

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

**Методичні рекомендації
до комплексного тренінгу
з аналізу та оптимізації бізнес-процесів
в фінансовій сфері
для здобувачів вищої освіти
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
освітньої програми «Фінанси і кредит»
другого (магістерського) рівня**

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2026**

УДК 658.155(072.034)

M54

Укладачі: О. П. Полтініна

С. В. Лелюк

Затверджено на засіданні кафедри фінансів і кредиту.

Протокол № 16 від 21.08.2025 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Методичні рекомендації до комплексного тренінгу з аналізу M54 та оптимізації бізнес-процесів в фінансовій сфері для здобувачів вищої освіти спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньої програми «Фінанси і кредит» другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс] / уклад. О. П. Полтініна, С. В. Лелюк. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2026. – 42 с.

Подано практичні завдання для проведення комплексного тренінгу. Розглянуто хід виконання завдань, а також методичні рекомендації щодо розроблення моделей бізнес-процесів фінансової сфери, зокрема в нотаціях BPMN у середовищі MS Visio та онлайн-платформ.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньої програми «Фінанси і кредит» другого (магістерського) рівня.

УДК 658.155(072.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2026

Вступ

Методичні рекомендації призначено для виконання лабораторних і практичних завдань із комплексного тренінгу з аналізу та оптимізації бізнес-процесів у фінансовій сфері для здобувачів вищої освіти спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок» освітньої програми «Фінанси і кредит» другого (магістерського) рівня. Подані в тренінгу практичні та лабораторні завдання здобувачі вищої освіти виконують у середовищі програмних продуктів MS Visio та онлайн-платформ.

У результаті навчання здобувачі вищої освіти мають набути таких навичок:

застосовувати сучасне інформаційне та програмне забезпечення для отримання та опрацювання даних у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку;

вибирати та застосовувати ІТ-технології в бізнес-процесах формування, ефективного використання й оптимального розподілу фінансових ресурсів, забезпечення виконання функцій фінансового менеджменту;

володіти ІТ-технологіями, які використовують у бізнес-процесах формування, ефективного використання й оптимального розподілу фінансових ресурсів.

Практичні та лабораторні завдання тренінгу дозволять сформувати та закріпити відповідні фахові компетентності та сформувати в здобувачів вищої освіти навички з ухвалення самостійних послідовних управлінських рішень щодо проєктування, аналізу й оптимізації бізнес-процесів у фінансовій сфері. Компетентності, яких набудуть здобувачі вищої освіти за результатами проходження комплексного тренінгу, наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Компетентності та результати навчання

Результати навчання	Компетентності, які формує навчальна дисципліна
1	2
ПР05	ЗК6, ЗК8
	СК5

1	2
ПР08	СК9
ПР09	ЗК7
	СК5, СК9
ПР11	СК4
ПР13	ЗК6
	СК5
ПР15	СК11

Примітка.

ПР05. Вільно спілкуватися іноземною мовою усно і письмово з професійних та наукових питань, презентувати і обговорювати результати досліджень.

ПР08. Вміти застосовувати інноваційні підходи у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку та управляти ними.

ПР09. Застосовувати управлінські навички у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

ПР11. Застосовувати поглиблені знання в сфері фінансового, банківського та страхового менеджменту для прийняття рішень.

ПР13. Оцінювати ступінь складності завдань при плануванні діяльності та опрацюванні її результатів.

ПР15. Застосовувати інструментарій BI (Business Intelligence) для організації швидкого доступу до різномірних даних з різних джерел, їх оброблення та наочну візуалізацію для підтримки прийняття фінансових рішень.

ЗК6. Навички міжособистісної взаємодії.

ЗК7. Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.

ЗК8. Здатність працювати в міжнародному контексті.

СК4. Здатність оцінювати дієвість наукового, аналітичного і методичного інструментарію для обґрунтування управлінських рішень у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

СК5. Здатність оцінювати межі власної фахової компетентності та підвищувати професійну кваліфікацію.

СК9. Здатність розробляти технічні завдання для проєктування інформаційних систем у сфері фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.

СК11. Здатність забезпечити з використанням інструменту BI (Business Intelligence) швидкий доступ до різномірних даних з різних джерел, їх оброблення та наочну візуалізацію для підтримки прийняття фінансових рішень.

Методи, що використовують під час комплексного тренінгу:

дискусії – проводять за участю тренера, який виконує функцію модератора й координатора, спрямовує хід тренінгу та контролює виконання умов;

рольова гра – дозволяє підвищити активність і зацікавленість здобувачів вищої освіти за допомогою виконання завдань у різних ролях (фінансового аналітика, фінансового менеджера, керівника організації, кредитора та ін. Протягом тренінгу відбувається постійна зміна ролі для кожного з учасників);

робота в малих групах – створює можливості для участі кожного здобувача вищої освіти в ухваленні командних рішень, забезпечує формування особистісних якостей і досвіду формування професійної та соціальної комунікації;

презентації – форма виступів перед аудиторією, що використовують для наочного подання результатів власних і колективних робіт щодо складу й особливостей реалізації фінансових завдань, розроблених моделей бізнес-процесів тощо.

1. Організаційна структура тренінгу

Опис тренінгу, умов, потрібних засобів, структури

Проведення тренінгу відбувається за структурою, наведеною в табл. 2.

Таблица 2

Структура комплексного тренінгу

№ з/п	Зміст роботи	Кількість годин	Форми, технології, вправи	Самостійна робота	Кількість годин
1	2	3	4	5	6
День перший					
1	Ознайомлення зі структурою тренінгу, вхідний інструктаж щодо проведення тренінгу та умов навчання (лекція)	2	Презентація структури тренінгу й основних видів діяльності	Огляд наукових джерел, ознайомлення з основними функціями фінансового менеджменту для установ різної організаційної форми та діяльності у фінансовій сфері	5
2	Формування команд та розподіл завдань фінансового менеджменту для побудови моделей бізнес-процесів (практичне заняття)	4	Визначення ролей фінансових фахівців в організаціях, принципів формування команд для виконання завдань фінансової сфери	Формування команд, розподіл обов'язків у команді. Визначення метрики оцінювання ефективності команди	10

1	2	3	4	5	6
День другий					
3	Побудова й оптимізація моделі бізнес-процесів фінансової сфери в середовищі сучасних ІТ-інструментів (у нотації BPMN) <i>(лабораторне заняття)</i>	8	Створення моделі бізнес-процесів у нотації BPMN для відображення реалізації етапів управління в системі фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, діяльність якого пов'язана із фінансовою сферою	Огляд наукових джерел, ознайомлення з особливостями реалізації функцій фінансового менеджменту, відповідно до вибраної предметної галузі. Визначення ролей, задіяних у моделі бізнес-процесів та завдань, що мають бути реалізованими	15
День третій					
4	Створення моделі бізнес-процесу за стандартом IDEF0. Окремо створюють модель As-is та To-be <i>(лабораторне заняття)</i>	8	Моделювання бізнес-процесів здійснюють за стандартом IDEF0	Ознайомлення зі специфікою роботи аналізованого підприємства, огляд основних фінансових бізнес-процесів на підприємстві та пошук можливостей їхньої оптимізації	15
День четвертий					
5	Аналіз макроекономічного середовища <i>(лабораторне заняття)</i>	8	Здійснення аналізу позиції України в міжнародних рейтингах та інтерпретація	Аналіз міжнародних економічних процесів, визначення	15

1	2	3	4	5	6
			визначених результатів	набору найбільш показових міжнародний показників та рейтингів, аналіз їх у динаміці	
Усього		30			60

Порядок виконання завдань тренінгу

1. Вивчити завдання до виконання.
2. Вивчити методичні рекомендації щодо функціональних можливостей середовища, у якому буде відбуватися реалізація практичних завдань.
3. Перед початком кожного практичного завдання ознайомитися з дидактичним матеріалом і поясненнями щодо ходу виконання завдань.
4. Користуючись практичними рекомендаціями, виконати всі операції, які наведено в завданні.
5. Результатом роботи здобувача вищої освіти є складання звітів щодо виконання завдань комплексного тренінгу.

2. Хід тренінгу

2.1. День перший

Ознайомлення зі структурою тренінгу, вхідний інструктаж щодо проведення тренінгу й умов навчання

Завдання: потрібно надати інформацію про комплексний тренінг і його програму, розповісти історію та сутність роботи, орієнтувати учасників на інтерактивну методику навчання.

На початку тренінгу тренер виступає із привітанням, пояснює взаємозв'язок тренінгу з освітньою програмою та попередніми фаховими

навчальними дисциплінами, пояснює мету та завдання тренінгу; ознайомлює здобувачів вищої освіти із правилами роботи в групі, повідомляє про те, що роботу будуть вести за інтерактивною методикою. Тренер надає короткі інструкції щодо виконання завдань тренінгу на кожному етапі, пояснює критерії оцінювання, оголошує часові межі й обмеження. Учасники висловлюють свої очікування від тренінгу та побажання щодо проведення.

Результат: розуміння сутності та призначення тренінгу, його взаємозв'язку й передумов; розуміння та встановлення правил проведення.

Формування команд і розподіл завдань фінансового менеджменту для побудови моделей бізнес-процесів

Завдання: Сформууйте команди, які будуть працювати над виконанням завдань фінансового менеджменту; розподіліть обов'язки в команді; визначте метрики оцінювання ефективності команди.

Тренер із здобувачами вищої освіти обговорюють питання щодо особливостей функціонування фінансових департаментів в установах різних організаційних форм та видів діяльності.

Тренер пропонує командам ситуаційні завдання.

Перша ситуація. Наявна сформована концепція реалізації завдань фінансового менеджменту в організації, є розуміння послідовності їхнього виконання. Потрібно розподілити між ролями тактичні (аналітичні) та стратегічні (оптимізаційні) фінансові завдання. До кого в команді потрібно звернутися?

Друга ситуація. Ґрунтовний аналіз предметної галузі здійснено. Які інформаційні потоки є потрібними для виконання фінансових завдань кожного учасника команди?

Третя ситуація. Слід реалізувати конкретні розрахункові операції. Які методи будуть використовувати в ході реалізації кожного завдання фінансового менеджменту, визначеного в попередніх ситуаціях?

Результат: формування команд, які будуть працювати над виконанням завдань фінансового менеджменту, побудовою та оптимізацією моделі бізнес-процесів фінансової сфери.

