

**ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
УЖГОРОДСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра менеджменту, підприємництва та торгівлі

ЗАТВЕРДЖЕНО

вченою радою УТЕІ ДТЕУ
(протокол 1 від 31.08.2023)

Директор



Петро ГАВРИЛКО

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

**ПРОГРАМА/
COURSE SUMMARY**

Ужгород 2023

Укладач: Гуштан Т.В., д.е.н., доцент кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі

Робочу програму обговорено та схвалено на засіданні кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі від 29 серпня 2023р., протокол № 1.

Рецензент: Василюха Н.В., к.е.н., доцент

ВСТУП

Програма дисципліни «Управління бізнес-процесами» призначена для студентів УТЕІ ДТЕУ освітнього ступеня «магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент».

Програму підготовлено відповідно до освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій» / «Management of organizations» підготовки магістрів УТЕІ ДТЕУ.

Програма складається з таких розділів:

1. Мета, завдання та предмет дисципліни.
2. Передумови вивчення дисципліни як вибіркової компоненти освітньої програми.
3. Результати вивчення дисципліни.
4. Зміст дисципліни.
5. Список рекомендованих джерел.

1. МЕТА, ЗАВДАННЯ ТА ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛІНИ

В умовах жорсткої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища для підприємств сфери гостинності неодмінним є пошук новаторських методів процесного управління. Передумовами чого постає управління бізнес-процесами із застосуванням різних управлінських прийомів та концепцій, які є досить потужним інструментом посилення конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства на ринку.

Метою вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» є формування у майбутніх фахівців комплексу теоретичних знань і практичних навичок щодо управління процесами, застосування інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами, опису, аналізу процесів, що відбуваються на підприємстві сфери гостинності, їх моделювання, оптимізації, вдосконалення, реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві; застосування сучасних інформаційних технологій та новітніх програмних продуктів для проведення аналізу, моделювання, візуалізації бізнес-процесів підприємств; підготовка висококваліфікованих фахівців, що зможуть забезпечувати високу якість бізнес-процесів на підприємстві, а відповідно і належний рівень конкурентоспроможності такого підприємства на ринку

Завданнями вивчення дисципліни «Управління бізнес-процесами» є надання студентам ґрунтовних знань у сфері бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві; теоретичних основ та методичних принципів процесного управління; особливостей організаційного забезпечення, документування, аудиту та оптимізації відповідних процесів підприємства; моделювання та проектування бізнес-процесів підприємства; управління бізнес-процесами на основі CASE-технологій; застосування ІТ-технологій у реінжинірингу бізнес-процесів; застосування методів та технологій безперервного покращення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Предметом вивчення дисципліни є формування професійного підходу до особливостей процесного управління підприємством, дослідження прикладних

аспектів управління, моделювання оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві із застосуванням доступних для роботи сучасних знань та технологій в сфері управління; форсування системного мислення у майбутніх фахівців-управлінців галузі.

2. ПЕРЕДУМОВИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ ЯК ВИБІРКОВОЇ КОМПОНЕНТИ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

знання:

- своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомлення цінностей громадянського суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні;
- історії та закономірностей розвитку предметної області, її місця у загальній системі знань про природу і суспільство та у розвитку суспільства;
- усної та письмової державної та іноземної мов;
- основ економічної теорії;
- основ управлінської діяльності;
- основ безпеки життєдіяльності;
- теорії і практики функціонування організацій у сучасних умовах ринкового середовища.

