

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**
Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту



ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

з науково-педагогічної роботи

проф. Блажко О.А.

червня 2026 р.

**РОБОЧА ПРОГРАМА ВИБІРКОВОЇ НАВЧАЛЬНОЇ
ДИСЦИПЛІНИ**
«Управління бізнес-процесами»

підготовки магістрів
галузі знань D Бізнес, адміністрування та право
спеціальності D3 Менеджмент

Освітня програма «Проектний менеджмент»
Факультет права, публічного управління і менеджменту

Робоча програма навчальної дисципліни «Управління бізнес-процесами» для здобувачів вищої освіти за спеціальністю D3 Менеджмент освітньої програми «Проектний менеджмент».

Мова навчання українська

«26» травня 2026 р., 15 с.

РОЗРОБНИКИ:

Зубар І.В. – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Рецензенти:

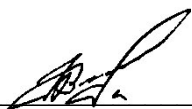
1. Климчук О.В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

2. Самборська О.Ю. – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського.

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні кафедри Публічного управління та менеджменту
(назва кафедри)

Протокол від «03» червня 2026р. № 11
Завідувач кафедри

«03» червня 2026 р.


(підпис)

Кононенко В.В.
(ініціали, прізвище)

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні навчально-методичної комісії
інституту/факультету

Права, публічного управління і менеджменту

(назва інституту, факультету)

Протокол від «22» червня 2026 р. № 8

Голова НМК

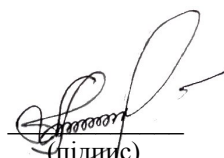

(підпис)

С.А. Лапшин
(ініціали, прізвище)

«22» червня 2026 р.

Погоджено:

Гарант освітньої програми


(підпис)

Н.В. Прямухіна
(ініціали, прізвище)

«22» червня 2026 р.

1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Галузь знань, спеціальність, предметна спеціальність, спеціалізація, додаткова спеціалізація/спеціальність / предметна спеціальність, освітня (освітньо-професійна або освітньо-наукова) програма, ступінь вищої освіти	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Загальна кількість кредитів – 4,0	Галузь знань D Бізнес, адміністрування та право	Вибіркова	
Модулів – 1. Змістових модулів – 1	Спеціальність D Менеджмент Освітня програма «Проектний менеджмент».	РІК НАВЧАННЯ	
		1-2-й	1-2-й
		СЕМЕСТР	
Загальна кількість годин – 120		1-4-й	1-4-й
		ЛЕКЦІЇ	
Тижневих годин для денної форми навчання: <i>аудиторних - 2 самостійної роботи здобувача - 4</i>	Ступінь вищої освіти магістр	<i>10 годин</i>	<i>4 години</i>
		ПРАКТИЧНІ ЗАНЯТТЯ	
		<i>22 години</i>	<i>6 годин</i>
		ЛАБОРАТОРНІ ЗАНЯТТЯ	
		-	-
		ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАНЯТТЯ	
		-	-
		САМОСТІЙНА РОБОТА	
		<i>88 годин</i>	<i>110 годин</i>
		ВИД КОНТРОЛЮ: залік	

ПРИМІТКА:

Співвідношення кількості годин аудиторних занять та самостійної роботи до загального обсягу годин (%) становить:

для денної форми навчання – 26,6% / 73,4%

для заочної форми навчання – 8,3% / 91,7%

2. Мета, завдання, компетентності та результати навчання

2.1. **Мета** – формування у здобувачів вищої освіти системних знань щодо теоретичних засад управління бізнес-процесами та набуття практичних навичок ідентифікації, діагностики, моделювання, аналізу, оптимізації й цифрової трансформації бізнес-процесів організації.