2.2. День другий

Побудова й оптимізація моделі бізнес-процесів фінансової сфери в середовищі сучасних ІТ-інструментів (у нотації BPMN)

Завдання. Розробіть модель бізнес-процесів у нотації BPMN для відображення реалізації етапів управління в системі фінансового менеджменту суб'єкта господарювання, діяльність якого пов'язано з фінансовою сферою.

У процесі управління фінансовою безпекою банку доцільно використати засоби моделювання, що не лише дозволять зобразити сценарій його реалізації за замовчуванням, який не має особливих умов або помилок, але й подати на одній діаграмі всі можливі виняткові ситуації цього процесу.

Одним із найбільш популярних підходів до зображення бізнес-процесів є нотація BPMN. Наразі цю нотацію застосовують під час опису банківських процесів, у страхуванні, логістиці та багатьох інших галузях, що мають складний бізнес-процес та багатьох учасників цього процесу.

Нотація BPMN (Business Process Model and Notation – модель бізнес-процесів і нотація) використовують для опису процесів нижнього рівня. Діаграма процесу в нотації BPMN відображає алгоритм виконання процесу управління фінансовою безпекою банку. На діаграмі може бути визначено події, виконавці, матеріальні та документальні потоки, які супроводжують реалізацію цього процесу. Кожен бізнес-процес може бути декомпозовано на більш низькі рівні.

У нотації BPMN виокремлюють п'ять основних категорій елементів: елементи потоку (події, процеси та шлюзи);

дані (об'єкти даних і бази даних);

з'єднувальні елементи (потоки управління, потоки повідомлень та асоціації);

зони відповідальності (пули й доріжки);

артефакти (виноски).

Предметна галузь: «Інформаційне забезпечення аналізу й оцінювання фінансової безпеки». Першим етапом моделювання є опис ролей, задіяних у моделі, та завдань, що в ній реалізують (табл. 3 і 4).

Опис ролей, задіяних у моделі «Інформаційне забезпечення аналізу й оцінювання фінансової безпеки»

Ролі	Характеристика функціональних обов'язків
Менеджер	Здійснює керівництво діяльністю адміністративної служби установи та бере на себе персональну відповідальність перед керівництвом за виконання покладених на нього обов'язків. Очолює й організовує роботу щодо забезпечення діяльності установи внутрішнім адміністративним координуванням та інформаційними зв'язками. Формує інформаційно-комунікативну інфраструктуру установи. Розподіляє обов'язки між структурними підрозділами служби чи її працівниками, спрямовує, координує та контролює їхню роботу. Готує інформацію для здійснення управління фінансовою безпекою
Фінансовий аналітик	Здійснює аналіз фінансової діяльності суб'єкта господарювання, надає рекомендації щодо планування та підвищення його економічної ефективності; здійснює аналіз фінансової інформації для прогнозування економічних умов, із метою подальшого використання під час ухвалення інвестиційних рішень, для розрахунку майбутніх доходів і витрат; виконує аналіз доцільності укладення договорів; збирає економічну, юридичну та галузеву інформацію, а також фінансові звіти організації; проводить фінансові дослідження; оцінює рівень фінансового ризику; готує рекомендації щодо підготовки фінансової звітності; відстежує основні тенденції розвитку ринку; готує аналітичні висновки для ухвалення управлінських рішень щодо фінансової безпеки установи
Керівник	Ухвалює управлінські рішення щодо забезпечення фінансової безпеки установи

Систему безпеки банківської діяльності можна визначити як організовану сукупність спеціальних засобів, методів і заходів, які забезпечують її захист від впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Головною

метою побудови такої системи є забезпечення сталого функціонування банків в умовах їхньої взаємодії з екзогенним та ендогенним середовищами, які постійно змінюються, а також виявлення й нейтралізація зовнішніх і внутрішніх загроз сталого функціонування банків, організація протидії цим загрозам, мінімізація наслідків їхнього впливу.

Таблиця 4

**Завдання, реалізовані в межах бізнес-процесів
інформаційно-аналітичного забезпечення аналізу
й оцінювання фінансової безпеки (фрагмент)**

Завдання	Короткий опис змісту
Аналіз кількісних і якісних показників системи фінансової безпеки	Оцінювання рівня індикаторів фінансової безпеки
Визначення умов функціонування	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування установи
Оцінювання рівня фінансової безпеки	Обчислення рівнів часткових і узагальнювальних показників фінансової безпеки установи

Загальна схема організації безпеки банківської установи містить заходи, які здійснюють послідовно або одночасно. У сучасній теорії не має єдиної методики оцінювання фінансової безпеки банківської установи й ефективності управління нею. Відповідно до цього розроблена модель бізнес-процесів відображає найбільш відомі, поширені й уживані на практиці заходи та підходи до створення інформаційно-аналітичного забезпечення її управління. Модель бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення аналізу й оцінювання фінансової безпеки на прикладі банківських установ (As-is) у нотації BPMN показано на рис. 1.

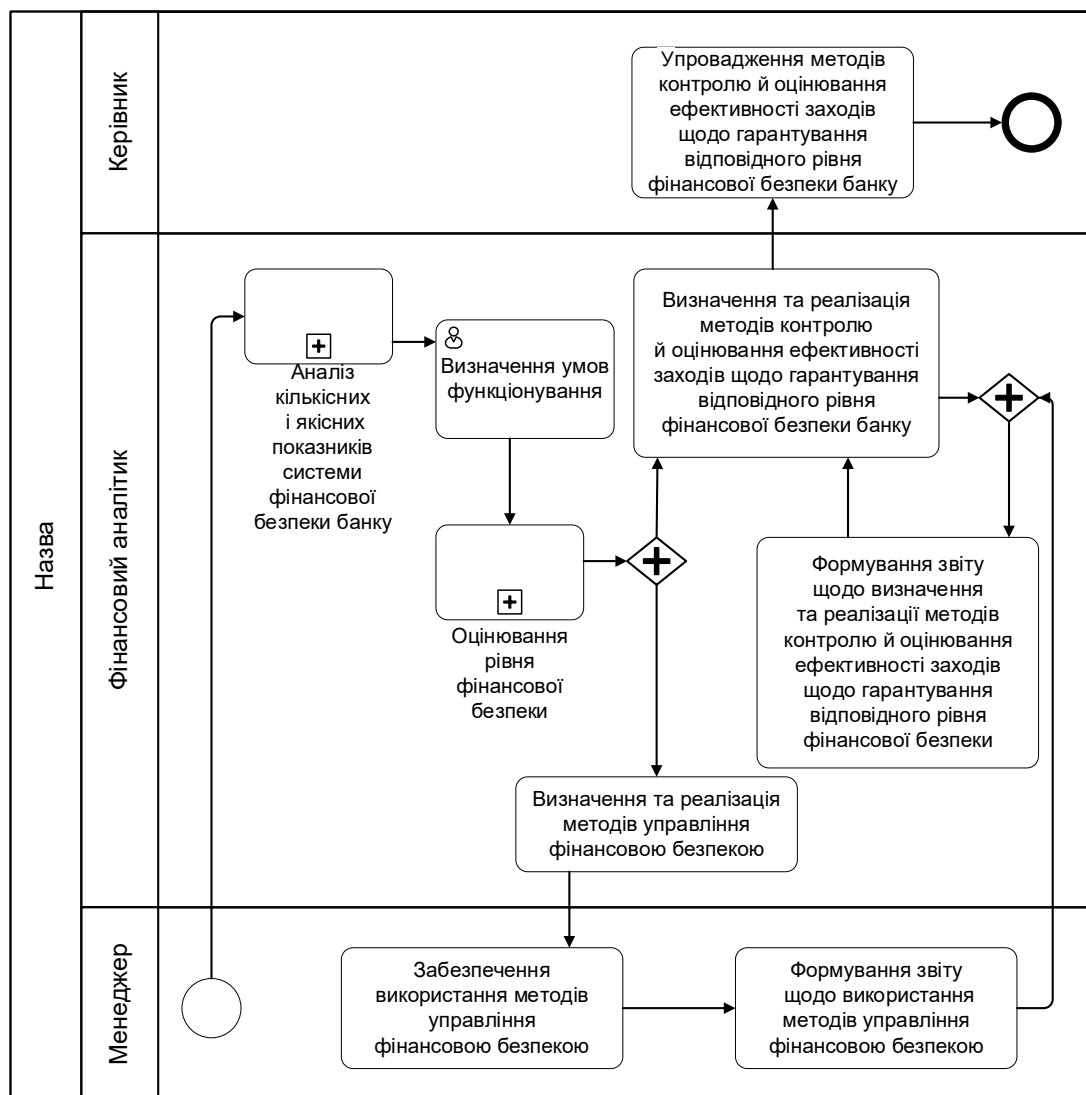


Рис. 1. Модель бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення аналізу й оцінювання фінансової безпеки (As-is) у нотації BPMN

Підпроцеси, які утворюють блок «Оцінювання рівня фінансової безпеки», показано на рис. 2.

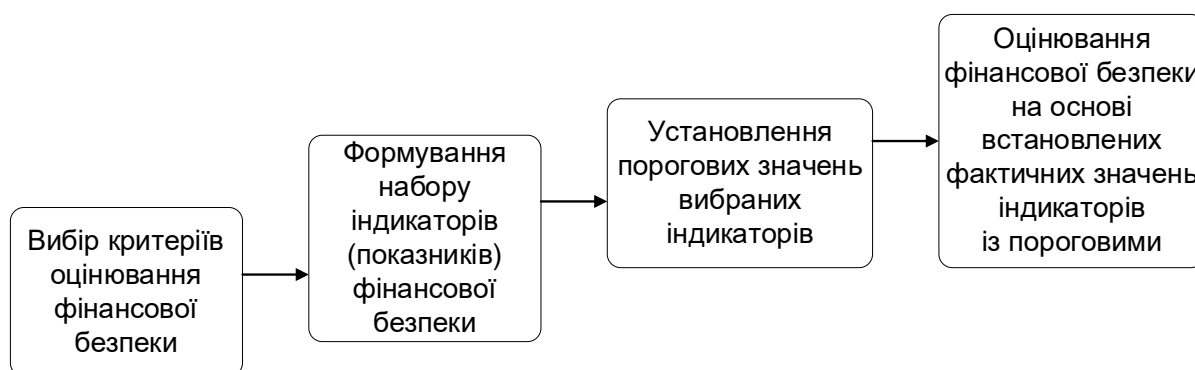


Рис. 2. Підпроцеси блоку «Оцінювання рівня фінансової безпеки»

Результат: Сформовано модель бізнес-процесів фінансової сфери «Як є» (As-is) у нотації BPMN.

Завдання. Здійснити оптимізацію моделі бізнес-процесів As-is.