вміння

- формувати світогляд, оцінювати та аналізувати соціально-економічні процеси і явища, які відбуваються в організаціях;
- використовувати принципи і норми права у професійній діяльності;
- спілкуватися в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;
- генерувати нові ідеї (володіти креативними навичками);
- використовувати інформаційні технології у професійній діяльності;
- визначати перспективи розвитку організації;
- управляти підприємством готельного та ресторанного бізнесу через реалізацію функцій менеджменту;
- обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- описувати та визначати функціональні області організації та зв'язки між ними, перспективи розвитку організації;
- застосовувати інноваційні підходи до діяльності підприємницьких структур;
- виконувати поставлені завдання професійного спрямування;
- оцінювати кон'юнктуру ринків, і результати діяльності підприємства, формувати бізнес-план підприємства;
- вести пошук, збирання та аналіз інформації, розраховувати показники для обґрунтування управлінських рішень.

3. РЕЗУЛЬТАТИ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

Дисципліна «Управління бізнес-процесами», як вибіркової компоненти освітньої програми, забезпечує оволодіння студентами загальними та фаховими компетенціями і досягнення ними програмних результатів навчання за відповідною освітньо-професійною програмою:

«Менеджмент організацій» (ОС магістр)

Номер в освітній	Зміст компетентності	Номер теми, що розкриває зміст
------------------	----------------------	--------------------------------

програми		компетентності
<i>Загальні компетентності за освітньою програмою</i>		
ЗК 2	Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).	1,5,7,8,9,10
ЗК 3	Здатність використовувати інформаційні і комунікаційні технології.	2-7,9
ЗК 6	Здатність генерувати нові ідеї (креативність).	5,8-10
ЗК 7	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу.	2,5-10
<i>Спеціальні компетентності за освітньою програмою</i>		
СК 2	Здатність встановлювати цінності, бачення, місію, цілі та критерії, за якими організація визначає подальші напрями розвитку, розробляти і реалізовувати відповідні стратегії та плани.	1-10
СК 4	Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації.	2,8-10
СК 7	Здатність розробляти проекти, управляти ними, виявляти ініціативу та підприємливість.	5-10
СК 9	Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію.	1-3,5,6
СК 10	Здатність до управління організацією та її розвитком.	2,5,8-10
СК 11	Здатність планувати та впроваджувати в діяльність організацій зміни, сучасні технології управління, розробляти інноваційні проекти, організовувати систему контролю за їх результативністю.	1-3,6,8-10
<i>Програмні результати навчання за освітньою програмою</i>		
ПРН 2	Ідентифікувати проблеми в організації та обґрунтовувати методи їх вирішення.	1,2,6
ПРН 4	Обґрунтовувати та управляти проектами, генерувати підприємницькі ідеї.	2,3,5,8-10
ПРН 5	Планувати діяльність організації в стратегічному та тактичному розрізах.	1,2,5
ПРН 6	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень в непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність.	2,6,8-10
ПРН 8	Застосовувати спеціалізоване програмне забезпечення та інформаційні системи для вирішення задач управління організацією.	5-10
ПРН 13	Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).	1,3,4,7
ПРН 14	Вміти управляти інноваційною, комерційною, маркетинговою діяльністю та розробляти програми розвитку організації.	2,5-10

4. ЗМІСТ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Теоретичні основи та особливості проведення процесного управління підприємством.

Моделі управління бізнес-процесами: функціональна, процесна. Виникнення, розвиток та особливості впровадження функціональної моделі управління підприємством. Поява та розвиток структур управління, їх переваги та недоліки. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами підприємства та їх еволюція. Бізнес та основні виклики сучасності.

Процесна модель управління та вимоги до її побудови. Ресурси бізнес процесу підприємства. Особливості поділу бізнес процесів залежно від належності до певних функціональних підрозділів підприємства.

Суть та методики процесного підходу та доцільність його впровадження для управління підприємством. Порядок запровадження процесного підходу в управління підприємством. Модель М. Портера в управлінні підприємством, як ланцюжок створення цінності у сфері гостинності.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 4,7.

Додатковий: 13,16,20,21,25.

Інтернет-джерела: 33,34,36,38-40.

Тема 2. Методологічні основи управління бізнес-процесами підприємства.

