

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

Наталія Мазій  
Ліля Бублик

# **МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**ПРАКТИКУМ**

Видавець Марченко Т.В.  
Львів 2026

УДК 338.488(075.8)

М 13

*Рекомендовано Науково-методичною радою  
Національного університету «Львівська політехніка»  
(Протокол № 6/2026 від 17.06.2026 р.)*

**Рецензенти:**

**Олег КАРИЙ** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту організацій, проректор з міжнародної діяльності Національного університету «Львівська політехніка»;

**Софія СМОЛІНСЬКА** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту Львівського національного університету імені Івана Франка;

**Соломія ПИЛИПЕНКО** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства Львівського університету імені Івана Франка.

Н. Г. Мазій, Л. Я. Бублик

**М13      Моделювання динаміки бізнес-процесів: практикум**  
/ Н. Г. Мазій, Л. Я. Бублик – Львів: Видавець Марченко Т.В., 2026. – 148 с.

**ISBN 978-617-8682-96-5**

Практикум призначений для здобувачів закладів вищої освіти та пропонує детальний розбір практичних аспектів аналізу, оцінювання та моделювання бізнес-процесів підприємства в умовах динамічного середовища. Охоплює широкий спектр тем, включаючи методи дослідження бізнес-процесів, підходи до оцінювання їх гнучкості та ефективності, використання сучасних інструментів моделювання, а також застосування цифрових технологій у процесному управлінні. До кожної теми подано теоретичний матеріал, перелік контрольних питань, тестових завдань, практичних вправ, а також завдання для виконання лабораторної роботи.

УДК 338.488(075.8)

ISBN 978-617-8682-96-5

© Н. Г. Мазій, Л. Я. Бублик, 2026

© Видавець Марченко Т.В., 2026

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Передмова .....</b>                                                                             | <b>5</b>   |
| <b>Тема 1. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства, їх класифікація та характеристика .....</b> | <b>10</b>  |
| 1.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 10         |
| 1.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 13         |
| 1.3. Тестові завдання .....                                                                        | 14         |
| 1.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 18         |
| <b>Тема 2. Підходи і методи моделювання бізнес-процесів підприємства .....</b>                     | <b>26</b>  |
| 2.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 26         |
| 2.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 29         |
| 2.3. Тестові завдання .....                                                                        | 29         |
| 2.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 33         |
| <b>Тема 3. Документування бізнес-процесів .....</b>                                                | <b>42</b>  |
| 3.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 42         |
| 3.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 45         |
| 3.3. Тестові завдання .....                                                                        | 46         |
| 3.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 50         |
| <b>Тема 4. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства .....</b>                             | <b>59</b>  |
| 4.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 59         |
| 4.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 62         |
| 4.3. Тестові завдання .....                                                                        | 63         |
| 4.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 66         |
| <b>Тема 5. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства .....</b>                          | <b>73</b>  |
| 5.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 73         |
| 5.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 76         |
| 5.3. Тестові завдання .....                                                                        | 77         |
| 5.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 81         |
| <b>Тема 6. Методи аналізу бізнес-процесів .....</b>                                                | <b>88</b>  |
| 6.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 88         |
| 6.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 91         |
| 6.3. Тестові завдання .....                                                                        | 92         |
| 6.4. Завдання для виконання .....                                                                  | 95         |
| <b>Тема 7. Моніторинг динаміки бізнес-процесів .....</b>                                           | <b>103</b> |
| 7.1. Короткі теоретичні відомості .....                                                            | 103        |
| 7.2. Контрольні питання до теми .....                                                              | 106        |
| 7.3. Тестові завдання .....                                                                        | 107        |

|                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4. Завдання для виконання .....                                                                                     | 110        |
| <b>Тематика наукових досліджень .....</b>                                                                             | <b>119</b> |
| <b>Глосарій термінів .....</b>                                                                                        | <b>123</b> |
| <b>Завдання для виконання лабораторних робіт .....</b>                                                                | <b>131</b> |
| Лабораторна робота 1. Ознайомлення з правилами техніки безпеки...                                                     |            |
| Лабораторна робота 2. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства...                                                   |            |
| Лабораторна робота 3. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства                                               |            |
| Лабораторна робота 4. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства                                            |            |
| Лабораторна робота 5. Вдосконалення бізнес-процесів                                                                   |            |
| Лабораторна робота 6. Побудова моделі процесу «Проведення реінжинірингу бізнес-процесу»                               |            |
| Лабораторна робота 7. Ідентифікація ризиків при реінжинірингу бізнес-процесів                                         |            |
| Лабораторна робота 8. Оцінювання ризиків при реінжинірингу бізнес-процесів та розроблення заходів щодо їх мінімізації |            |
| <b>Академічна доброчесність .....</b>                                                                                 | <b>138</b> |
| <b>Навчальні матеріали та ресурси .....</b>                                                                           | <b>140</b> |
| <b>Додатки .....</b>                                                                                                  | <b>145</b> |

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкурентного тиску. Цифрова трансформація, глобалізаційні процеси та швидкі зміни споживчих потреб вимагають від організацій здатності оперативно адаптуватися до нових умов господарювання. У цих умовах особливого значення набуває ефективне управління бізнес-процесами, що є основою забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Одним із ключових напрямів сучасного менеджменту є процесний підхід, який передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. Водночас важливим аспектом є не лише опис і регламентація бізнес-процесів, а й їх динамічне моделювання, що дозволяє враховувати змінність зовнішнього середовища та прогнозувати можливі сценарії розвитку.