На першому етапі моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері було здійснено побудову моделі As-is, яка відображає, як працюють процеси на поточний момент часу. Створена модель надає інформацію про процеси в предметній галузі, формує перелік і порядок потрібних дій, їхній опис, логічні шляхи реалізації завдань, проблеми та вузькі місця.

Аналіз і діагностика наявних бізнес-процесів моделі дає змогу виявити можливості щодо їхнього поліпшення. Напрями поліпшення поточної моделі бізнес-процесів передбачають створення моделі «Як має бути» (To-be), яка подає й описує поліпшення в реалізації завдань предметної галузі у фінансовій сфері. Безперервне вдосконалення процесів має відбуватися через вимірювання ключових показників ефективності моделі – тривалості та вартості реалізації бізнес-процесів.

Оптимізацію буде здійснено щодо моделі інформаційно-аналітичного забезпечення для завдань у фінансовій сфері (на прикладі фінансової безпеки), з огляду на бізнес-процеси, що є доцільними для його реалізації (рис. 3).

Оптимізацію моделі здійснювали на підставі додаткового аналізу предметної галузі. Моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовищ функціонування передбачає статистичне оцінювання ефективності банківської системи України загалом та окремих банківських установ зокрема. Для реалізації означеного бізнес-процесу може бути використано математичні методи (кластерний аналіз) і методи стратегічного аналізу (SWOT- і PEST-аналіз).

Зазначені методичні підходи дозволяють визначити групи установ, що мають спільні риси у стратегіях розвитку та результатах діяльності, формують уявлення про середовище функціонування з погляду факторів політичного, економічного, соціального, технологічного характеру. Допомогають виявити перелік можливостей для розвитку та загроз діяльності банку, факторів, що стимулюють і гальмують їх.

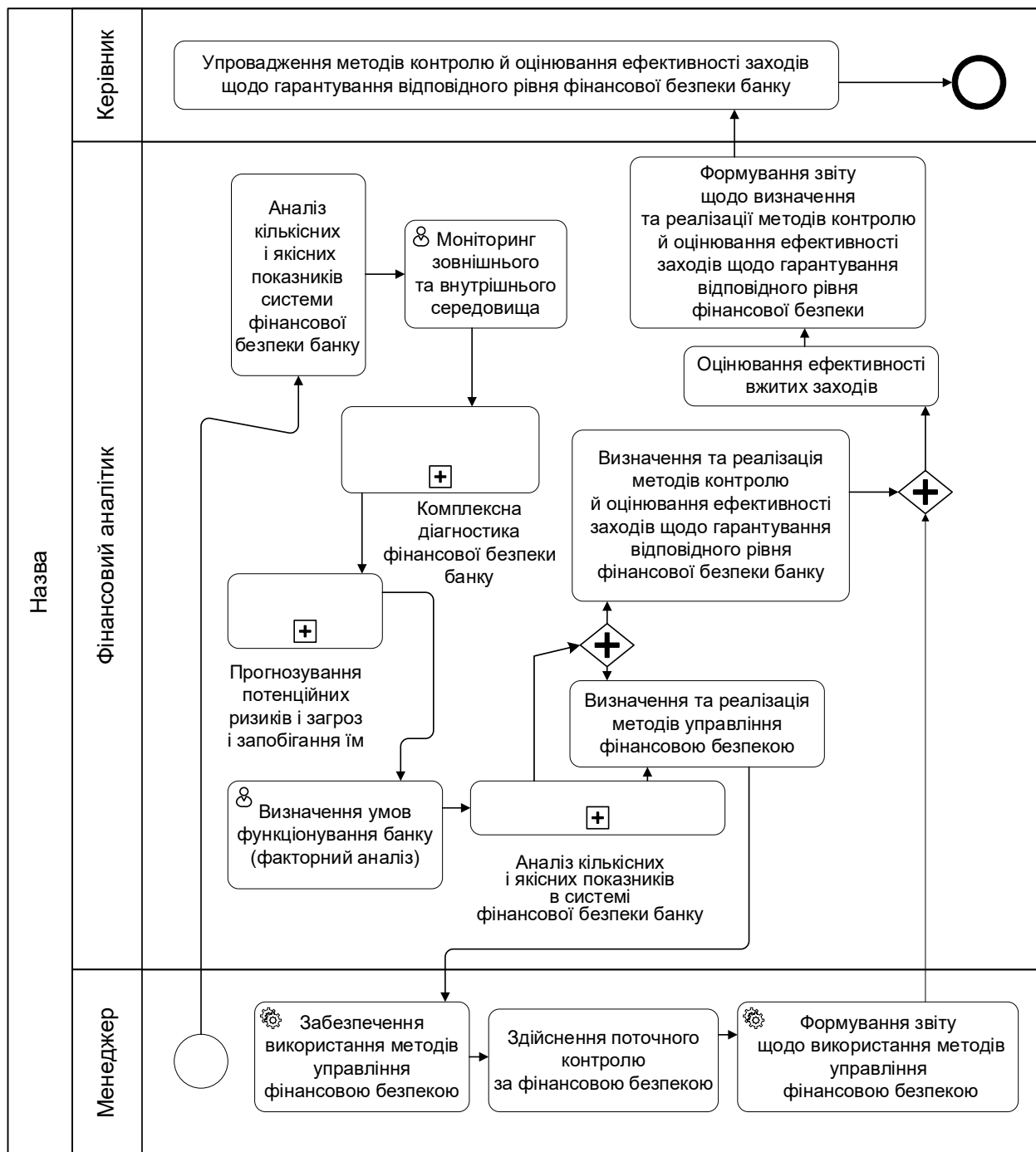


Рис. 3. Удосконалена модель для бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення фінансової безпеки (модель To-be)

Інформаційно-аналітичне забезпечення передбачає реалізацію підпроцесу «Комплексна діагностика фінансової безпеки банку», що, своєю чергою, складається із завдань, показаних на рис. 4. Цей процес виконує фінансовий аналітик.

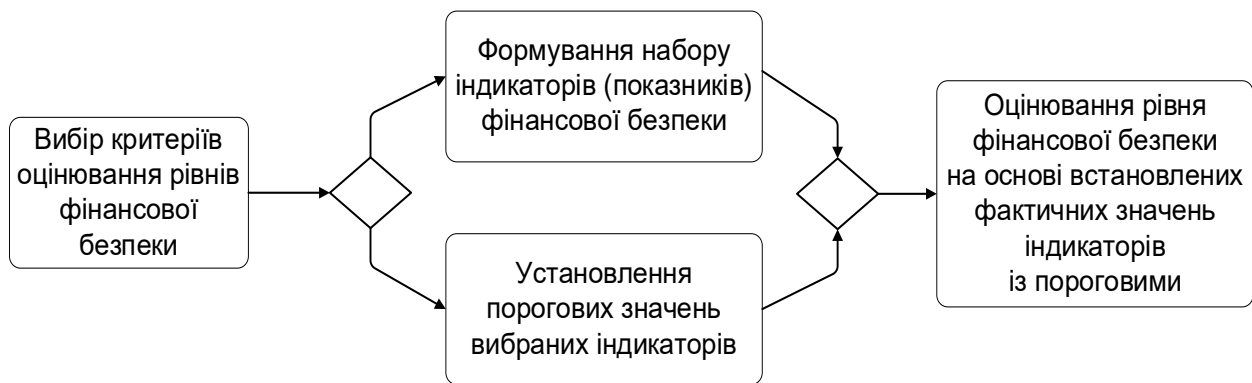


Рис. 4. Підпроцес «Комплексна діагностика фінансової безпеки банку»

Регуляторна практика багатьох країн світу засвідчила потребу в прогнозуванні вірогідності настання криз, оцінювання ризиків та визначення спроможності банків протистояти потрясінням на фінансовому ринку. Із цією метою в системі інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансовою безпекою на прикладі банківської установи доцільно проводити стрес-тестування (рис. 5).

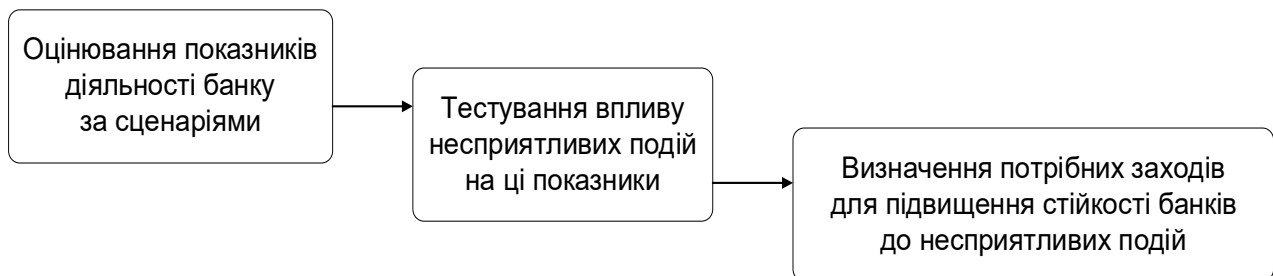


Рис. 5. Структура підпроцесу «Прогнозування потенційних ризиків і загроз і запобігання їм (стрес-тестування)»

Далі виконують процес «Розрахунок кількісних і якісних показників системи фінансово-економічної безпеки та їхній аналіз», який складається з підпроцесів, показаних на рис. 6. Означений перелік дії є передумовою для розроблення стратегічних заходів щодо діяльності банку.