Суть поняття «бізнес-процес», як об'єкту управління. Основні види та елементи бізнес-процесів. Основні та допоміжні бізнес-процеси підприємства, їх характеристика. Властивості бізнес-процесів.

Структура та властивості бізнес-процесів підприємства, що формуються відповідно до специфіки та стратегії організації. Модель процесу управління. Особливості взаємодії між бізнес-процесами підприємства. Зв'язок між постачальниками та споживачами процесу. Моделі бізнес-процесів та методологія їх опису. Роль бізнес-процесів у досягненні цілей підприємства.

Поняття Business Process Management (BPM), що визначає підходи та методи для ефективного управління бізнес-процесами в сучасних умовах менеджменту підприємства.

Цілі і завдання управління бізнес-процесами, що включають автоматизацію, стандартизацію, аналіз та оптимізацію процесів. Цикл управління бізнес-процесами, що включає етапи планування, виконання, контролю та вдосконалення.

Програмні продукти та онлайн-сервіси, що можуть використовуватися для побудови, моделювання, аналізу, опису та оптимізації бізнес-процесів (Draw.io, Wireflow, Lucidchart, Cacao, Gliffy), автоматизоване програмне забезпечення: Microsoft Visio, Edraw MAX, Dia, Flying Logic, BreezeTree Software FlowBreeze, BlockShem, ERwin, Rational Suite, IBM Websphere Business Modeler, Aris Business Performance Edition, Hyperion Performance та інші.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 4,6,7.

Додатковий: 12,13, 16,20,21,24,25,27.

Інтернет-джерела: 35,38-41.

Тема 3. Методологічні особливості опису бізнес-процесів підприємства.

Методи опису бізнес-процесів, що включають в себе застосування блок-схем, які відображають послідовність дій та взаємозв'язки між ними. Елементи блок-схем, їх типи та особливості поетапної побудови.

Поняття міжфункціональних блок-схеми, їх роль для підприємства сфери гостинності. Карта потоків створення цінності, що використовується для візуалізації процесів та виявлення можливостей оптимізації. Карти взаємозв'язків на блок-схемах, що дозволяють відобразити взаємодію між різними елементами процесу. Діаграма процесу SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer) використовується для ідентифікації та аналізу складових бізнес-процесу. Системи управління процесами підприємства які відображають стратегічний план розвитку процесів – «дорожні карти».

Особливості проведення ідентифікації бізнес-процесів підприємства. Способи та моделі опису бізнес-процесів, такі як "as-is" - поточний стан процесу, "to-be" - бажаний майбутній стан, а "should be" - рекомендований стан після оптимізації. Аналіз і проектування бізнес-процесів.

Організаційно-функціональна діяльності підприємства та особливості опису її бізнес-моделі. Бізнес-моделі: дерево бізнес-напрямків, дерево бізнес-процесів, діаграми оточення процесу, дерева інформаційних потоків, дерева матеріальних потоків, дерева організаційної структури, дерева інформаційної системи, діаграми процесу за стандартами DFD (Data Flow Diagram) та WFD (Work Flow Diagram).

Список рекомендованих джерел:

Основний: 4,5,6,8.

Додатковий: 13,14,19,20,23,25.

Інтернет-джерела: 28,29,31,32,39,40.

Тема 4. Суть та особливості проведення документування бізнес-процесів на підприємстві.

Документування бізнес-процесів є важливим компонентом корпоративної культури підприємства. Основні цілі, завдання та методи управління документуванням бізнес-процесів, що визначаються з урахуванням потреб організації. Забезпечення документування бізнес-процесів та вимоги до нього.

Перелік необхідних документів для ефективного планування, роботи і управління бізнес-процесами. Особливості оцінки стану та протікання бізнес-процесів. Застосування табличних форм ведення обліку.

Вимог стандарту МС ISO-9001:2008 та перелік обов'язкових записів згідно нього. Підготовка регламенту виконання бізнес-процесу, що включає в себе розробку структури регламенту та виконання бізнес-процесу відповідно до потреб підприємства та встановлених стандартів.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,5.