2.2. Завдання:

- засвоєння теоретичних основ процесного підходу в управлінні організацією;
- набуття навичок діагностики бізнес-процесів, збору й аналізу інформації про їх фактичне виконання;
- опанування методів моделювання бізнес-процесів із використанням моделей AS-IS та TO-BE;
- формування вмінь аналізувати ефективність бізнес-процесів, виявляти вузькі місця, втрати й проблемні зони;
- засвоєння методів оптимізації, стандартизації, регламентації та реінжинірингу бізнес-процесів;
- набуття знань щодо цифровізації бізнес-процесів;
- формування навичок управління ефективністю, якістю і ризиками бізнес-процесів;
- оволодіння підходами до роботи з процесними даними, оцінювання цифрової зрілості організації та розроблення дорожньої карти цифрової трансформації бізнес-процесів;
- набуття практичних навичок розроблення, презентації та обґрунтування проєкту вдосконалення бізнес-процесів організації.

2.3. Компетентності за освітньо-професійною програмою

2.3.1. Загальні компетентності

- ЗК 4. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.
- ЗК 6. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).
- ЗК 7. Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.

2.3.2. Фахові компетентності

СК 1. Здатність обирати та використовувати концепції, методи та інструментарій менеджменту, в тому числі у відповідності до визначених цілей та міжнародних стандартів.

СК 4. Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.

СК 7. Здатність розробляти проєкти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.

2.3.3. Результати навчання за освітньою освітньо-професійною програмою

ПРН 3. Проєктувати ефективні системи управління організаціями.

ПРН 4. Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї.

ПРН 14. Уміти планувати та реалізовувати проєкти із застосуванням інструментів соціального проєктного менеджменту, використовувати технології фандрайзингу та застосовувати адаптивні підходи до управління проєктами.

3. Програма навчальної дисципліни

РОЗДІЛ 1. ПРОЄКТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

ТЕМА 1. Бізнес-процеси як об'єкт управління організацією

Ідентифікація та класифікація бізнес-процесів. Процесний підхід в управлінні організацією. Побудова архітектури бізнес-процесів. Визначення власників процесів та їх відповідальності. Документування бізнес-процесів.

ТЕМА 2. Діагностика бізнес-процесів організації

Методи збору інформації про бізнес-процеси організації. Аналіз внутрішніх документів, посадових інструкцій, регламентів і звітності. Проведення інтерв'ю з учасниками та власниками процесів. Спостереження за виконанням операцій і фіксація фактичної послідовності робіт. Визначення входів, виходів, ресурсів, виконавців і споживачів процесу. Виявлення розбіжностей між формальним описом процесу та його фактичним виконанням. Підготовка інформаційної основи для моделювання, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів.

ТЕМА 3. Моделювання та аналіз бізнес-процесів

Методи моделювання бізнес-процесів (BPMN, IDEF0, EPC). Побудова моделей AS-IS та TO-BE. Аналіз ефективності бізнес-процесів. Виявлення вузьких місць та втрат. Формування рекомендацій щодо вдосконалення процесів.

ТЕМА 4. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів

Методи оптимізації бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів (BPR). Управління змінами під час трансформації процесів. Стандартизація та регламентація бізнес-процесів. Оцінювання результатів оптимізації.

РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ

ТЕМА 5. Цифровізація бізнес-процесів

BPM-системи та цифрові платформи управління процесами. Автоматизація бізнес-процесів (RPA, Workflow). Використання ERP, CRM та інших корпоративних систем. Process Mining та аналіз процесних даних. Цифровий моніторинг виконання бізнес-процесів.

ТЕМА 6. Управління ефективністю бізнес-процесів

KPI та система показників ефективності процесів. Управління якістю бізнес-процесів. Управління ризиками бізнес-процесів. Безперервне вдосконалення процесів (Lean, Kaizen, Six Sigma). Аудит бізнес-процесів.

ТЕМА 7. Управління процесними даними та цифровою зрілістю організації

Поняття процесних даних та їх роль у цифровій трансформації організації. Якість, повнота та достовірність даних у процесному управлінні. Інтеграція даних між підрозділами та корпоративними інформаційними системами. Оцінювання цифрової зрілості організації. Формування дорожньої карти цифрової трансформації бізнес-процесів. Інформаційна безпека та розмежування доступу до процесних даних.