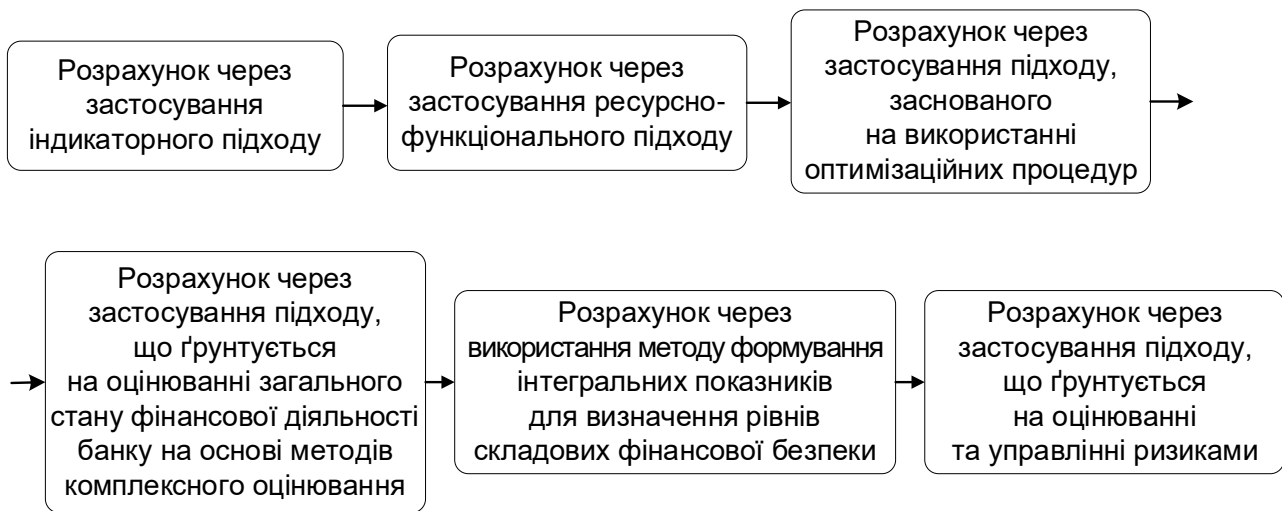


Рис. 6. Декомпозиція процесу «Розрахунок кількісних і якісних показників системи фінансово-економічної безпеки банку та їхній аналіз»

Результат: Сформовано вдосконалену модель бізнес-процесів фінансової сфери «Як має бути» в нотації BPMN.

Завдання. Здійснити аналіз ефективності оптимізації моделі бізнес-процесів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення для завдань у фінансовій сфері.

Аналіз результативності оптимізованих бізнес-процесів відбувається через порівняння індикаторів моделей As-is та To-be. Показниками бізнес-процесів є числові величини, що характеризують їхній перебіг і результати, зокрема витрати часу, фінансів та ресурсів.

Фінансові показники для бізнес-процесів – вартість їхньої реалізації (витрати на сировину і матеріали, витрати на оплату праці залучених фахівців, амортизація, витрати на тепло- й енергоносії, зв'язок та отримання потрібної інформації).

Технічні індикатори бізнес-процесів охоплюють показники кількості функцій бізнес-процесу, що виконують на робочих місцях, чисельність залученого персоналу (окремо керівників і профільних фахівців).

Часові показники бізнес-процесів передбачають вимірювання середнього часу реалізації запланованих завдань загалом, середнього часу простоїв і виконання окремих функцій бізнес-процесу.

Із метою аналізу результатів оптимізації моделі бізнес-процесів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення для завдань у фінансовій сфері, слід заповнити порівняльну таблицю щодо складу і змісту бізнес-процесів предметної галузі, поданих у моделях As-is та To-be. У табл. 5 подано результати систематизації відмінностей моделей As-is та To-be на прикладі предметної галузі бізнес-процесів інформаційно-аналітичного забезпечення аналізу й оцінювання фінансової стійкості підприємства.

Окрім послідовності, змісту та завдань, які виконують у межах моделі бізнес-процесів, доцільно порівняти ефективність моделей As-is та To-be в аспекті терміну та вартості реалізації (табл. 5).

Таблиця 5

**Таблиця порівняння моделей As-is і To-be для бізнес-процесів
«Інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу й оцінювання
фінансової стійкості підприємства»**

AS-IS		TO-BE	Відмінності
Завдання		Завдання	
1		2	
Накопичення фінансової звітності		Формування інформаційної бази	Перейменування
Визначення показників фінансової стійкості		Визначення показників фінансової стійкості	–
Оцінювання показників фінансової стійкості підприємства		Оцінювання показників фінансової стійкості підприємства	–
	Оцінювання абсолютних показників фінансової стійкості	Оцінювання часткових показників фінансової стійкості	Об'єднання підпроцесів у завдання «Оцінювання часткових показників фінансової стійкості»
	Оцінювання відносних показників фінансової стійкості		
	Визначення типу фінансової стійкості підприємства		
Визначення факторів впливу на фінансову стійкість підприємства		Оцінювання вірогідності банкрутства підприємства	Створення нового завдання «Оцінювання вірогідності» банкрутства підприємства

Закінчення табл. 5

1		2	3
	Аналіз інтегрального рівня фінансової стійкості	Аналіз інтегрального рівня фінансової стійкості	Об'єднання завдань (та їхніх підпроцесів)
	Формування матриці спостережень		
	Стандартизація показників		
	Формування вектора-еталона		
	Формування матриці відстаней		
	Розрахунок таксономічного показника		
Формування висновків щодо рівня фінансової стійкості			
Прогнозування рівня фінансової стійкості		Визначення факторів впливу на фінансову стійкість підприємства	Перенесення підпроцесу в інше завдання
Планування рівня розвитку підприємства		Прогнозування рівня фінансової стійкості	Декомпозиція завдання на два підпроцеси
		Розроблення фінансової стратегії підприємства	

Вартість виконання формують витрати суб'єкта господарювання, пов'язані із придбанням матеріалів і залученням фахівців для здійснення бізнес-процесів (табл. 6).

Таблиця 6

**Порівняння параметрів моделей As-is і To-be для предметної галузі
«Інформаційно-аналітичне забезпечення аналізу
й оцінювання фінансової стійкості підприємства»**

Характеристика	As-is	To-be	Відхилення
Вартість реалізації	26 452,50 грн	30 198,70 грн	3 746,20 грн
Час реалізації	1 рік 10 міс.	6 міс. 2 дні	–1 рік 3 міс. 20 днів

Результат: здійснено порівняльний аналіз результатів ефективності оптимізації моделі бізнес-процесів фінансової сфери в аспекті складу, вартості та тривалості реалізації.

2.3. День третій

Реалізація завдань моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері з використанням аналітичних методів

Першим етапом здобувачам вищої освіти рекомендують здійснити побудову наявної моделі бізнес-процесу, що описує поточну ситуацію з управлінням певним аспектом фінансової діяльності підприємства.

Метою побудови функціональних моделей зазвичай є виявлення найслабших і вразливіших місць діяльності організації, аналіз переваг нових бізнес-процесів та ступеня зміни наявної структури організації діяльності.

Дослідження починають із побудови такої моделі (As-is), тобто моделі наявної системи управління в аналізованій сфері. В основі цієї моделі лежить вивчення поточної ситуації в аналізованій організації. Побудову моделі тісно пов'язано з аналізом бази проходження переддипломної практики та галузі, за якою пишуть магістерський диплом. Також можуть проводити опитування й анкетування співробітників організації та ін.

Під час аналізу моделі As-is можна легко виявити «некеровані», «некорисні» та «неефективні» функції. Більш детальний аналіз дозволяє виявити неефективні, надлишкові та дублювальні функції. Модель As-is дає уявлення про всі елементи системи про її роботу загалом та змогу зрозуміти взаємозв'язки. Так само ця модель дає зрозуміти, до якого робочого місця не доходить важлива інформація і де використання ресурсів та опрацювання інформації є неефективними. Відсутність зворотних зв'язків щодо входу та управління для важливих функцій є одним із критеріїв неефективності організації робіт.

Як приклад того, як саме має бути реалізовано модель бізнес-процесу, варто навести приклад моделювання процесу за темою «Управління фінансовою безпекою підприємства». Водночас приклад побудови моделей показано саме в тому вигляді, у якому вони мають

бути поданими у звіті про проходження тренінгу, зважаючи на вимоги до шрифтів і наповненості моделей.

Якщо здобувач вищої освіти вибрав, наприклад, тему «Управління фінансовою безпекою підприємства», йому насамперед слід означити, що буде подано на контекстній діаграмі моделі As-is.

Структурно-функціональне моделювання процесів управління, реалізоване за стандартом IDEF0, починають із контекстної діаграми, показаної на рис. 7.

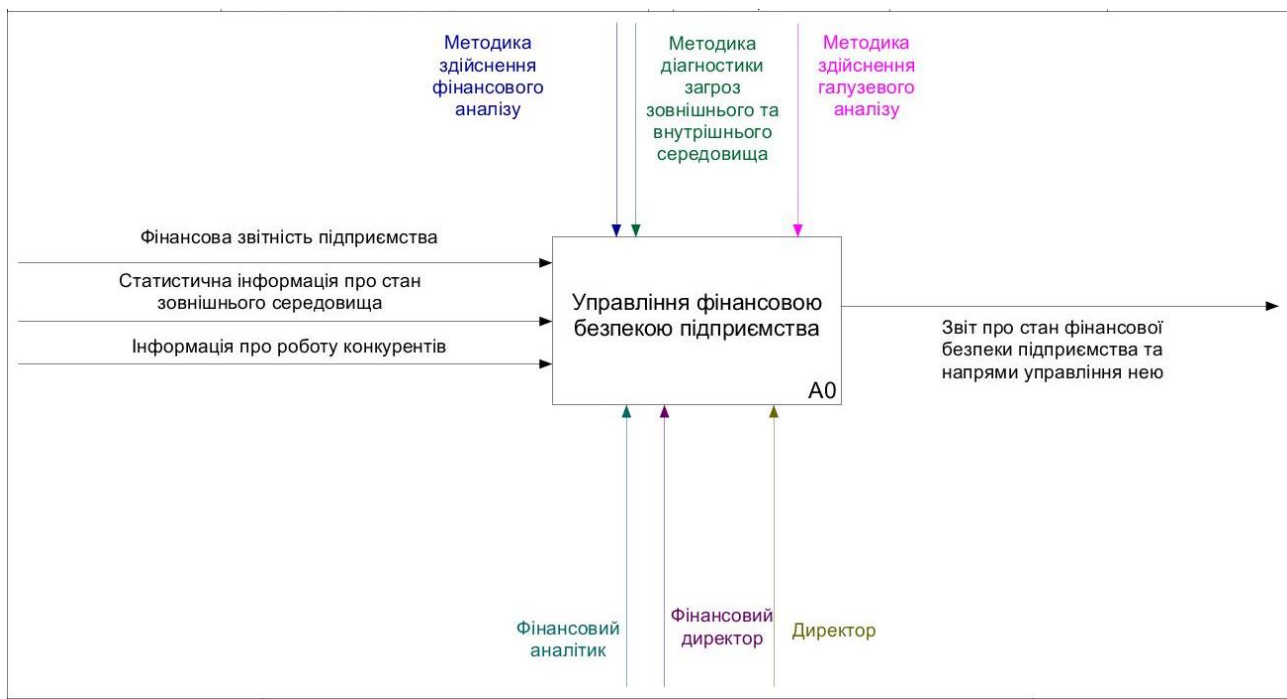


Рис. 7. Контекстна діаграма процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Початковим етапом процесу управління фінансовою безпекою підприємства є створення бази знань.