Додатковий: 12,13,20,22.

Інтернет-джерела: 28-32,40-42.

Тема 5. Моделювання (виділення) бізнес-процесів підприємства.

Методології створення бізнес-процесів, що включають функціональне моделювання, моделювання інформаційних потоків, побудову реляційних структур, динамічне моделювання розвитку систем, об'єктно-орієнтоване моделювання та онтологічне дослідження складних систем. Суть моделювання бізнес-процесів, його види та складові частини.

Побудова нової бізнес-моделі підприємства: розробку якісно нової бізнес-моделі, побудову моделі на основі рішень та детальний аналіз існуючого стану з наступною побудовою моделі бізнес-процесів.

CASE-технології в моделюванні бізнес-процесів. Інструменти моделювання бізнес-процесів та їх експертна оцінка.

Еволюція розвитку методології моделювання бізнес-процесів підприємства. Напрямки технологій моделювання на основі концепції управління знаннями (KM). Мова моделювання бізнес-процесів SADT, що використовується для створення структурованих аналітичних моделей.

Нотація IDEF0 та рекомендації щодо її застосування включають в себе основні поняття методології IDEF0, побудову IDEF0-діаграм та декомпозицію функціональних блоків бізнес-процесів. Особливості застосування обмеження IDEF0-моделі для її оптимального функціонування та архітектура бізнес-процесів підприємства.

Цільове призначення моделювання бізнес-процесів, їх використання як компонентів моделювання корпоративної архітектури та управління процесами в організації.

Моделювання бізнес-процесів на основі нотацій BPMN (Business Process Modeling Notation) та стандарту BPEL (Business Process Execution Language), що дозволяє створювати уніфіковані та стандартизовані моделі.

Методології створення бізнес-процесів класу DFM (Data Flow Modeling) і WFM (Work Flow Modeling) використовуються для аналізу та проектування бізнес-процесів. Моделювання ARIS та використання референтних моделей бізнес-процесів є поширеними практиками.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,5.

Додатковий: 12-14,19-22,27.

Інтернет-джерела: 31,35-39.

Тема 6. Оцінка та аналіз бізнес-процесів.

Оцінка стратегічної важливості бізнес-процесів та пріоритетності їх вдосконалення, що є важливим етапом у корпоративній культурі підприємства. Процедура вимірювання бізнес-процесів, яка включає в себе використання ключових показників діяльності (KPI).

Ключові показники діяльності (KPI), їх суть та значення для вимірювання ефективності бізнес-процесів підприємства. Критерії та показники ефективності бізнес-процесів, що встановлюються з метою аналізу стану їх протікання. Методи оцінки та аналізу стану бізнес-процесів підприємства.

Вимірювання стану здійснення бізнес-процесів, що відбувається за допомогою критеріїв оцінювання їх ефективності та результативності. Технічні, якісні та відносні (часові, зарплатні) показники стану процесів.

Ранжування процесів та процедура його проведення. Ідентифікація критичного процесу. Поліпшення бізнес-процесів, що здійснюється на основі результатів оцінки їх ефективності.

Модель збалансованих показників оцінки ефективності (СЗПЕ). Її архітектура та етапи впровадження, що визначаються з урахуванням потреб підприємства. Критерії успішності впровадження СЗП для підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу підприємства, що включає в себе бізнес-процеси, пов'язані з обслуговуванням споживачів готельно-ресторанних послуг. Взаємозв'язок функцій управління та бізнес-процесів підприємства.

Моделі управління торгово-виробничою діяльністю підприємства, такі як "Логістичне управління постачанням", "Управління виробництвом", "Управління сервісом", "Управління продажами", "Управління доходами", "Управління персоналом", "Управління розвитком мережі", у контексті їх впливу на бізнес-процеси підприємства.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,4,5.