ТЕМА 8. Практикум з управління бізнес-процесами

Побудова карти бізнес-процесів організації. Моделювання процесів у BPMN. Аналіз та оптимізація бізнес-процесу. Розроблення проєкту цифрової трансформації бізнес-процесу. Презентація та захист проєкту оптимізації бізнес-процесів.

4. Структура навчальної дисципліни

Назва розділів і тем	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	зокрема					усього	зокрема				
		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР		ЛК	ПЗ	ЛЗ	ІЗ	СР
РОЗДІЛ 1. ПРОЄКТУВАННЯ ТА АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ												
ТЕМА 1. Бізнес -процеси як об'єкт управління організацією	15	2	2			11	15	2				13
ТЕМА 2. Діагностика бізнес - процесів організації	15	2	2			11	15		2			13
ТЕМА 3. Моделювання та аналіз бізнес-процесів	15		4			11	15					15
ТЕМА 4. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів	15		4			11	15					15
Разом за розділом 1	60	4	12			44	60	2	2			56
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ												
ТЕМА 5. Цифровізація бізнес-процесів	10		4			6	10		2			8
ТЕМА 6. Управління ефективністю бізнес-процесів	15	2	2			11	15	2				13
ТЕМА 7. Управління процесними даними та цифровою зрілістю організації	15	2	2			11	15					15
ТЕМА 8. Практикум з управління бізнес-процесами	10	2	2			6	10		2			8
ІНДЗ	10					10	10					10
Разом за розділом 2	60	6	10			44	60	2	4			54
УСЬОГО ГОДИН	120	10	22			88	120	4	6			110

Примітка: ЛК – лекції; ПЗ – практичні заняття; ЛЗ – лабораторні заняття; ІЗ – індивідуальні заняття; ІНДЗ – індивідуальні навчально-дослідні завдання; СР – самостійна робота.

5. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Бізнес -процеси як об'єкт управління організацією	2	2
2.	Діагностика бізнес -процесів організації	2	
3.	Управління ефективністю бізнес-процесів	2	2
4.	Управління процесними даними та цифровою зрілістю організації	2	
5.	Практикум з управління бізнес-процесами	2	
УСЬОГО ГОДИН		10	4

6. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Бізнес-процеси як об'єкт управління організацією	2	
2.	Діагностика бізнес-процесів організації	2	2
3.	Моделювання та аналіз бізнес-процесів	4	
4.	Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів	4	
5.	Цифровізація бізнес-процесів	4	2
6.	Управління ефективністю бізнес-процесів	2	
7.	Управління процесними даними та цифровою зрілістю організації	2	
8.	Практикум з управління бізнес-процесами	2	2
УСЬОГО ГОДИН		22	6

7. Теми лабораторних занять

Навчальним планом не передбачено

8. Теми індивідуальних занять

Навчальним планом не передбачено

9. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		Денна форма навчання	Заочна форма навчання
1.	Бізнес-процеси як об'єкт управління організацією	11	13
2.	Діагностика бізнес-процесів організації	11	13
3.	Моделювання та аналіз бізнес-процесів	11	15
4.	Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів	11	15
5.	Цифровізація бізнес-процесів	6	8
6.	Управління ефективністю бізнес-процесів	11	13
7.	Управління процесними даними та цифровою зрілістю організації	11	15
8.	Практикум з управління бізнес-процесами	6	8
9.	ІНДЗ	10	10
УСЬОГО ГОДИН		88	110

10. Індивідуальні навчально-дослідні завдання

Кінцевим результатом виконання індивідуального навчально-дослідного завдання є написання есе на одну із обраних тем. Метою виконання есе з дисципліни є формування у студентів системи базових знань, набуття вмінь і навичок аналізу процесів і явищ, які входять до структури предмету навчальної дисципліни. Структура есе повинна містити: титульну сторінку; вступ; основну частину; висновки (не виділяється по тексту) і список

використаної літератури. Обсяг до 20 сторінок формату А4, шрифт 14 Times New Roman, 1,5 міжрядковий інтервал, поля 20 мм. Список літератури 5-10 джерел опублікованих протягом останніх 5 років (за винятком нормативних актів та фундаментальних наукових праць).

