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</p>	2



Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>подальшої оптимізації бізнес-процесів.</p> <p>2. Інструменти онлайн-сервісу: Draw.io, Wireflow, Lucidchart, Cacoо, Gliffy.</p> <p>3. Автоматизоване програмне забезпечення, яке встановлюється на комп'ютер: Microsoft Visio, Edraw MAX, Dia, Flying Logic, BreezeTree Software FlowBreeze, BlockShem, ERwin, Rational Suite, IBM Websphere Business Modeler, Aris Business Performance Edition, Hyperion Performance Scorecard, Орг-Мастер Про та ін.</p>	
<p><b>Уміння</b></p> <p>будувати моделі бізнес-процесів підприємства, використовуючи програмні продукти для побудови, аналізу та опису бізнес-процесів</p>	<p><b>Практичне заняття № 3</b></p> <p><i>Виконання індивідуальної роботи.</i></p> <p>Побудова ланцюжка бізнес-процесів життєвого циклу, що демонструє створення доданої споживчої цінності діючого підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</p> <p><i>Побудувати TOP-модель бізнес-процесів діючого підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва через опис його головних продуктів, вхідних потоків, регламентів і ресурсів, використовуючи програмні продукти для побудови, аналізу та опису бізнес-процесів.</i></p> <p><b>Мета:</b> набути навички побудови графічної моделі управління підприємством, як сукупністю бізнес-процесів через опис його головних продуктів, вхідних потоків, регламентів і ресурсів.</p>	2



Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
<p><b>Уміння</b> описувати моделі управління підприємством сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва, як сукупністю бізнес-процесів</p>	<p align="center"><b>Практичне заняття № 4</b></p> <p><i>Виконання індивідуальної роботи.</i> Описати бізнес-процеси діючого підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва за схемою: дерево бізнес-напрямків; дерево бізнес-процесів; діаграма оточення процесу; дерево інформаційних потоків; дерево матеріальних потоків; дерево організаційної структури; дерево інформаційної системи; діаграма процесу – DFD-стандарту (Data Flow Diagram) та діаграма процесу – WFD-стандарту (Work Flow Diagram).</p> <p><b>Мета:</b> отримати розуміння, навички опису моделі управління підприємством, як сукупністю бізнес-процесів.</p>	2
<p><b>Розуміння сутності та особливостей</b> моделювання бізнес-процесів підприємства на засадах CASE-технології та IDEF0-моделі</p>	<p align="center"><b>Тема 4. Моделювання бізнес-процесів</b></p> <p align="center"><i>Лекція 5:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моделювання бізнес-процесів, види і складові моделей.</li> <li>2. Технології моделювання бізнес-процесів на засадах концепції управління знаннями (Knowledge Management).</li> <li>3. Моделювання бізнесу та CASE-технології.</li> <li>4. <i>Нотація IDEF0 та її основні поняття.</i></li> <li>5. <i>Архітектура бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</i></li> </ol> <p><b>Список рекомендованих джерел</b> Основний: 1 [с. 27-41], 2 [с. 28-70]. Додатковий: 1 [с. 18-42], 2 [с. 12-38], 6 [с. 21-64], 7 [с. 17-52], 8 [с. 12-</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>45], 16 [с. 75-105], 23 [с. 82-93], 26 [с. 107-164], 29 [с. 182-193], 32 [с. 101-134].</p> <p>Інтернет-джерела: 5-8, 11, 13.</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (1 [с. 27-41], 2 [с. 28-70]), додаткових (6 [с. 21-64], 7 [с. 17-52], 8 [с. 12-45], 16 [с. 75-105], 26 [с. 107-164], 29 [с. 182-193], 32 [с. 101-134]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (5-8, 11, 13).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Еволюція розвитку методології моделювання бізнес-процесів.</li> <li>2. Мова моделювання бізнес-процесів SADT.</li> <li>3. Методології створення бізнес-процесів: функціонального моделювання; моделювання інформаційних потоків усередині системи; побудови реляційних структур; динамічного моделювання розвитку систем; побудови об'єктно-орієнтованих систем; онтологічного дослідження складних систем.</li> </ol>	18
<p><b>Уміння</b></p> <p>застосовувати інструментальні засоби моделювання бізнес-процесів; формувати</p>	<p><b>Практичне заняття № 5</b></p> <p><i>На прикладі конкретного підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описати бізнес-процеси за допомогою нотації IDEF0-діаграм.</li> <li>2. Декомпонувати функціональні блоки бізнес-процесів.</li> <li>3. Розробити архітектуру бізнес-процесів.</li> </ol>	2





Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>додаткових (6 [с. 21-64], 7 [с. 17-52], 8 [с. 12-45], 16 [с. 75-105], 26 [с. 107-164], 29 [с. 182-193], 32 [с. 101-134]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (6, 11).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання референтних моделей бізнес-процесів.</li> <li>2. Бізнес-процеси як компонент моделювання корпоративної архітектури.</li> <li>3. Цільове призначення моделювання бізнес-процесів.</li> </ol>	
<p><b>Уміння</b> застосовувати засоби моделювання бізнес-процесів Business Process Modeling технологій</p>	<p><b>Практичне заняття № 6</b></p> <p>На прикладі конкретного підприємства сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описати бізнес-процеси за допомогою нотацій <i>DFM (Data Flow Modeling)</i> і <i>WFM (Work Flow Modeling)</i>.</li> <li>2. Порівняти архітектуру бізнес-процесів різних бізнес-технологій.</li> </ol> <p><b>Мета:</b> отримати розуміння, опанувати прийоми побудови якісно нової бізнес-моделі підприємства за допомогою нотацій <i>DFM (Data Flow Modeling)</i> і <i>WFM (Work Flow Modeling)</i>.</p>	2
<p><b>Розуміння</b> переліку і змісту документів щодо регламентування управління бізнес-</p>	<p><b>Тема 5. Документування бізнес-процесів</b> <i>Лекція 7:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Документування бізнес-процесів</li> <li>2. Вимоги до забезпечення документування бізнес-процесів</li> <li>3. Структура регламенту виконання бізнес-процесу</li> </ol>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
процесами суб'єктів бізнесу	<p>4. Підготовка регламенту виконання бізнес-процесів підприємств.</p> <p>5. Перелік і зміст документів, що застосовують для управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу.</p> <p><b>Список рекомендованих джерел</b>  Основний: 1 [с. 101-126], 2 [с. 160-192], 3 [с. 148-173], 5 [с. 42-74].  Додатковий: 1 [с. 115-147], 2 [с. 82-93], 6 [с. 107-164], 7 [с. 80-94], 8 [с. 70-102], 13 [с. 31-65], 14 [с. 33-84], 18 [с. 110-168], 22 [с. 192-215], 26 [с. 85-93], 31 [с. 107-164].  Інтернет-джерела: 1-4, 6</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (1 [с. 101-126], 2 [с. 160-192], 3 [с. 148-173], 5 [с. 42-74]), додаткових (6 [с. 21-64], 7 [с. 17-52], 8 [с. 12-45], 16 [с. 75-105], 26 [с. 107-164], 29 [с. 182-193], 32 [с. 101-134]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (1-4, 6, 11).  Питання для поглибленого вивчення:  1. Зміст управлінських дій, які необхідно передбачати у процесі “Управління документацією”.  2. Перелік і зміст документів в управлінні бізнес-процесами.  3. Зміст складових регламенту бізнес-процесу.</p>	18
Уміння документувати та регламентувати	<p><b>Практичне заняття № 7</b></p> <p>1. Підготувати перелік і зміст документів в управлінні бізнес-процесами діючого суб'єктів бізнесу.</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу	<p>2. Зазначити перелік бізнес-процесів, що вимагають обов'язкового документування згідно вимог стандарту ISO 9001:2018.</p> <p>3. Побудувати організаційно-структурну карту бізнес-процесів підприємства.</p> <p><b>Мета:</b> набути навички з розробки документів, що регламентують управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу.</p>	
<p><b>Розуміння</b> переліку, змісту критеріїв та показників, а також методів оцінювання ефективності бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p><b>Тема 6. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів</b></p> <p><i>Лекція 8:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерії та показники вимірювання ефективності бізнес-процесів.</li> <li>2. <i>Ключові показники діяльності (KPI) для вимірювання бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</i></li> <li>3. Методи аналізу стану протікання бізнес-процесів.</li> <li>4. Ранжування процесів та ідентифікація критичного бізнес-процесу.</li> </ol> <p><b>Список рекомендованих джерел</b></p> <p>Основний: 1 [с. 67-99], 2 [с. 77-109], 5 [с. 123-177].</p> <p>Додатковий: 1 [с. 44-96], 2 [с. 95-107], 7 [с. 105-150], 8 [с. 104-154], 14 [с. 107-182], 16 [с. 21-68], 21 [с. 95-107], 24 [с. 110-164], 32 [с. 191-230].</p> <p>Інтернет-джерела: 7, 11, 12</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (2 [с. 77-109], 5 [с. 123-177]), додаткових (16</p>	<p>2</p> <p>16</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>[с. 21-68], 21 [с. 95-107], 24 [с. 110-164]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (7, 11, 12).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методики якісного та кількісного аналізу процесів.</li> <li>2. Методики суб'єктивної оцінки процесів.</li> <li>3. Технічні та якісні показники оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів.</li> </ol>	