Основою інформаційного забезпечення є інформаційна база, що характеризує ресурси, які перебувають під певним управлінням.

Зібрані дані є однорідними, достовірними й об'єктивно потрібними для різних користувачів.

Наступним етапом запропонованого процесу управління фінансовою безпекою підприємства є визначення плану управління фінансовою безпекою підприємства, тобто етапів діяльності, що призводять до ухвалення управлінських рішень (рис. 8).

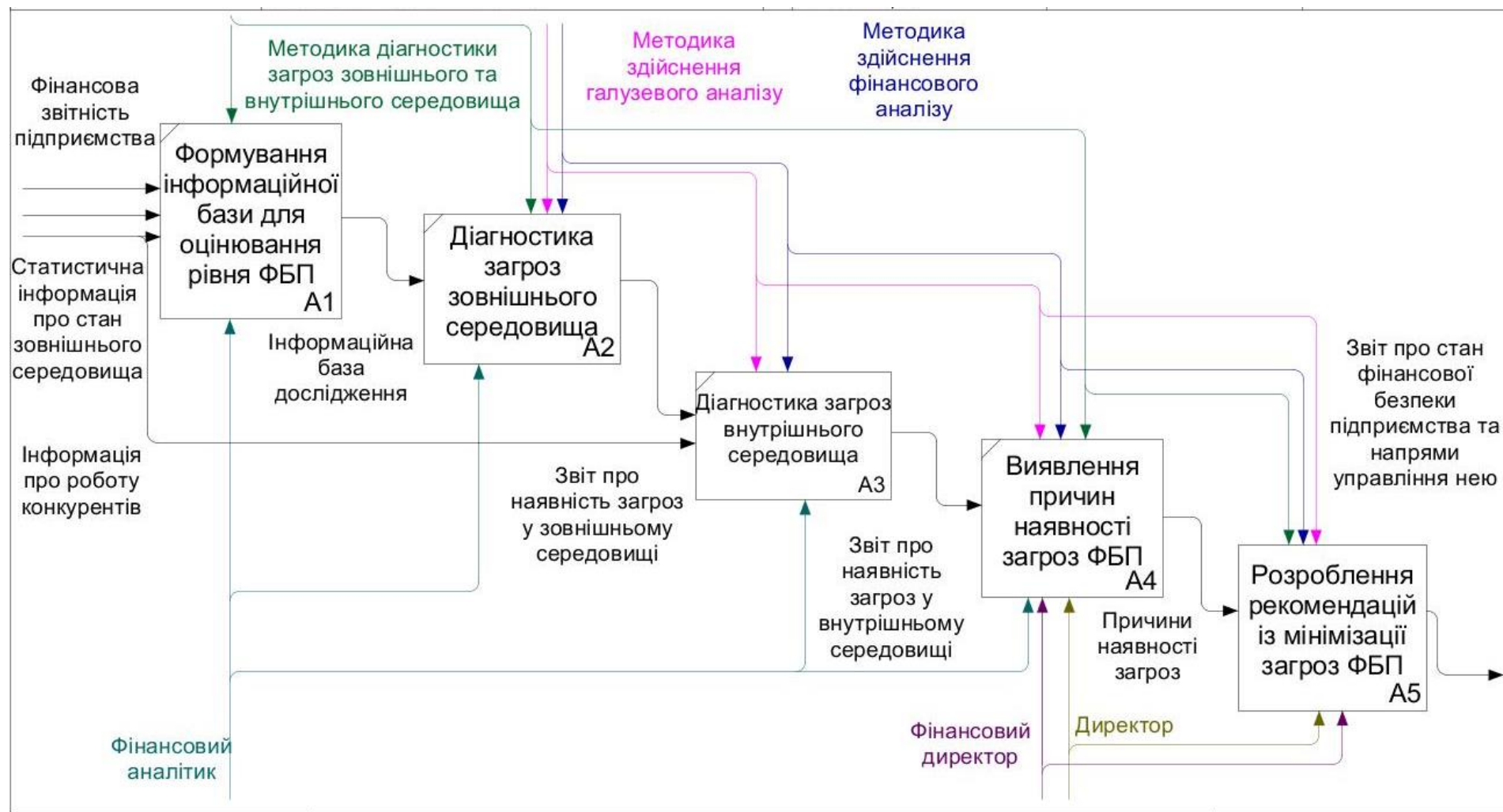


Рис. 8. Процес управління фінансовою безпекою підприємства

Модель управління фінансовою безпекою підприємства ґрунтується на оцінюванні загроз із зовнішнього та внутрішнього середовищ. Цей процес здійснюють через визначення часткових показників складових фінансової безпеки підприємства, а завершальним етапом є визначення напрямів поліпшення ситуації.

Результатом є звіт про стан фінансової безпеки та рекомендації щодо управління фінансовою безпекою.

Це раціональне управлінське рішення, яке спрямовує, координує та стимулює діяльність компанії. Обов'язковою умовою ефективних управлінських рішень є їхнє належне обґрунтування.

Модель As-is показано на рис. 7 та 8.

Аналіз процесів має важливе значення в проєктах створення та розвитку систем. Створення функціональної моделі As-is дозволяє чітко зафіксувати, які процеси реалізують на підприємстві, які інформаційні об'єкти використовують для виконання функцій на різних рівнях деталізації, які інформаційні об'єкти використовують для виконання функцій на різних рівнях деталізації.

У системі стратегічного управління контроль здійснюють протягом усього періоду дії стратегії, а реалізацію стратегічних заходів аналізують і оцінюють, із погляду відповідності стратегічному плану та ступеню досягнення стратегічних цілей.

Тому на завершальному етапі слід здійснювати моніторинг. Моніторинг охоплює аналіз і оцінювання рівня фінансової безпеки підприємства, визначення результатів реалізації стратегії й порівняння їх із встановленими стандартами, коригування стратегії та розроблення коригувальних заходів.

Визначення допустимих меж відхилення від управлінських стандартів реалізації стратегії, тобто оптимального рівня фінансової стійкості, є відповідальністю вищого керівництва компанії.

Створена модель є основою для створення моделі To-be – удосконаленої структурно-функціональної моделі управління фінансовою безпекою підприємства.

Модель As-is має ряд недоліків, які не повною мірою гарантують ефективне управління фінансовою безпекою підприємства.

До таких недоліків можна зарахувати потребу в більш детальному фінансовому аналізі та чіткій артикуляції вибору стратегії.

Ураховуючи ці недоліки, доцільно розробити вдосконалену модель управління фінансовою безпекою підприємства, тобто модель, яка має бути використаною для ефективної реалізації процесу.

Створену модель As-is мають використовувати для виявлення некерованих, недостатньо забезпечених ресурсами, непотрібних, неефективних і повторюваних видів діяльності, а також інших недоліків в організації роботи компанії. Модель To-be (оптимізована модель, яка враховує недоліки моделі As-is) створюють через усунення недоліків і переспрямування інформаційних та матеріальних потоків. Зазвичай, створюють кілька моделей і вибирають найбільш прийнятну.

У технології проектування інформаційних систем спочатку створюють модель As-is, яку потім аналізують для поліпшення бізнес-процесу. Потім створюють модель To-be, на основі якої створюють модель даних, прототип і фінальну версію інформаційної системи.

На рис. 9 показано контекстну діаграму моделі To-be, яка ініціює створення алгоритму управління ФБП.

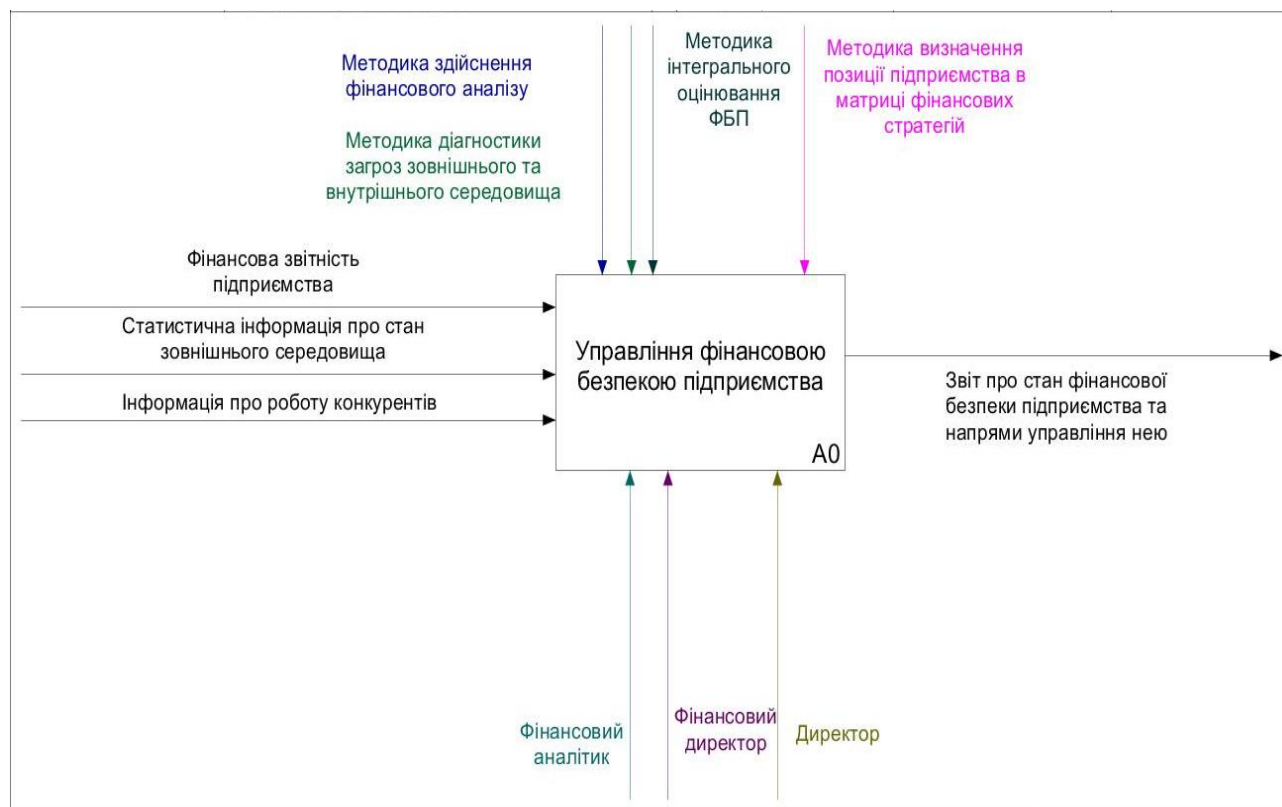


Рис. 9. Контекстна діаграма «Управління ФБП» моделі To-be

У моделі To-be більше уваги приділено стратегічним аспектам управління фінансовою безпекою. Однак слід розуміти, що ця модель ґрунтується на діагностиці загроз фінансовій безпеці підприємства (рис. 10).