Перелік тем ІНДЗ:

1. Методи управління ризиком.
2. Структуризація бізнес-проєкту.
3. Основи сіткового і календарного бізнес планування.
4. Планування ресурсів і витрат.
5. Огляд зовнішніх програм, доступних в Україні (фандрейзинг).
6. Формування команди проєкту. Розподіл ролей. Стадії розвитку команди.
7. Стратегія роботи зі стейкхолдерами бізнес-проєкту: сила впливу та способи залучення.
8. Тайм-менеджмент у бізнесі: засоби та інструменти.
9. Моніторинг бізнес-проєктів та його основні особливості в Україні та світі.
10. Штучний інтелект та його роль в бізнес-менеджменті.
11. Активізація соціального бізнесу та фінансово-економічне забезпечення проєктів.
12. Рентабельність соціальних проєктів.
13. Проєктна діяльність у сфері надання послуг (медичних, освітніх, наукових).
14. Проблеми розвитку проєктів з бізнес-консалтингу в Україні та світі.
15. Самоменеджмент в системі сучасних управлінських технологій.
16. Управлінські рішення в бізнес-менеджменті.
17. Стимули та винагороди праці менеджерів.
18. Стратегії мотивування менеджерської праці.
19. Особливості мотивації до праці в сучасних організаціях та за кордоном.
20. Соціальна відповідальність бізнес-структур та соціальні пакети в мотивації персоналу організацій.
21. Оптимізація матеріального та морального заохочення до праці в бізнес-менеджменті.
22. Стилi менеджменту: суть, характеристика, формування.
23. Влада та лiдерство в бізнес-менеджменті.
24. Система управлінських технологій в бізнес-менеджменті.
25. Вплив міжнародного оточення на бізнес-менеджмент.
26. Глобалізаційні процеси в світі та їх вплив на економічне зростання.
27. Модернізація підходів в менеджменті: системний, процесний, ситуативний.
28. Поняття місії організації.
29. Трансформація цілей організації в умовах глобалізації економіки.
30. Роль самоменеджменту для кар'єрного зростання та досягнення цілей.

11. Методи та технології навчання

Вивчення навчальної дисципліни передбачає використання різноманітних методів та технологій викладання і навчання – як традиційні, так і сучасні (особистісно-орієнтовані, інформаційно-комунікаційні тощо). При цьому навчання є студентсько-центрованим та здійснюється через активну практичну діяльність. Зокрема, для активізації освітнього процесу передбачено застосування лекцій, ділових ігор, занять-дискусій. Під час занять використовуються наочні методи – ілюстрація, демонстрація; під час практичних занять – практичні методи: досліди, вправи, розрахункові завдання та ситуативні задачі.

Лекції органічно поєднуються не лише з практичними заняттями, а й із самостійною роботою, яка полягає в самостійному опрацюванні теоретичного матеріалу, підготовці до практичних занять, пошуку необхідної інформації, підборі та огляді літературних джерел за заданою тематикою, виконанні індивідуальних завдань тощо. При цьому в освітньому процесі передбачено використання спеціальних методів, більш характерних для науково-

дослідної роботи - експертного оцінювання, ранжирування, систематизації, екстраполяції, «мозкового штурму» тощо. В багатьох випадках такі методи є найбільш оптимальними для розв'язання конкретних навчальних завдань.