<p><b>Уміння</b> оцінювати поточний стан та ефективність бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p style="text-align: center;"><b>Практичне заняття № 8</b></p> <p><i>На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва визначити:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перелік критеріїв оцінювання ефективності та результативності бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</li> <li>2. Технічні показники процесів.</li> <li>3. Показники якості бізнес-процесів.</li> <li>4. Поточний стан протікання бізнес-процесів.</li> </ol> <p><i>На основі результатів дослідження зробити висновки щодо стану бізнес-процесів та спрогнозувати перебіг наступних бізнес-моделей.</i></p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо формування переліку критеріїв та показників для оцінювання поточного стану та ефективності бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
<p><b>Розуміння</b> взаємозв'язку функцій управління та бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p align="center"><b>Тема 6. Вимірювання і аналіз бізнес-процесів</b> <i>Лекція 9:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Модель та архітектура збалансованих показників ефективності бізнесу суб'єктів бізнесу.</i></li> <li>2. Критерії успішності впровадження збалансованих показників оцінки ефективності бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</li> <li>3. Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства.</li> <li>4. Бізнес-структура суб'єктів бізнесу.</li> </ol> <p align="center"><b>Список рекомендованих джерел</b> Основний: 1 [с. 127-142], 2 [с. 194-259], 3 [с. 187-200]. Додатковий: 2 [с. 65-81], 6 [с. 214-299], 7 [с. 153-180], 9 [с. 114-163], 16 [с. 147-201], 30 [с. 95-107]. Інтернет-джерела: 2, 6, 11</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (2 [с. 127-142], 3 [с. 187-200]), додаткових (16 [с. 147-168], 30 [с. 95-107]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (2, 6, 11). Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачами готельних, ресторанних та туристичних послуг та крафтових виробництв.</li> <li>2. Взаємозв'язок функцій управління та бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</li> </ol>	<p align="center">2</p> <p align="center">22</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
<p><b>Уміння</b> будувати функціональні моделі управління сервісною, торгово-виробничою діяльністю суб'єктів бізнесу</p>	<p align="center"><b>Практичне заняття № 9</b></p> <p>На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва побудувати функціональні моделі управління бізнес-процесами підприємства, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- «Логістичне управління постачанням»;</li> <li>- «Управління виробництвом»;</li> <li>- «Управління сервісом»;</li> <li>- «Управління продажами»;</li> <li>- «Управління доходами»;</li> <li>- «Управління персоналом»;</li> <li>- «Управління розвитком мережі закладів/підприємств»;</li> <li>- «Розроблення стратегії розвитку підприємства».</li> </ul> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо формування взаємозв'язку функцій управління та бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</p>	2
<p><b>Розуміння</b> сутності короткострокових методів удосконалення бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p align="center"><b>Тема 7. Методи удосконалення бізнес-процесами</b></p> <p align="center"><i>Лекція 10:</i></p> <p>Короткострокові методи удосконалення бізнес-процесів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функціонально-вартісне управління (ABM).</li> <li>2. Оцінювання критичної вартості бізнес-процесів (TCA);</li> <li>3. <i>Метод оцінювання ключових факторів успіху (CSF).</i></li> <li>4. Метод швидкого аналізу рішень (FAST).</li> <li>5. Ідеалізація бізнес-процесів.</li> </ol>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>6. Статистичне управління процесами (SPC). 7. <i>Метод структуризації функції якості.</i></p> <p><b>Список рекомендованих джерел</b> Основний: 1 [с. 180-203], 2 [с. 270-327], 3 [с. 174-186], 6 [с. 104-131]. Додатковий: 3 [с. 53-97], 5 [с. 47-91], 7 [с. 187-240], 8 [с. 160-187], 10 [с. 12-16], 15 [с. 67-104], 20 [с. 110-164], 32 [с. 192-215]. Інтернет-джерела: 1-3, 6, 7, 9, 11</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (2 [с. 270-327], 3 [с. 174-186]), додаткових (3 [с. 53-97], 5 [с. 47-91], 7 [с. 187-240], 8 [с. 160-187], 10 [с. 12-16], 15 [с. 67-104], 20 [с. 110-164], 32 [с. 192-215]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (1-3, 6, 7, 9, 11). Питання для поглибленого вивчення: 1. Короткострокові методи удосконалення бізнес-процесів: а) Система управління якістю (TQM). б) Раціональне управління ресурсами підприємства (ERP). в) Управління взаємовідносинами із споживачами (CRM). г) Система розробки нового продукту/послуги (QFD).</p>	22
<p><b>Уміння</b> застосовувати короткострокові моделі</p>	<p><b>Практичне заняття № 10</b></p> <p><i>Виконання індивідуального завдання. На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва</i></p>	2



Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
удосконалення бізнес-процесів суб'єктів бізнесу	<p>удосконалити бізнес-процеси підприємства методом структуризації функції якості.  <i>Побудувати «Модель розгортання функцій якості бізнес-процесів» діючого суб'єкта бізнесу.</i></p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо побудови моделі розгортання функцій якості бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</p>	
<p><b>Розуміння</b> сутності довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p><b>Тема 7. Методи удосконалення бізнес-процесами</b>  <i>Лекція 11:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Довгострокові методи удосконалення бізнес-процесів.</li> <li>2. <i>Бенчмаркінг у системі удосконалення бізнес-процесів.</i></li> <li>3. <i>Ключові показники ефективності бенчмаркінгу суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</i></li> <li>4. Реструктуризація бізнес-процесів.</li> <li>5. Реорганізація підприємства: поняття та види.</li> </ol> <p><b>Список рекомендованих джерел</b>  Основний: 1 [с. 143-177], 3 [с. 201-217], 5 [с. 96-118].  Додатковий: 1 [с. 148-201], 3 [с. 26-51], 4 [с. 73-135], 9 [с. 63-86], 11 [с. 31-52], 14 [с. 190-234], 18 [с. 110-164], 22 [с. 192-215], 26 [с. 115-164], 30 [с. 192-215].  Інтернет-джерела: 4-6, 8, 10, 12.</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на</p>	<p style="text-align: center;">2</p> <p style="text-align: right;">22</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>основі опрацювання основних (2 [с. 270-327], 3 [с. 174-186]), додаткових (3 [с. 53-97], 5 [с. 47-91], 7 [с. 187-240], 8 [с. 160-187], 10 [с. 12-16], 15 [с. 67-104], 20 [с. 110-164], 32 [с. 192-215]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (1-3, 6, 7, 9, 11).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Типи організаційних структур та організаційно-правових форм, орієнтовані на управління бізнес-процесами.</li> <li>2. Особливості побудови організаційних структур управління залежно від типу організації бізнес-процесів підприємства.</li> </ol>	
<p><b>Уміння</b> застосовувати бенчмаркінг-технології в удосконаленні бізнес-процесів суб'єктів бізнесу</p>	<p align="center"><b>Практичне заняття № 11</b></p> <p><i>Виконання індивідуального завдання.</i> На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва удосконалити бізнес-процеси підприємства засобами бенчмаркінгу. <i>На основі легальних джерел інформації оцінити ключові показники ефективності бенчмаркінгу досліджуваного підприємства.</i> Охарактеризувати специфіку бенчмаркінгу у сфері гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва.</p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо застосування інструментарію бенчмаркінг-технологій в удосконаленні бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</p>	2
<p><b>Розуміння</b> сутності технологій та методів</p>	<p align="center"><b>Тема 8. Методи удосконалення бізнес-процесами</b></p> <p align="center"><i>Лекція 12:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поняття та основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів.</li> </ol>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів о бізнесу	<p>2. <b>Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів.</b></p> <p>3. <i>Етапи реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</i></p> <p>4. <b>Методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів.</b></p> <p>5. <b>Системи показників для визначення цільових характеристик бізнес-процесів щодо доцільності застосування реінжиніринг-технологій.</b></p> <p><b>Список рекомендованих джерел</b>  Основний: 1 [с. 212-223], 5 [с. 206-221].  Додатковий: 5 [с. 170-194], 9 [с. 167-220], 11 [с. 104-132], 16 [с. 207-254], 17 [с. 67-107], 25 [с. 110-164], 30 [с. 192-215].  Інтернет-джерела: 1-2, 5, 8</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (1 [с. 212-223], 5 [с. 206-221]), додаткових (9 [с. 167-220], 11 [с. 104-132], 16 [с. 207-254], 17 [с. 67-107], 25 [с. 110-164]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (1-2, 5, 8).  Питання для поглибленого вивчення:  1. Передумови виникнення реінжинірингу бізнес-процесів.  2. Наслідки реінжинірингу.</p>	20
Уміння визначати бізнес-процеси, що підлягають реінжинірингу,	<p><b>Практичне заняття № 12</b></p> <p><i>Виконання індивідуального завдання. На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва провести реінжиніринг бізнес-процесу/ів підприємства через</i></p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
<p>застосовувати технології реінжинірингу бізнес-процесів суб*єктів сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва прогнозування можливих наслідків</p>	<p><i>побудову збалансованої системи показників для визначення цільових характеристик бізнес-процесів щодо можливості та доцільності застосування реінжиніринг-технологій.</i></p> <p>Охарактеризувати специфіку впровадження реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва прогнозування можливих наслідків.</p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо визначення бізнес-процесів, що підлягають реінжинірингу, та впровадження технологій реінжинірингу бізнес-процесів суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва; прогнозування можливих наслідків.</p>	
<p><b>Розуміння</b> сутності інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами суб'єктів бізнесу</p>	<p><b>Тема 9. Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами</b> <i>Лекція 13:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами.</li> <li>2. Методи реінжинірингу бізнес-процесів із застосуванням інформаційних технологій.</li> <li>3. <i>Інструменти інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами.</i></li> <li>4. Об'єктно-орієнтовне моделювання бізнес-процесів на основі інформаційних технологій.</li> <li>5. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства.</li> </ol> <p><b>Список рекомендованих джерел</b> Основний: 1 [с. 205-212], 3 [с. 220-241], 5 [с. 178-186]. Додатковий: 5 [с. 108-147], 8 [с. 110-163], 10 [с. 141-180], 16 [с. 340-400], 12</p>	<p>2</p>