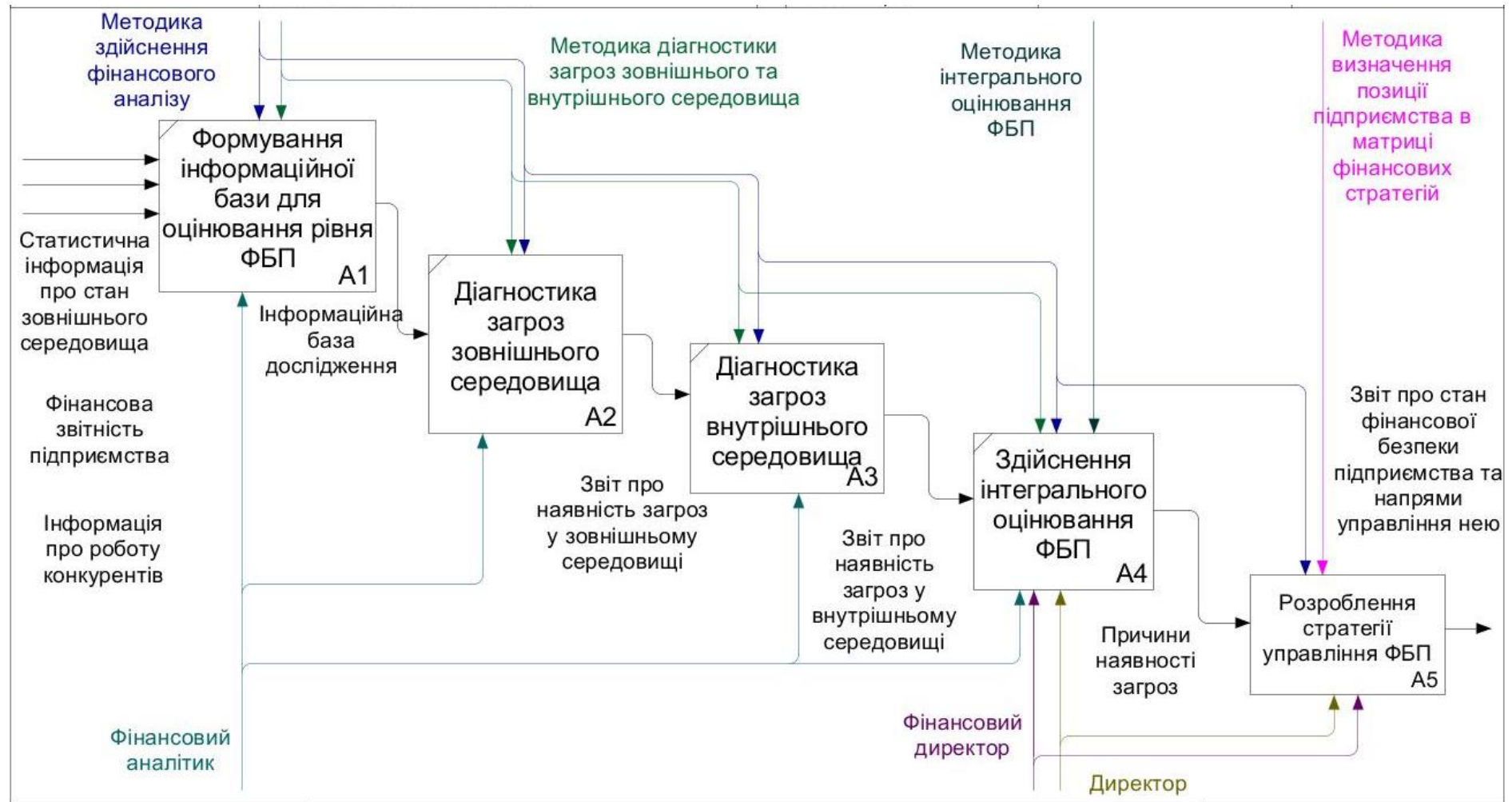


Рис. 10. Діаграма декомпозиції першого рівня моделі To-be для бізнес-процесу управління фінансовою безпекою підприємства

Діагностика фінансової безпеки підприємства є потрібним етапом розроблення плану фінансового оздоровлення, який є основою для прогнозування розвитку підприємства. Результатом діагностики фінансової безпеки є визначення певних базових і найбільш корисних параметрів, які об'єктивно й точно відображають рівень фінансової безпеки підприємства.

На основі визначених результатів ідентифікують загрози фінансовій безпеці підприємства та здійснюють їхнє якісне та кількісне оцінювання.

Для *якісного оцінювання* загроз фінансовій безпеці підприємства використовують такі методи:

аналіз наслідків – досліджують фінансово-господарську діяльність та визначають вплив на неї загрози;

аналіз імовірності (пов'язаний із втратами) – аналізують імовірність настання події у відсотковому обчисленні протягом певного періоду часу;

аналіз імовірності (пов'язаний із можливостями) – досліджують імовірність настання події у відсотковому обчисленні протягом певного періоду часу, зважаючи на метод нейтралізації;

експертні методи – на основі опитувань.

Кількісні методи оцінюють загрози фінансовій безпеці підприємства в абсолютному та відносному обчисленні. Результатом оцінювання фінансових загроз для внутрішніх користувачів має стати комплекс різноманітних заходів, тобто управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію виробництва та реалізації продукції підприємства, з огляду на вплив змін у макроекономічній і мікроекономічній сферах.

Крім того, у роботі може бути деталізовано процес розроблення стратегій управління фінансовою безпекою підприємства (рис. 11). Відтак, запропонований підхід до управління фінансовою безпекою підприємств дозволяє формалізувати процес управління фінансовою безпекою та водночас гарантує підвищення якості ухвалення управлінських рішень у процесі господарської діяльності підприємства на основі чіткої стратегії розвитку підприємства.

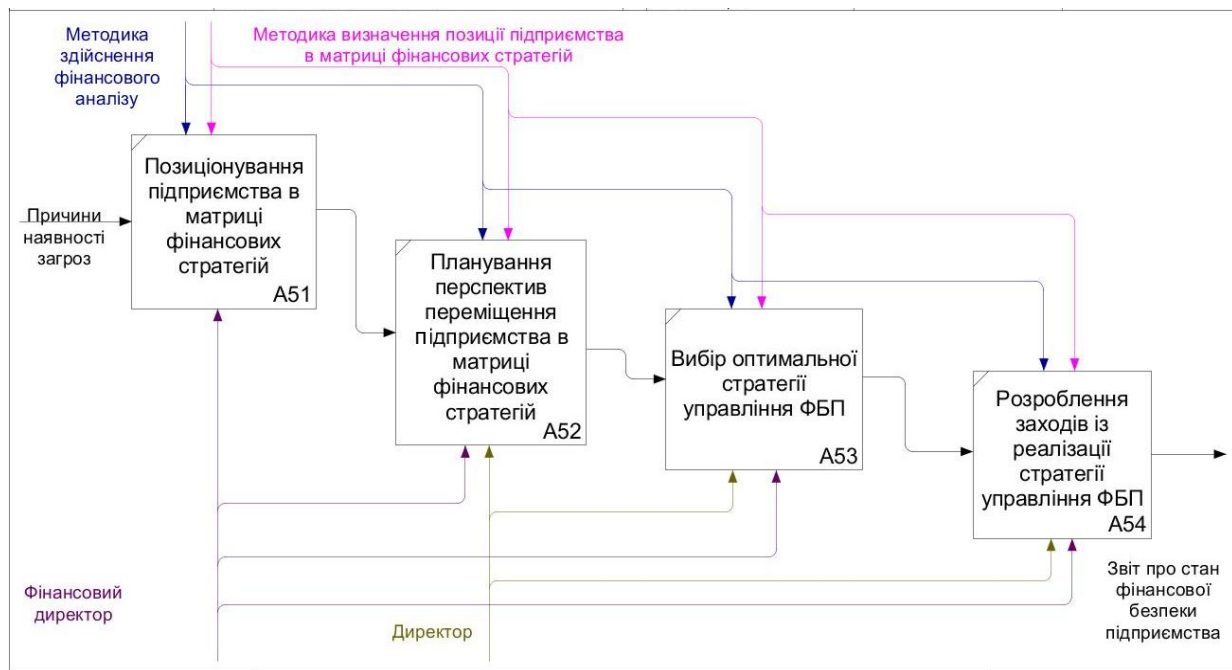


Рис. 11. Процес розроблення стратегії управління фінансовою безпекою підприємства

Також варто зазначити, що для стандарту IDEF0 характерним є подання алгоритмів удосконалення у вигляді діаграм і послідовності дій для встановлення основних аспектів. У стандарті IDEF0 можна наочно подати таке.

Структурно-функціональна модель – це підхід до опису та пояснення системи, за якого її елементи та взаємозалежності розглядають як єдине ціле, а окремі соціальні явища виконують певні функції з підтримання та зміни соціальної системи.

Важливою перевагою запропонованого методичного підходу до управління фінансовою безпекою підприємств є детальний опис дій у процесі досягнення потрібного рівня фінансової безпеки, що ґрунтується на реалізації послідовних етапів, орієнтованих на стратегічний розвиток підприємства.

Безумовно, слід усвідомлювати, що перелік тем дипломних робіт є досить різноманітним, відтак, варто навести ще один приклад побудови бізнес-процесу, але вже за іншою темою, а саме «Антикризове фінансове управління підприємствами сфери виробництва пива».

У цій роботі подано модель антикризового управління для підприємства харчової промисловості, зокрема для виробників пива, оскільки ця галузь має певні особливості та специфіку фінансового управління

в умовах сьогодення й антикризового фінансового управління (рис. 12). На рис. 12 наведено контекстну діаграму процесу антикризового фінансового управління.



Рис. 12. Контекстна діаграма моделі бізнес-процесу антикризового фінансового управління As-is

Як видно з рис. 12, аналізоване підприємство здійснює антикризове фінансове управління, керуючись методичними рекомендаціями щодо аналізу фінансового стану на основі фінансової звітності й інформації про розвиток галузі. Водночас результатом реалізації процесу антикризового фінансового управління є формування антикризової фінансової політики підприємства, яка є однією зі складових загальної фінансової політики підприємства.