12. Методи та критерії оцінювання

Методи оцінювання: увесь перелік письмових, усних та практичних тестів, презентацій, есе, які використовуються для оцінювання успішності здобувачів, які навчаються, і визнання досягнення результатів навчання освітнього компонента.

Поточний контроль проводиться на усіх видах аудиторних занять (лекції, практичні, індивідуальні, лабораторні заняття), а також оцінюється самостійна робота, у тому числі й індивідуальні завдання, з кожної теми.

Поточний контроль на усіх видах аудиторних занять реалізується такими методами: усного і письмового опитування, захисту практичних робіт, виступів на практичних заняттях, підготовка та демонстрація презентацій, проведення контрольних робіт.

Поточний контроль виконання самостійної роботи, в тому числі й індивідуальних завдань, здійснюється за усіма темами.

Форми здійснення поточного контролю та кількість балів за кожну форму визначаються викладачем.

Методи підсумкового оцінювання: залік.

Підсумкова (загальна) оцінка з навчальної дисципліни є сумою оцінок (балів), одержаних за окремі оцінювані форми навчальної діяльності: поточне та підсумкове оцінювання рівня засвоєння теоретичного матеріалу під час аудиторних занять та самостійної роботи; оцінка (бали) за виконання практичних робіт; оцінка за ІНДЗ.

На підсумковий (семестровий) контроль - залік – рішенням кафедри відводиться 20 балів. Результат освітньої діяльності здобувача вищої освіти оцінюється згідно з Критеріями оцінювання знань і вмінь студентів Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського за такими рівнями і критеріями:

Критерії оцінювання усних відповідей на практичних заняттях:

Завдання з розгорнутою відповіддю в усній/письмовій формі передбачають створення авторського висловлення в письмовій та в усній формах відповідно до запропонованого завдання.

Завдання з розгорнутою відповіддю в усній формі оцінюють за такими критеріями:

- розкриття теми відповідно до завдання, обсяг викладеного матеріалу - від 0 до 3 балів;
- вираження власної думки щодо теми завдання - від 0 до 1 бали;
- послідовність викладеного матеріалу - від 0 до 2 балів;
- термінологічний апарат, правильність уживання - від 0 до 3 балів;
- здатність робити висновки - від 0 до 3 балів;
- правильність уживання форм - від 0 до 2 балів.

Критерії оцінювання відповідей здобувачів на практикумах (дискусіях)

Критерії оцінювання	0-5 балів	6-9 балів	10 балів
Розуміння завдання	Використовуються матеріали, які не мають безпосереднього відношення до теми, представлена інформація не аналізується та не оцінюється	Використовуються як матеріали, які пов'язані з темою, так і такі, які не мають до неї відношення	Використаний матеріал демонструє повне розуміння поставленого завдання

Аргументація позиції	Надані аргументи не стосуються, або частково стосуються теми	Надані аргументи є переконливими, але їх кількість незначна	Надані аргументи є переконливими, наводяться у якості прикладів думки відомих експертів (міжнародників, істориків, політологів)
Злагодженість роботи у групах	Робота в групі незлагоджена, невизначено ролі спікерів і послідовність їх виступів	Робота в групі частково спланована	Робота в групі повністю спланована, визначена послідовність виступів спікерів
Культура мовлення, вміння триматися перед аудиторією	Спікери губляться перед аудиторією, демонструють бідність мовлення, порушують регламент, не можуть утримати увагу аудиторії, читають заготовлені нотатки	Спікери роблять незначні помилки при виступі, незначно порушують регламент, частково утримують увагу аудиторії, іноді зачитують заготовлені нотатки	Спікери впевнено тримаються перед аудиторією, не використовують заготовлені нотатки, грамотно володіють мовленням, дотримуються регламенту, утримують увагу аудиторії
Ділові якості спікера	Спікери не доброзичливі, яскраво демонструють негативні емоції та неповагу до аудиторії	Спікери іноді демонструють недоброзичливість, перебивають запитаннями, демонструють відносну стриманість	Спікери делікатно намагаються досягти позитивних результатів переговорів, демонструють повагу до опонентів, доброзичливі, емоційно стримані

Критерії оцінювання презентацій.