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p>[с. 190-222], 13 [с. 97-132], 17 [с. 125-197], 20 [с. 110-164], 30 [с. 192-215].</p> <p>Інтернет-джерела: 3, 4, 11, 12</p> <p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (1 [с. 205-212], 3 [с. 220-241], 5 [с. 178-186]), додаткових (8 [с. 110-163], 10 [с. 141-180], 16 [с. 340-400], 12 [с. 190-222], 13 [с. 97-132],) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (3, 4, 11, 12).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Етапи впровадження інформаційних технологій у процесі реінжинірингу бізнес-процесів.</li> <li>2. Етапи створення комплексної автоматизованої системи управління бізнес-процесами суб'єкта бізнесу.</li> <li>3. Категорії змін бізнес-процесів підприємства на основі впровадження інформаційних технологій.</li> </ol>	18
<p><b>Уміння</b> визначати доцільність та знати порядок впровадження програмних продуктів автоматизації</p>	<p><b>Практичне заняття № 13</b></p> <p><i>На основі довідкової інформації охарактеризувати програмні продукти автоматизації бізнес-процесів, призначені для управління підприємством сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва за:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Змістовним наповненням.</li> <li>2. Функціональними можливостями.</li> </ol>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
бізнес-процесів суб'єктів бізнесу	<p><i>3. Можливостями інтеграції з корпоративними системами управління.</i></p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо визначення бізнес-процесів, що підлягають автоматизації, обґрунтування доцільності впровадження програмних продуктів автоматизації бізнес-процесів суб'єктів бізнесу.</p>	
<p><b>Розуміння сутності технологій та методів безперервного покращення системи управління бізнес-процесами суб'єктів бізнесу</b></p>	<p><b>Тема 10. Безперервне покращення системи управління бізнес-процесами</b>  <b>Лекція 14:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Безперервний менеджмент удосконалення бізнес-процесів.</li> <li>2. Концепція ошадливого виробництва.</li> <li>3. Інструменти ошадливого виробництва. <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Система TPM (Total Productive Maintenance).</li> <li>b) Методика «шість сигм».</li> <li>c) Система 5S.</li> <li>d) Концепція KAIZEN, її переваги та недоліки.</li> <li>e) Концепція Gemba KAIZEN.</li> <li>f) Системи витягування, KANBAN.</li> <li>g) Концепція Just-in-Time.</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Список рекомендованих джерел</b>  Основний: 1 [с. 224-231], 3 [с. 242-273], 5 [с. 222-233].  Додатковий: 4 [с. 192-215], 7 [с. 250-284], 10 [с. 12-16], 19 [с. 140-176], 20 [с. 110-164], 32 [с. 192-215].  Інтернет-джерела: 1, 4-8, 10, 11</p>	2