Додатковий: 12,13,15,22,23,27.

Інтернет-джерела: 29-34,37,39,40.

Тема 7. Цифрові технології та їх роль в управлінні бізнес-процесами.

Роль інформаційних технологій у керуванні бізнес-процесами та її роль у покращенні ефективності і оптимізації діяльності підприємства. Методи реінжинірингу бізнес-процесів з використанням інформаційних технологій, що включають в себе різноманітні стратегії для перетворення та покращення процесів.

Категорії змін бізнес-процесів підприємства на основі впровадження інформаційних технологій, що розділяються на конкретні сфери діяльності та стосуються управління персоналом, документообігом, контролем за виконанням завдань, та ін.

Інструменти ІТ в управлінні бізнес-процесами, що охоплюють електронний обмін даними, експертні системи, мережі та системи підтримки рішень. Етапи впровадження інформаційних технологій у процесі реінжинірингу бізнес-процесів включають ретельне планування, розробку та впровадження нових систем.

Об'єктно-орієнтоване моделювання бізнес-процесів на основі ІТ . Вплив ІТ на ефективність управління та оптимізації діяльності підприємства.

Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства на основі нотацій BPMN, що включає в себе розробку комплексних систем та етапи їх створення.

Оцінка цифрової зрілості компанії та підходи до її визначення які базуються на різних моделях, таких як модель цифрової зрілості Forrester 4.0, модель цифрової зрілості IDC, та фреймворк цифрової трансформації PwC.

Оцінка зрілості основних бізнес-процесів компанії, що виконується згідно з концептуальною моделлю CMMI, яка спрямована на удосконалення бізнес-процесів. Особливості концептуальної моделі DREAMY та її роль в оцінці та розвитку бізнес-процесів.

Програмні комплекси автоматизації бізнес-процесів підприємства, що включають такі системи, як QPR Suite 2012, ProcessMaker Enterprise, OpenText, та інші, які охоплюють різні сфери діяльності підприємства, включаючи управління персоналом, фінансами, маркетингом, операційною діяльністю, якістю та зовнішніми комунікаціями.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,3,5,8,10.

Додатковий: 12,13,20,22,25,27.

Інтернет-джерела: 30,-32,38,39.

Тема 8. Реінжиніринг бізнес-процесів, методи та технології впровадження.

Передумови виникнення реінжинірингу бізнес-процесів. Основні підходи до реінжинірингу бізнес-процесів, що включають нарощувальний метод та метод «з чистого аркушу», який розробив Майкл Хаммер.

Етапи та заходи проекту з реінжинірингу бізнес-процесів. Нові підходи до реінжинірингу бізнес-процесів (BPR+). Роль реінжинірингу у створенні нової бізнес-моделі компанії.

Методологія та принципи реінжинірингу бізнес-процесів визначаються для досягнення максимальної ефективності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Об'єкт та предмет реінжинірингу, що охоплюють основні бізнес-процеси, які потребують перегляду та оптимізації.

Ключові характеристики реінжинірингу, що включають стрибкоподібні зміни, спрямовані на радикальне перетворення бізнес-процесів для покращення результативності. Основні принципи та підходи до проведення реінжинірингу. Наслідки реінжинірингу, які оцінюються за впливом на продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів підприємства, які включають: визначення проблеми та виділення основних бізнес-процесів; дослідження існуючої організації бізнес-процесів через зворотний інжиніринг; проектування нових бізнес-процесів за допомогою прямого інжинірингу; реалізацію (включаючи розробку нової організаційної структури та інформаційної системи) та впровадження (включаючи навчання персоналу, дослідну експлуатацію інформаційної системи та її подальше вдосконалення).

Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, що забезпечують стратегічну перебудову підприємства, а застосування референтних і еталонних моделей – визначає стандартизацію та ефективність процесів.

Методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів включають: побудову збалансованої системи показників для визначення цільових характеристик; збір інформації від експертів; обговорення проекту за допомогою методу «мозкового штурму»; підготовку персоналу до впровадження змін.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,5,7.

Додатковий: 11,13,15,17,18,20,22-24,26,27.

Інтернет-джерела: 29,30,32,38-40.

Тема 9. Удосконалення бізнес-процесів підприємства.

Основні методи вдосконалення бізнес-процесів, що охоплюють короткострокові та швидкі методи. Короткострокові методи включають функціонально-вартісне управління (ABM), систему управління якістю (TQM), раціональне управління ресурсами підприємства (ERP), оцінювання критичної вартості бізнес-процесів (TCA), управління за цілями (MBO), управління взаємовідносинами із споживачами (CRM), систему розробки нового продукту/послуги (QFD), та метод оцінювання ключових факторів успіху (CSF).

Цикл Шухарта-Демінга (PDCA), що відображає послідовність кроків у покращенні процесів, а 14 принципів управління Е. Демінга надають напрямок діяльності.

Суть довгострокових методів удосконалення бізнес-процесів, що полягає в їх тривалому та системному характері. Бенчмаркінг, який використовується у системі удосконалення бізнес-процесів та має різні види і залежить від різноманітних легальних джерел інформації. Специфіка бенчмаркінгу у сегменті HoReCa, яка враховується через аналіз ключових показників ефективності готелів та ресторанів. Результати бенчмаркінгу та їх вплив на реструктуризацію бізнес-процесів.

Метод швидкого аналізу рішень (FAST) включає в себе поняття, логіку та методику впровадження. Вимоги до технічних характеристик бізнес-процесів, ідеалізація бізнес-процесів, статистичне управління процесами (SPC), метод структуризації функції якості також входять до методів вдосконалення.

Параметри генерування споживчого попиту на готельні, ресторани та туристичні послуги аналізуються за допомогою методики ранжування. Обмежувальні параметри бізнес-процесів підприємства також враховуються для забезпечення їх ефективності.

Реорганізація підприємства: поняття, види, причини, форми. Типи організаційних структур та організаційно-правових форм, які орієнтовані на управління бізнес-процесами, з урахуванням особливостей їхньої побудови в залежності від типу організації бізнес-процесів. Напрями удосконалення бізнес-процесів включають мінімізацію термінів і витрат їх реалізації та створення гнучкої організації бізнес-процесів, яка враховує динамічні зміни потреб ринку.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,4,6,8,9.

Додатковий: 12-15,18-20,22,24,26.

Інтернет-джерела: 29,30,32,33,37-41.

Тема 10. Концепції безперервного удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

Управління бізнес-процесами - постійний процес, що спрямований на безперервне вдосконалення діяльності підприємства. Основні завдання та зміст безперервного управління процесами. Етапи безперервного управління бізнес-процесами.

Постійне вдосконалення бізнес-процесів, що ґрунтується на ключових підходах, в тому числі на принципах якості від Демінга та на циклі Шухарта-Демінга. Роль концепції ощадливого виробництва та принципи LEAN-

виробництва. Контролю за втратами та застосування інструментів ощадливого виробництва.

Інструменти ощадливого виробництва: система TPM (Total Productive Maintenance), метод "6 сигм" (Six Sigma), система 5S та швидке переналагодження SMED (Single-Minute Exchange of Dies).

Концепція KAIZEN, яка сприяє постійному вдосконаленню за рахунок залучення персоналу та впровадження ідей з покращення на всіх рівнях підприємства. Японська парадигма удосконалення бізнес-процесів через стратегію «Кайзен» яка підкреслює постійне покращення як ключовий елемент успіху. Використання принципу «кайзен» у міжнародних компаніях, що підтверджує його ефективність та універсальність.

Поняття «проривного» вдосконалення бізнес-процесів, яке є специфічним методом спрямованим на різке покращення ефективності та продуктивності підприємства.