Визначено такі види презентацій:

- статичні презентації;
- анімовані презентації;
- мультимедійні презентації;
- відео-презентації (інформація представлена у вигляді відеофільму);
- 3D-презентації (інформація представлена у тривимірній графіці і тривимірній анімації).

Відповідно до змістовної наповненості та доцільності використання спеціальних ефектів запропоновано такі критерії оцінювання презентації.

Критерії оцінювання презентації

Критерії оцінювання презентації	0-5 балів	6-9 балів	10 балів
Відповідність матеріалу тематиці проєкту	Містить близький за тематикою матеріал але не несе важливої інформативної функції	Загалом відповідає тематиці проєкту і є досить інформативним	Точно відповідає тематиці, містить дуже важливу інформацію
Структурованість інформації	Важко вловити структуру подання інформації	Прослідковується певна структура в розміщенні інформації	Має чітку, логічно вибудовану структуру

Використання графіків, таблиць, діаграм	Графіки, таблиці і діаграми відсутні	Графіки, таблиці і діаграми представлені в роботі, але суттєво не доповнюють змісту	Графіки, таблиці і діаграми відповідають змісту та розкривають його сутність
Наявність посилань на використані інформаційні джерела	Немає посилань на використані джерела	Не повністю представлені інформаційні джерела або не всі правильно оформлені	Оформлення посилань на інформаційні джерела цілком правильні, вичерпні
«Читаємість» тексту, наочність.	Естетичний вигляд незадовільний (відсутня чітка структура розміщення інформації, недоречна графіка оформлення)	Естетичний вигляд дещо поганий недостатньо чітка структура розміщення інформації, не зовсім доречна графіка оформлення	Чітка побудова сторінок. Розмір тексту легко сприймається
Відповідність дизайну змісту роботи, єдність стилю в оформленні різних частин презентації	Дизайн зовсім не відповідає тематиці проєкту, а інколи навіть іде всупереч загальному змісту	Дизайн не суперечить загальному змісту проєкту	Гармонійне поєднання дизайнерських знахідок з ідеєю проєкту
Уміння і навички використовувати комп'ютерні технології (Використання спецефектів, анімацій, звуків, графіки)	Низький (початковий) рівень використання різноманітних можливостей комп'ютерних технологій	Робота дає висновок про середній рівень умінь і навичок використання комп'ютерних технологій учнями	Робота є прикладом високого рівня володіння комп'ютерними технологіями.

Критерії оцінювання для підсумкового контролю

Оцінка за шкалами ЄКТС, столбцевою, розширеною	Критерії оцінювання	Рівень досягнень здобувача
А 90-100 балів ВІДМІННО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні; комплексом знань та вмінь, який характеризується системністю. Застосування знань здійснюється на основі самостійного цілеутворення, побудови власних програм діяльності. Здобувач проявляє нешаблонність мислення у виборі і використанні елементів комплексу знань, здатний самостійно і творчо використовувати набуті уміння відповідно до варіативних ситуацій навчання. Здобувач спроможний самостійно формулювати узагальнення та висновки, нові задачі, розв'язувати нестандартні задачі, ситуації.	
	Навчально-пізнавальна активність обумовлена пізнавальними інтересами, мотивами саморозвитку і професійного становлення. Здобувач проявляє інтерес до актуальних проблем відповідного освітнього компонента, може під керівництвом викладача вибрати предмет наукового дослідження, проводити самостійну науково-дослідну роботу.	ВИСОКИЙ
В 80-89 балів ДУЖЕ ДОБРЕ	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на поглибленому рівні. Здобувач володіє комплексом знань та вмінь, який є частково-впорядкованим. У процесі застосування знань студент спроможний вибрати необхідний елемент комплексу знань та вмінь. Застосування знань та вмінь здійснюється як у стандартних	