Моделювання динаміки бізнес-процесів виступає ефективним інструментом дослідження, аналізу та оптимізації діяльності підприємства. Воно дає змогу виявляти «вузькі місця», оцінювати вплив змін на результати діяльності, підвищувати гнучкість та адаптивність організаційних систем. Використання сучасних методів моделювання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зниженню ризиків у процесі їх реалізації.

Практикум «Моделювання динаміки бізнес-процесів» розроблений з метою формування у здобувачів системного бачення процесного управління та розвитку практичних навичок аналізу і моделювання бізнес-процесів. У виданні поєднано теоретичні положення та практичні завдання, що дозволяє закріпити отримані знання та застосувати їх у вирішенні прикладних завдань.

Зміст практикуму побудовано за логікою послідовного опрацювання бізнес-процесів: від їх ідентифікації та класифікації до моделювання, документування, оцінювання гнучкості й ефективності, застосування методів аналізу та моніторингу динаміки показників. Такий підхід дозволяє розглядати моделювання динаміки бізнес-процесів не як ізольовану побудову схем, а як комплексний процес дослідження, формалізації, оцінювання та вдосконалення діяльності підприємства.

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у здобувачів освіти компетентностей:

інтегральна компетентність – здатність розв’язувати складні спеціалізовані завдання та практичні проблеми у сфері менеджменту, пов’язані з дослідженням, моделюванням, аналізом та вдосконаленням бізнес-процесів підприємства, що характеризуються комплексністю та невизначеністю умов і передбачають застосування сучасних методів та інструментів управління.

загальні компетентності:

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність застосовувати отримані знання у практичних ситуаціях;

здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;

здатність використовувати інформаційні та цифрові технології;

здатність виявляти проблеми, обґрунтовувати управлінські рішення та оцінювати їх можливі наслідки;

здатність працювати самостійно та у команді, аргументувати власну позицію і відповідати за результати виконаної роботи.

фахові компетентності:

здатність ідентифікувати, класифікувати та характеризувати бізнес-процеси підприємства;

здатність застосовувати сучасні підходи і методи моделювання бізнес-процесів;

здатність будувати та аналізувати моделі поточного і бажаного стану бізнес-процесів AS-IS і TO-BE;

здатність документувати бізнес-процеси, визначати їхні межі, учасників, входи, виходи, ресурси та результати;

здатність оцінювати гнучкість та ефективність бізнес-процесів за допомогою кількісних і якісних показників;

здатність застосовувати методи аналізу бізнес-процесів, виявляти проблемні зони, «вузькі місця», дублювання функцій і причини відхилень;

здатність здійснювати моніторинг динаміки показників бізнес-процесів та використовувати його результати для обґрунтування управлінських рішень;

здатність визначати напрями вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів, оцінювати пов’язані з ними ризики;

здатність використовувати прикладні програмні засоби та цифрові інструменти для моделювання, аналізу й візуалізації бізнес-процесів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач освіти повинен бути здатним продемонструвати такі програмні результати навчання:

використовувати знання процесного підходу для дослідження діяльності підприємства;

ідентифікувати та класифікувати бізнес-процеси, визначати їхні основні елементи та взаємозв'язки;

обирати методи та інструменти моделювання бізнес-процесів відповідно до мети дослідження;

будувати моделі AS-IS і TO-BE, порівнювати поточний та бажаний стан бізнес-процесу;

застосовувати графічні, аналітичні та цифрові інструменти для представлення бізнес-процесів;

розробляти та аналізувати документацію бізнес-процесів;

визначати та розраховувати показники гнучкості, ефективності та результативності бізнес-процесів;

застосовувати якісні, кількісні, графічні та причинно-наслідкові методи аналізу;

виявляти відхилення, тенденції та проблемні зони у функціонуванні бізнес-процесів;

здійснювати моніторинг динаміки бізнес-процесів і формувати за його результатами управлінські висновки;

обґрунтовувати напрями вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів;

оцінювати ризики зміни бізнес-процесів та визначати заходи щодо їх мінімізації.

Знання (Зн)

Зн1. Концептуальні знання щодо сутності, класифікації, структури та закономірностей функціонування бізнес-процесів підприємства.

Зн2. Знання сучасних підходів і методів моделювання, документування, аналізу, оцінювання та моніторингу бізнес-процесів.

Зн3. Знання основних показників гнучкості, ефективності та динаміки бізнес-процесів, методів їх розрахунку та інтерпретації.