Список рекомендованих джерел:

Основний: 1,2,4-6,8.

Додатковий: 13,15,18-20,22,26.

Інтернет-джерела: 29-32,38,39,41.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

Основний

1. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. 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. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455с.
4. Майк Ротер, Джон Шук Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення втрат; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. Бібліотека Лін Інституту. Київ: Пабулум, 2017. 132 с.
5. Ротер М., Шук Дж. Вміння бачити бізнес-процеси. Перекл. з англ.: Київ: Rabulum. 2017, 132 с.
6. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Навч. посіб. К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с
7. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщиков та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283с.
8. Урба С.І. Особливості управління бізнес-процесами підприємства. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Випуск 51. Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2014. С. 215–221.
9. Урба С.І., Сенишин О.С. Цифрова трансформація бізнесу в Україні: нові можливості та перспективи. Формування ринкової економіки в Україні: науковий збірник. Вип. 46. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2021. С. 33-45.

10. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2012. 487 с.
11. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.

Додатковий

12. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Х.: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
13. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: КНТЕУ, 2015. – 256 с.
14. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
15. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf
16. 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.
17. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.
18. Степанова, Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств [Текст] / Н. І. Степанова // Управління розвитком. – 2013. – № 20. – С. 22- 243.
19. Ткаченко Т., Гладкий О. Реінжиніринг сервісних бізнес-процесів у міжнародному туроперейтингу // Вісник КНТЕУ. - №5(121)2018, С. 59-71.
20. Фролова Л.В., Кравченко Є.С. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2012. 384 с.
21. 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.
22. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с. 15.
23. Dumas M., Marcello La Rosa, Mendling J., Hajo A. Reijers *Fundamentals of Business Process Management*. – Springer, 2nd ed., 2018. - 314 p.
24. Chang J. F. *Business Process Management Systems* / J. F. Chang. - Auerbach Publications, 2016. – 196 p.
25. Jim Sinur, James J. Odell, Peter Fingar, Thomas H. Davenport *Business Process Management*. 2013, 278 p.
26. Jeston J. *Business Process Management* / J. Jeston. – Routledge, 4th ed., 2018. – 198 p.
27. Harmon P. *Business Process Change* / Paul Harmon. - Morgan Kaufmann. The MK/OMG Press., 3rd ed. – 2014. – 256 p.
28. Rosing Mark, Henrik Scheel (2015), *The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM The complit, Volume 1*.

Інтернет джерела

29. Бізнес-процеси та документообіг веб-сайт. URL: <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>

30. 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.
31. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / [Електронний ресурс]: режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/download/325/314>.
32. Бізнес-моделювання. [Електронний ресурс]: режим доступу: http://iiba.ua/wp-content/uploads/2018/05/Business_models.pdf
33. Вартісний підхід до управління бізнес-процесами підприємства / [Електронний ресурс]: режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e
34. Комплексне управління бізнес-процесами веб-сайт. URL: <http://www.kubp.com.ua>
35. Міжнародний інститут аналізу бізнесу: офіційний сайт. URL: <https://www.iiba.org>
36. Управління бізнес-процесами на підприємстві / [Електронний ресурс]: режим доступу: http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151.
37. ARIS community website веб-сайт. URL: Access mode: <https://www.ariscommunity.com/about-us>
38. Business Process Model and Notation веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.bpmn.org>.
39. Business Process Management Software. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.capterra.com/business-process-management-software>.
40. Business Process Management: a winning strategy. [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.signavio.com/business-process-management-a-winning-strate>
41. BPM-система: візьміть бізнес-процеси під контроль. [Електронний ресурс]: режим доступу: https://www.bitrix24.ua/articles/bpm.php?gclid=EAIaIQobChMIxeSKkIO15wIVh-F3Ch107wkIEAAYAiAAEgInkfD_BwE.
42. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: Access mode: <http://www.idef.com>.
43. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL: <http://www.iso.org/>