	ситуаціях, так і при незначних варіаціях умов на основі використання загальних рекомендацій. Відбувається перенесення сформованих умінь або їх комплексів на розв'язування незнайомих задач, ситуацій. Навчально-пізнавальна активність стимулюється пізнавальними інтересами, продукт діяльності оцінюється як професійно значущий.	
С 75-79 балів ДОБРЕ	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на підвищеному рівні, може усвідомлено застосовувати знання та вміння для висвітлення суті питання. Комплекс знань частково-структурований. Знання застосовуються переважно у знайомих ситуаціях. Здобувач усвідомлює особливості навчальних задач, ситуацій тощо. Пошук способів їх розв'язання здійснюється за зразком. Здобувач спроможний аргументувати застосування певної методичної дії у ході розв'язування задач, ситуацій тощо. Навчально-пізнавальна активність стимулюється мотивами професійного становлення і пізнавальними інтересами.	ДОСТАТНІЙ
Д 60-74 балів ЗАДОВІЛЬНО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на середньому рівні, може проілюструвати власними прикладами відповідь на питання, частково усвідомлює специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо, має знання про способи розв'язування типових задач, ситуацій тощо. Однак процес самостійного розв'язування задач, ситуацій тощо потребує опори на зразок. Навчально-пізнавальна активність здобувача є ситуативно-евристичною. Домінують мотиви обов'язку та особистого успіху. Використання засобів саморозвитку та самопізнання відбувається не усвідомлено.	ЗАДОВІЛЬНИЙ
Е 50-59 балів ДОСТАТНЬО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компоненту на середньому рівні. Має уявлення про специфіку навчальних та прикладних задач, ситуацій тощо. Виконання дій при роз'ясненні задач, ситуацій частково усвідомлюється, здійснюється частково правильно.	НИЗЬКИЙ
Ех 35-49 балів НЕЗАДОВІЛЬНО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст основних розділів. Виконання окремих дій відбувається не усвідомлено, однак переважно правильно, навчально-пізнавальна активність мотивується ситуативно-прагматичним інтересом.	НЕЗАДОВІЛЬНИЙ
Е 0-34 балів НЕПРИЙНЯТО	Здобувач володіє понятійним і фактичним апаратом освітнього компонента на елементарному рівні, має уявлення про зміст окремих розділів. Виконання окремих методичних дій відбувається несвідомо, у більшості неправильно, навчально-пізнавальна активність проявляється лише у ситуаціях зовнішнього примусу.	

13. Розподіл балів, які отримують здобувачі вищої освіти

ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ ТА САМОСТІЙНА РОБОТА										контроль оцінює кількість
РОЗДІЛ 1 (40 балів)					РОЗДІЛ 2 (40 балів)					
тема					тема					
1	2	3	4	5	6	7	8	ІНДЗ	9	

ауд.	срс	ауд.	срс	ауд.	срс	ауд.	срс		ауд.	срс	ауд.	срс	ауд.	срс	ауд.	срс			
3	4	3	4	3	4	3	4		3	2	3	2	3	2	3	2	10		
								12									10		
Всього розділ 1								40	Всього розділ 2								40	20	100

Шкала оцінювання: стобалова, ECTS, розширена

Сума балів за всі види освітньої діяльності	Оцінка ЄКТС	Оцінка за розширеною шкалою Для екзамену, заліку, курсової роботи, практики
90-100	A	Відмінно
80-89	B	Дуже добре
75-79	C	Добре
60-74	D	Задовільно
50-59	E	Достатньо
35-49	FX	Незадовільно з можливістю повторного складання
1-34	F	Неприйнятно з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

ПРИМІТКА:

1. На підсумковий (семестровий) контроль (залік/екзамен) – рішенням кафедри відводиться від 20 до 30 балів ЄКТС.