Зн4. Знання принципів побудови моделей AS-IS і TO-BE, вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів.

## Уміння (Ум)

Ум1. Ідентифікувати, систематизувати та характеризувати бізнес-процеси підприємства, встановлювати взаємозв'язки між ними.

Ум2. Збирати та інтерпретувати інформацію про бізнес-процеси, обирати відповідні методи та інструменти їх дослідження.

Ум3. Будувати графічні й аналітичні моделі бізнес-процесів, здійснювати необхідні розрахунки та оцінювати отримані результати.

Ум4. Виявляти проблемні зони, визначати причини відхилень та обґрунтовувати напрями вдосконалення бізнес-процесів.

## Комунікація (К)

К1. Донесення до фахівців і нефахівців інформації про стан, проблеми та результати аналізу бізнес-процесів у текстовій, табличній і графічній формах.

К2. Аргументування запропонованих управлінських рішень щодо моделювання, вдосконалення та реінжинірингу бізнес-процесів.

## Автономія та відповідальність (АВ)

АВ1. Самостійне виконання завдань із моделювання, аналізу та оцінювання бізнес-процесів і відповідальність за обґрунтованість прийнятих рішень.

АВ2. Відповідальність за достовірність використаних даних, правильність розрахунків та інтерпретацію отриманих результатів.

АВ3. Здатність до подальшого навчання, самостійного опанування сучасних методів та цифрових інструментів управління бізнес-процесами.

Практикум призначений для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D3 «Менеджмент», а також може бути корисним викладачам і практикам, діяльність яких пов'язана з управлінням, аналізом та моделюванням бізнес-процесів підприємств.

Практикум складається із семи тематичних розділів. Кожен розділ містить коротко викладений теоретичний матеріал, перелік контрольних питань і тестових завдань за темою, практичні та ситуаційні завдання, а також методичні вказівки до їх виконання. Окремо подано завдання для виконання лабораторних робіт, тематику наукових досліджень, глосарій термінів, матеріали щодо академічної доброчесності, навчальні матеріали та ресурси, а також додатки з формами для виконання окремих практичних і лабораторних завдань.

Оцінювання практичних завдань здійснюється з урахуванням повноти, логічності, обґрунтованості та практичної спрямованості

виконаної роботи. Основна увага приділяється здатності застосовувати теоретичні положення до аналізу конкретних бізнес-процесів підприємства, визначати їхні характеристики, показники, проблемні зони та напрями вдосконалення.

Критеріями оцінювання практичних завдань є:

- повнота виконання завдання;
- правильність ідентифікації та характеристики бізнес-процесу;
- логічність опису структури, етапів і взаємозв'язків процесу;
- обґрунтованість вибору показників і методів аналізу;
- коректність розрахунків та використання даних;
- уміння виявляти проблемні зони й причини неефективності;
- обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій;
- якість оформлення таблиць, схем, графіків або моделей;
- послідовність, грамотність і самостійність викладення матеріалу.

Під час оцінювання враховується, наскільки виконане завдання демонструє розуміння процесного підходу до управління, уміння працювати з показниками бізнес-процесів, аналізувати отримані результати та формулювати управлінські висновки. Особливо цінується не лише формальне виконання завдання, а й здатність пояснити, як запропоновані висновки або рекомендації можуть бути використані для вдосконалення діяльності підприємства.

Під час підготовки практикуму технології штучного інтелекту використовувалися як допоміжні інструменти з дотриманням принципів академічної доброчесності, визначених Законом України «Про академічну доброчесність», та з урахуванням Рекомендацій щодо відповідального використання штучного інтелекту в закладах вищої освіти від 29 квітня 2025 року. Зокрема, ці інструменти застосовувалися для пошуку та систематизації наукових і навчальних джерел, актуалізації інформації, опрацювання навчально-методичних матеріалів, структурування таблиць і рисунків, перевірки термінології, аналізу формулювань завдань та перекладу іншомовних джерел. Усі матеріали проходили авторську перевірку й редагування, а відповідальність за їх зміст і достовірність несуть автори практикуму.

Автори сподіваються, що даний практикум стане корисним інструментом у навчальному процесі та сприятиме підвищенню рівня підготовки майбутніх фахівців у сфері управління бізнес-процесами.

Начальне видання

**Наталія Григорівна Мазій  
Ліля Ярославівна Бублик**

# **МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

**Практикум**

Формат 60x84/16. Папір офсетний. Друк цифровий.

Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. арк. 8,60.

Видавець Марченко Т. В.

м. Львів, 79053, Україна, Перфецького 11 А, тел.+380503701957

e-mail: [magnol06@ukr.net](mailto:magnol06@ukr.net)

<https://magnolia.lviv.ua>

Видавець Марченко Т. В.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і  
розповсюджувачів

видавничої продукції: серія ДК № 6784 від 30.05.2019 року,  
видане Державним комітетом інформаційної політики,  
телебачення та радіомовлення України

Надруковано у друкарні видавця ФОП Марченко Т. В