Розкриваючи складові моделі фінансового управління підприємствами в умовах кризи, варто підкреслити, що суб'єкт управління визначений такими нормативно-правовими актами:

наказом від 14 лютого 2006 року № 170 «Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки»;

наказом від 27 червня 1997 № 81 «Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій».

Блок виконавців містить головного бухгалтера та бухгалтера, який виконує розрахунки за допомогою інформаційної системи.

Бухгалтерів показано як виконавців цього процесу, оскільки саме вони мають змогу регулярно відстежувати значення показників, що характеризують наявність або відсутність ознак кризи у фінансовому стані підприємства.

Процес потребує деталізації для того, щоб виявити сильні та слабкі сторони процесу антикризового фінансового управління, що застосовують на підприємствах, і дати змогу автору розробити підхід, який дозволить посилити ці сильні сторони й усунути слабкі в майбутньому.

Для розроблення етапів антикризового управління було використано підхід до декомпозиції контекстної карти. Результатом стала діаграма, яка відображає всі етапи процесу, показаного на контекстній діаграмі (рис. 13).

Згідно з рис. 13, процес антикризового фінансового управління наразі складається із трьох блоків:

- формування бази знань дослідження (A1);
- аналізу коефіцієнтів фінансового стану підприємства (A2);
- розроблення антикризових заходів щодо поліпшення фінансового стану підприємства (A3).

На рис. 12 і 13 зображено наявну модель бізнес-процесу антикризового фінансового управління аналізованого підприємства, але слід зазначити, що ця модель має об'єктивні недоліки, які потрібно усунути для забезпечення більш ефективного антикризового фінансового управління.

Серед таких недоліків слід зазначити відсутність координації між цілями антикризового управління та стратегією розвитку підприємства, а також недостатню увагу до оцінювання ризиків виживання підприємства, особливо до можливого банкрутства, що є особливо актуальним для виживання підприємств у воєнний час.

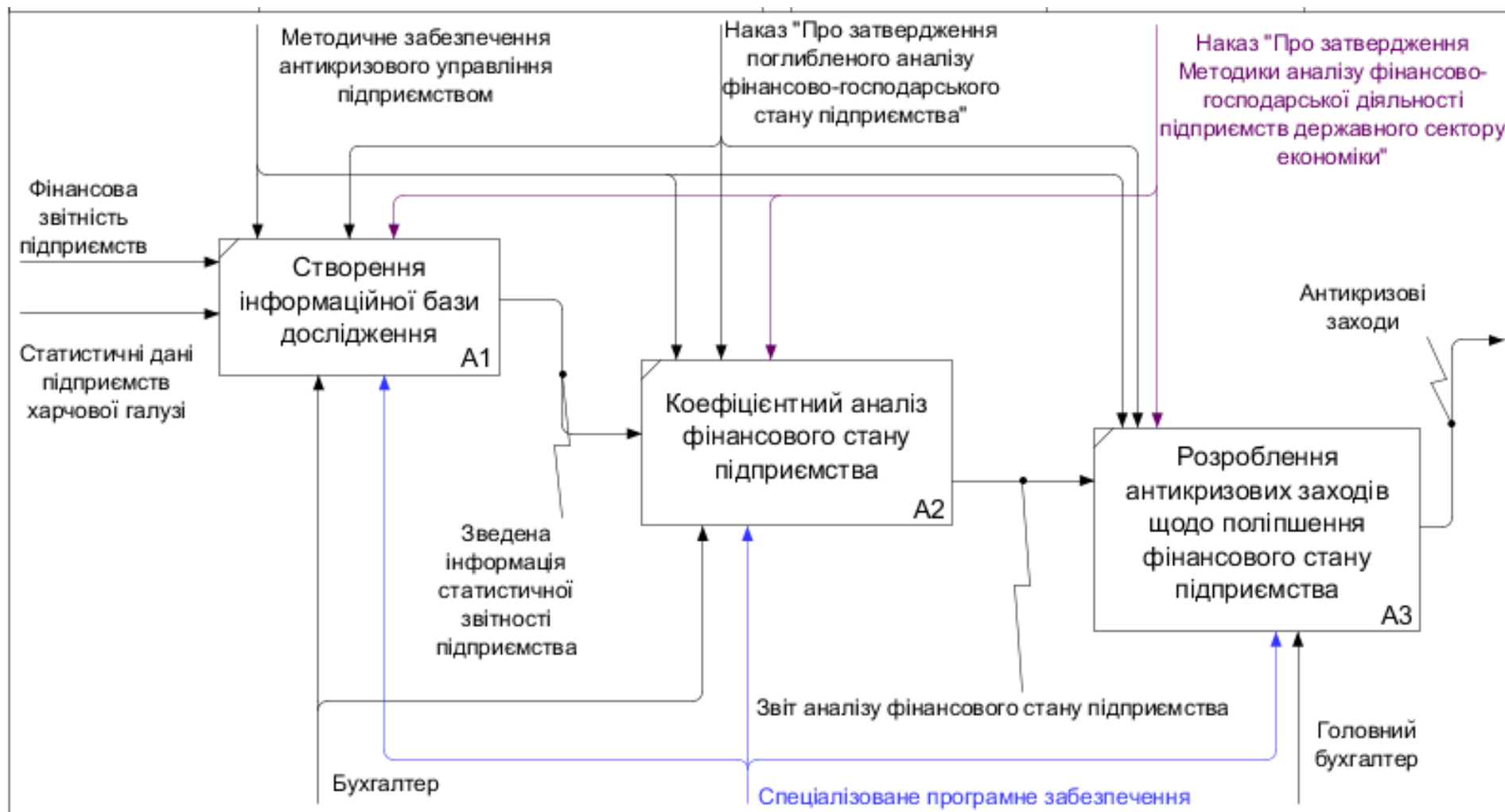


Рис. 13. Декомпозиція контекстної діаграми As-is
«Антикризове фінансове управління підприємством»

З огляду на зазначене раніше, у межах цього дослідження було розроблено вдосконалену модель бізнес-процесів антикризового фінансового управління підприємством (рис. 14).



Рис. 14. Контекстна діаграма вдосконаленого бізнес-процесу «Антикризове фінансове управління підприємством» (To-be)

Важливо зазначити, що на рис. 14 показано, що функції антикризового фінансового управління мають виконувати не лише бухгалтери, але й фінансові аналітики, які мають більш повне розуміння корпоративних фінансових питань і можуть ухвалювати більш обґрунтовані фінансові рішення.

Загалом антикризове фінансове управління суттєво відрізняється від традиційного корпоративного управління й має свої особливості.

Це пов'язано зі значними змінами умов діяльності підприємств, непередбачуваністю ситуації та виникненням нових управлінських проблем.

Завдання виходу із кризи та підвищення фінансово-економічної стійкості підприємства не можна розглядати як одноразовий управлінський підхід або серію проактивних дій фахівців підприємства з використанням потрібного інструментарію для усунення банкрутства.

Це пов'язано з тим, що посткризове управління підприємством є динамічним процесом із різними функціональними завданнями й немає сенсу здійснювати таке управління лише на рівні бухгалтерської служби, звідси й додавання фінансового аналітика для поліпшення картини. Наступним кроком є розподіл поліпшених бізнес-процесів (рис. 15).

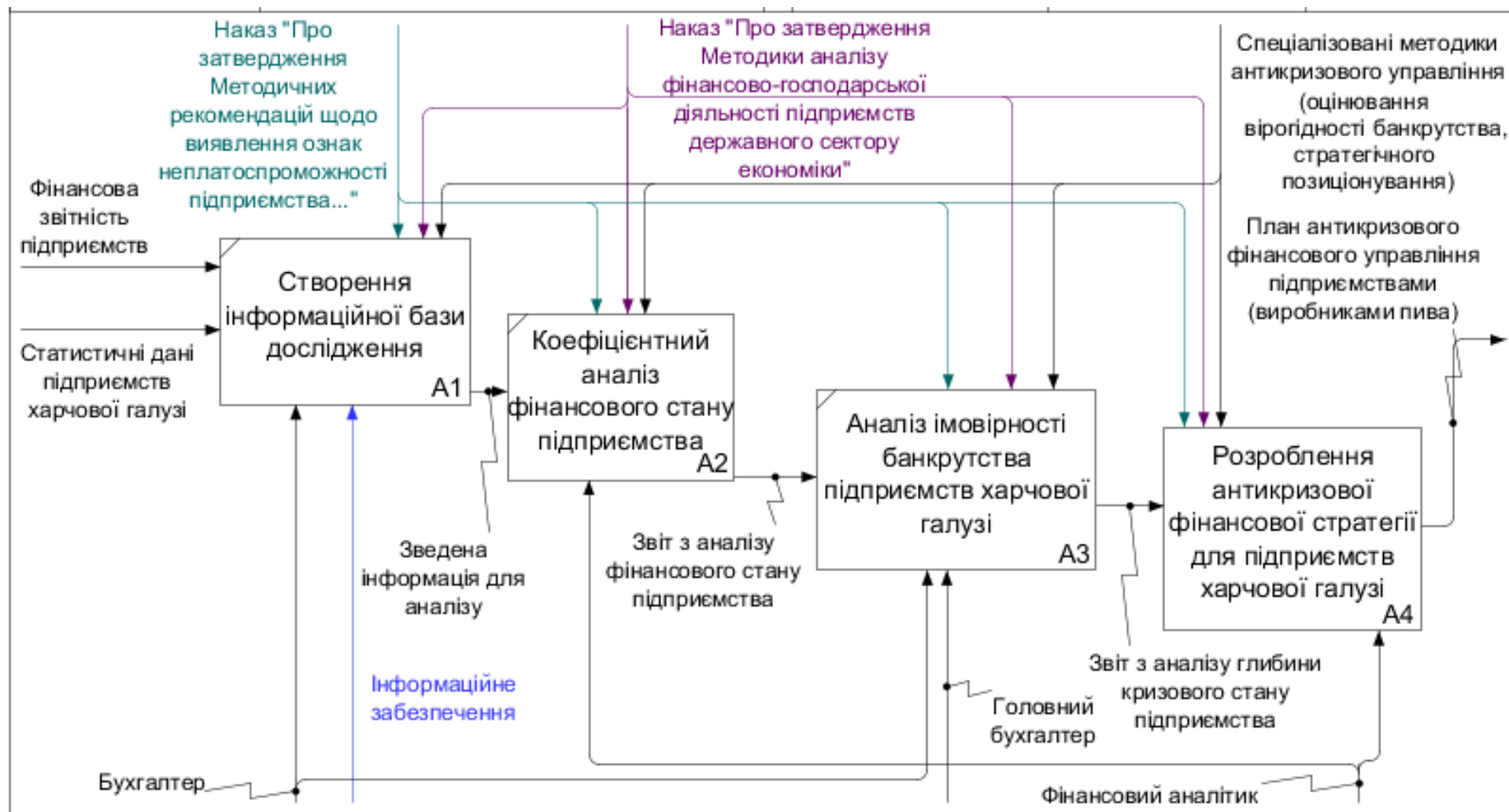


Рис. 15. Діаграма декомпозиції вдосконаленого бізнес-процесу «Антикризове фінансове управління підприємством» (To-be)

Зазвичай, спочатку здійснюють діагностику кризи, щоб визначити потребу в антикризовому управлінні.