Результати навчання	Навчальна діяльність	Робочий час студента, год.
	<p><b>Самостійна робота:</b> поглиблене вивчення окремих питань дисципліни на основі опрацювання основних (2 [с. 270-327], 3 [с. 174-186]), додаткових (3 [с. 53-97], 5 [с. 47-91], 7 [с. 187-240], 8 [с. 160-187], 10 [с. 12-16], 15 [с. 67-104], 20 [с. 110-164], 32 [с. 192-215]) та пошуку інформаційних джерел у середовищі Інтернет (1-3, 6, 7, 9, 11).</p> <p>Питання для поглибленого вивчення:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципи якості Демінга.</li> <li>2. Концепція «проривного» вдосконалення бізнес-процесів.</li> <li>3. Філософія та принципи концепції LEAN-виробництва.</li> </ol>	18
<p><b>Уміння</b> впроваджувати інструментарій концепції ощадливого виробництва для удосконалення бізнес-процесів суб'єкта бізнесу</p>	<p style="text-align: center;"><b>Практичне заняття № 14</b></p> <p style="text-align: center;"><i>На прикладі конкретного суб'єкта сфери гостинності, туризму, спорту та крафтового виробництва оцінити можливості впровадження інструментарію концепції ощадливого виробництва.</i></p> <p>Розробити програму впровадження концепції безперервного покращення системи управління бізнес-процесами для конкретного підприємства.</p> <p><b>Мета:</b> набути навички щодо впровадження інструментарію концепції ощадливого виробництва з метою удосконалення бізнес-процесів суб'єкта бізнесу.</p>	2
<b>Разом за семестр</b>		<b>180/6,0</b>