2. Поточний контроль проводиться на усіх видах аудиторних занять (лекції, практичні, індивідуальні, лабораторні заняття), а також оцінюється самостійна робота, зокрема й індивідуальні завдання, з кожної теми. Поточний контроль на усіх видах аудиторних занять реалізується у формах: усного і письмового опитування, захисту лабораторних робіт, виступів на практичних заняттях, підготовка та демонстрація презентацій тощо, проведення контрольних робіт, колоквиумів на ін. Поточний контроль виконання самостійної роботи, зокрема й індивідуальних завдань, здійснюється за усіма темами. Форми здійснення поточного контролю та кількість балів за кожну форму визначаються та затверджуються на засіданні кафедри.

14. Методичне забезпечення

- конспект лекцій;
- комп'ютерні презентації;
- робоча програма.
- питання до поточного контролю знань здобувачів.
- питання до підсумкового контролю знань здобувачів.
- інші матеріали.

15. Рекомендована література

Основна

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент : підручник. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 258 с.
2. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків : навчальний посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 366 с.
3. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Вид. 2-ге, доповнене і перероблене. Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с.
4. Чукурна О. П., Тардаскіна Т. М. Менеджмент в цифровій економіці : навчальний посібник. Одеса : Астропринт, 2024. 376 с.

5. Крижановський Є. М., Ящолт А. Р., Жуков С. О., Козачко О. М. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами : електронний навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 129 с.
6. Головань О. О., Олійник О. М., Бікулов Д. Т. та ін. Стратегування та бізнес-аналітика в менеджменті: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 91 с.
7. Задорожна Р. П. Проекти соціальної відповідальності компаній та їх роль в комунікації бренду. Ефективна економіка. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8536>
8. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Мостовий В. О. та ін. Реінжиніринг бізнес-процесів: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2025. 89 с.
9. Погребняк А. Ю., Тульчинська С. О. Управління бізнес-процесами підприємства: конспект лекцій: навч. посіб. для здобувачів ступеня магістра за ОП «Економіка і бізнес». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 156 с.
10. Уманець Т. В., Шлафман Н. Л., Даниліна С. О. та ін. Адаптація управління бізнес-процесами в умовах цифровізації економіки: теоретичні засади: монографія / за заг. ред. Т. В. Уманець. Одеса: ДУ «Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України», 2022. 380 с.
11. Aalst W. M. P., Carmona J. Process Mining Handbook. Cham: Springer, 2022.
12. Grefen P., Vanderfeesten I. Handbook on Business Process Management and Digital Transformation. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2024. 450 p.
13. Jeston J. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 5th ed. London; New York: Routledge, 2022.
14. Reinkemeyer L. Process Intelligence in Action: Taking Process Mining to the Next Level. Cham: Springer, 2024.
15. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. 4th ed. Cham: Springer, 2024. 455 p.

Додаткова

1. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В., Головань О. О., Петрова К. В., Макажан Є. В., Сухарева К. В. Бізнес-консалтинг: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя: ЗНУ, 2025. 122 с.
2. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
3. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Ціх Г. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств // Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2024. С. 254–275.
4. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Методологія наукових досліджень у галузі менеджменту: навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 151 с.

16. Інформаційні ресурси в Інтернеті

Українська асоціація управління проектами "УКРPHET": <http://upma.kiev.ua>

1. Project Management Institute: <https://www.pmi.org>
2. International Project Management Association: <http://www.ipma.world>

3. Keystone Academiccourses. Управління проектами 2023: <https://cutt.ly/DwvwtFLQ>
4. Agile, Scrum і Kanban: як це працює на практиці: <https://www.management.com.ua/notes/agile-scrum-kanban-lean.html>
5. Дистанційний курс «Управління проектами»: <https://vumonline.ua/course/project-management>
6. Інтернет-портал для управлінців: <http://www.management.com.ua>
7. Сайт вивчення сучасних методологій керування програмними проектами: <http://www.scrumhub.com>