*\*курсивом виділено питання, які розглядатимуться із застосуванням інтерактивних методів навчання*

#### 4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

##### *Основний*

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник.// О.Б. Данченко. – К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. – 238 с.
2. Дуб В. В. Інжиніринг у ресторанному господарстві : навч. посібник / В. В. Дуб, О. Г. Терешкін, Д. В. Горелков. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2017. - 177 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
4. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси. Перекл. з англ.: Київ: Rabulum. 2017, 132 с.
5. Томашевський О. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів / О. Томашевський, Г. Цегелик. - Центр навчальної літератури, 2012. – 304 с.

##### *Додатковий*

1. *Ільченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.Б. Ільченко. – К., 2017. – 42 с.*
2. *Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: КНТЕУ, 2015. – 256 с.*
3. *Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу // Вісник КНТЕУ. - №5(121)2018, С. 59-71.*
4. *Саричев Д.О. Ціннісно-процесне управління проектами на підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук / Саричев Д.О.; "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2017. - 20 с.*
5. *Чимшир В.І. Проектно-орієнтоване управління процесами соціотехнічних систем: монографія / Чимшир В.І. Нац. ун-т Одес. мор. академія, Дунайський ін-т. - Одеса : Купрієнко СВ, 2018. - 193 с.*
6. *Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі // Вісник КНТЕУ. - №3(113)2017. – С. 48-63.*
7. *Berman P. Successful Business Process Management: What You Need to Know to Get Results Hardcover – AMACOM; First edition. 2014. 272 p.*
8. *Dumas M., Marcello La Rosa, Mendling J., Hajo A. Reijers Fundamentals of Business Process Management. – Springer, 2nd ed., 2018. - 314 p.*



9. Chang J. F. Business Process Management Systems / J. F. Chang. - Auerbach Publications, 2016. – 196 p.
10. Jeston J. Business Process Management 3rd Edition, 688 p. Routledge; 3 edition. 2013. 254 p.
11. Jim Sinur, James J. Odell, Peter Fingar, Thomas H. Davenport Business Process Management. 2013, 278 p.
12. Jeston J. Business Process Management / J. Jeston. – Routledge, 4th ed., 2018. – 198 p.
13. Franz P., Kirchmer M. Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage. McGraw-Hill Education; 1 edition. 2013. 240 p.
14. Forrest Breyfogle The Business Process Management Guidebook: An Integrated Enterprise Excellence BPM System. Citius Publishing. 2013. 152 p.
15. Harmon P. Business Process Change / Paul Harmon. - Morgan Kaufmann. The MK/OMG Press., 3rd ed. – 2014. – 256 p.
16. Rosing Mark, Henrik Scheel (2015), The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM The complit, Volume 1.
17. The Ultimate Guide to Business Process Management: Everything you need to know and how to apply it to your organization. 2012. 562 p.

#### *Інтернет-джерела*

1. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM).
2. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/325/314>.
3. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe](http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe).
4. Бізнес-моделювання. [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business\\_models.pdf](http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business_models.pdf)
5. Бізнес ідеї для малого бізнесу в Україні [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://ua.prostobiz.ua>.
6. Бізнес форум України [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://biznet.kiev.ua>.

7. Бізнес-конструктор – майданчик для створення бізнесу [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://www.constructor.biz.ua>.
8. Business Process Management Software. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.capterra.com/business-process-management-software>.
9. Власний бізнес. Етап генерування бізнес-ідей. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://business-territory.com>.
10. BPM-система: візьміть бізнес-процеси під контроль. [Електронний ресурс]: режим доступу: [https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wklEAAAYAiAAEgInkfD\\_BwE](https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wklEAAAYAiAAEgInkfD_BwE).
11. Business Process Management: a winning strategy. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.signavio.com/business-process-management-a-winning-strategy>.
12. Довідник термінів по бізнес-інжинірингу та менеджменту [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.bankiram.pro/>
13. Мистецтво бізнес-презентацій [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.mgn.com.ua>.
14. Планета бізнесу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ua.euronews.com/programs/business-planet>.
15. Управління бізнес-процесами на підприємстві / [Електронний ресурс]: режим доступу: [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151).
16. 9 Benefits of Business Process Management (BPM). [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.process.st/benefits-of-bpm-business-process-management>.
17. Top 10 BPMS (Business Process Management Systems) In 2020. [Електронний ресурс]: режим доступу: [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://thedigitalprojectmanager.com/bpms-bpm-software>.