Основними інструментами діагностики є описова діагностика, моніторинг та оцінювання загальних показників фінансового стану, діагностика з використанням методів фінансового аналізу й оцінювання ймовірності банкрутства, методи оцінювання потенціалу підприємства (конкурентоспроможності підприємства) та інші додаткові інструменти.

Тому на рис. 15 пропонують розглядати потенціал неплатоспроможності як елемент та основу для розроблення подальших заходів антикризового управління.

Основною метою заходів антикризового управління є поліпшення майбутнього фінансового стану, який може бути зміненим, як його порівняти з поточним фінансовим станом і якого можна або потрібно досягти. Однак сьогодні дуже важко передбачити потенційний стан підприємства.

Це пов'язано з тим, що також украй складно передбачити перспективи воєнних дій на території України та їхній вплив на національну економіку і вітчизняні підприємства харчової промисловості.

Формування й ухвалення управлінських рішень здійснюють, відповідно до цілей антикризової готовності, тобто нейтралізації (стабілізації), подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємствах, та запобігання їм.

У кризовій ситуації важливі стратегічні рішення ухвалюють у межах стратегій залучення фінансових ресурсів; фінансового підтримання прискореного та стійкого зростання й забезпечення фінансової безпеки. У цьому разі управлінські заходи зосереджують на підтриманні інвестицій у виробничий процес, мотивації акціонерів, обґрунтуванні доцільності інвестиційних проєктів, підтриманні платоспроможності через контроль за платежами клієнтів, оптимізації виробничих витрат, перегляді систем фінансового менеджменту та потоків, потрібних для забезпечення високих темпів зростання обсягів виробництва.

Створення резервів для накопичення коштів на збільшення активів та основних засобів, контроль за динамікою короткострокової заборгованості; розроблення комплексної стратегії антикризового розвитку може стати ключовим напрямом для компаній для здійснення найбільш доцільних заходів, спрямованих на подолання кризи або запобігання її настанню. Одними з найважливіших елементів процесу розроблення антикризової стратегії є здобуття додаткової інформації про різні етапи процесу розроблення антикризової фінансової стратегії (рис. 16).

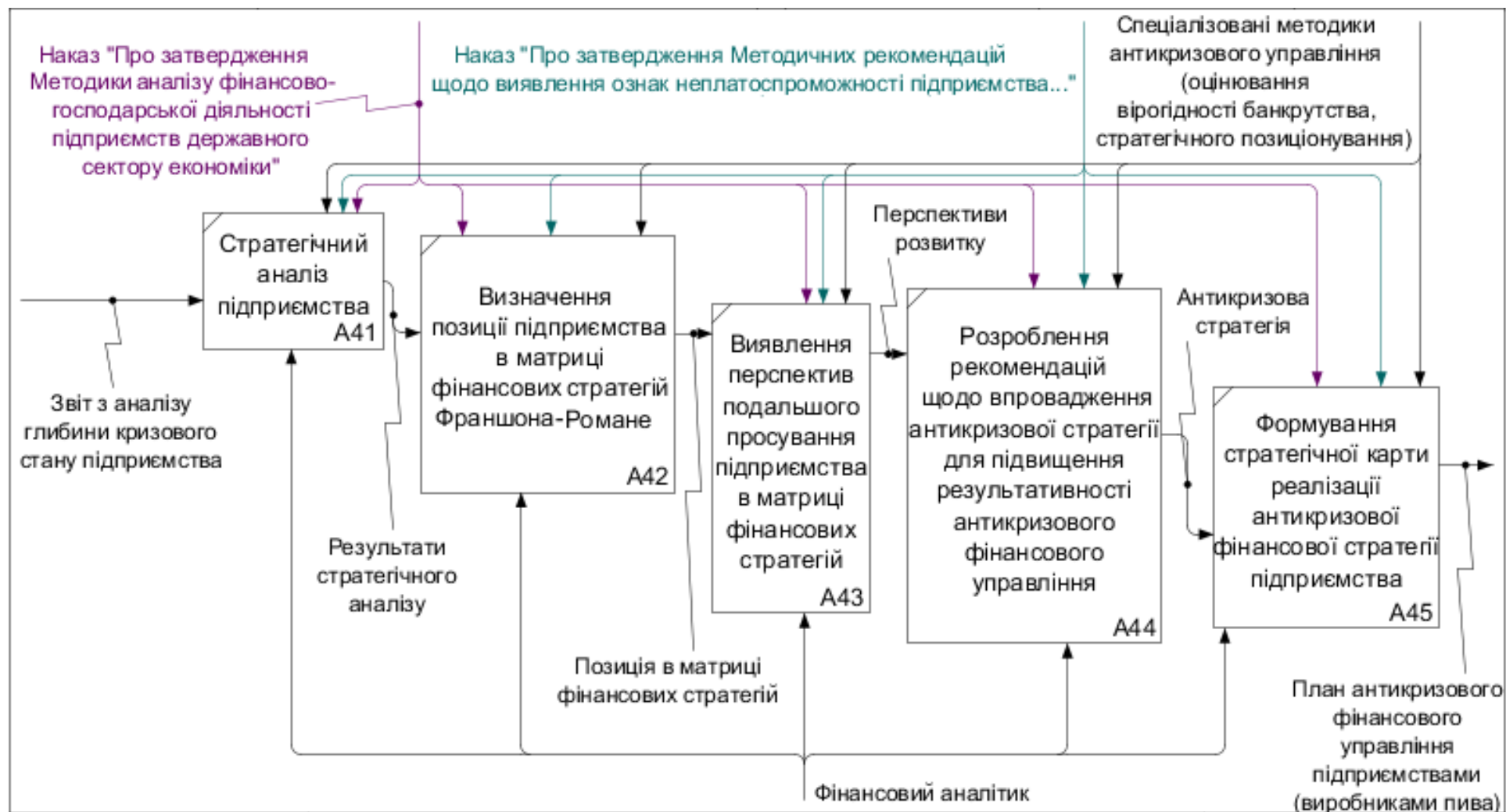


Рис. 16. Діаграма декомпозиції бізнес-процесу «Розроблення антикризової фінансової стратегії для підприємств харчової галузі» (To-be)

Підготовка та подальша реалізація антикризової фінансової стратегії охоплює такі основні заходи:

діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій; прогнозування виникнення, розвитку та можливих наслідків кризових ситуацій;

підтримання антикризової стратегії (виявлення процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій);

готовність до надзвичайних ситуацій (запобігання кризовим ситуаціям); організацію та координацію ефективних дій із подолання кризових ситуацій та їхніх наслідків.

Отже, це ті напрями та заходи, які мають бути врахованими під час розроблення стратегії антикризового реагування. Подальшу реалізацію стратегії спрямовано на використання всього потенціалу підприємства та вживання ефективних заходів для мінімізації зовнішніх і внутрішніх загроз.

Тому в сучасних умовах додавання антикризового фінансового управління в управлінську практику вітчизняних підприємств харчової промисловості є потрібною умовою виходу з фінансової кризи.

Успішне антикризове фінансове управління потребує використання різних методів. Залежно від причин кризи, компанії мають віддавати перевагу тому чи тому методу, який допомагає вийти із кризи. Також, упроваджуючи антикризові заходи, компаніям варто скористатися досвідом інших країн та вжити заходів для виведення економік розвинених країн із кризи. Крім того, дуже важливим є з'ясування механізмів антикризових заходів, які дозволяють як забезпечити своєчасне реагування на кризові явища, так і запобігти поширенню кризових явищ.

2.4. День четвертий

Аналіз макроекономічного середовища в контексті моделювання впливу зовнішніх факторів на бізнес-процеси на підприємстві

Світова фінансова криза посприяла зниженню ефективності функціонування світової економіки, що вплинуло на економічний розвиток країн і відобразилося в міжнародних економічних рейтингах. Жорстка конкурентна боротьба на світових ринках потребує від України пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності національної економіки,

формування в країні потужного інноваційного та науково-технічного потенціалу, сприятливого бізнес-середовища, що в перспективі дозволить зайняти гідні позиції на міжнародних ринках. Дослідження рівня фінансово-економічного розвитку різних країн світу та визначення місця України у світовому економічному просторі дозволяє виявити базові тенденції до економічного та фінансового становлення національної економіки. Оцінювання позиції держави в глобальних фінансових та економічних рейтингах у динаміці дозволяє ідентифікувати наявність кризових явищ та відстежувати рух країни в позитивному чи негативному напрямках.

Загалом виділяють приблизно 10 міжнародних індексів.

Найбільш поширеними є:

індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index);

індекс глобалізації (KOF Index of Globalization);

індекс легкості ведення бізнесу (Ease of doing business Index);

індекс економічної свободи (Index of Economic Freedom);

індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index, CPI);

індекс розвитку людського потенціалу (Human Development Index, HDI);

індекс свободи преси (Press Freedom Index, PFI).

Аналіз місця України в цих глобальних рейтингах та оцінювання найближчих за індексом країн дозволить ідентифікувати вияви кризових явищ у національній економіці та визначити основні напрями поліпшення ситуації. У процесі проходження тренінгу здобувачам вищої освіти варто зосередити увагу на таких етапах роботи. Потрібно насамперед зібрати матеріал для подальшого аналізу, тобто сформулювати перелік глобальних індексів, за якими будуть здійснювати оцінювання. Пропонований далі список не є виключним і його можуть доповнювати здобувачі вищої освіти.

Основні глобальні індекси, що можна використовувати для оцінювання позиції України у світовому економічному просторі, такі:

Свобода у світі – Freedom in the World (Freedom House).

Е&У сприйняття корупції – E&Y Fraud Surveys: Corruption perception.

Глобальний індекс інновацій – The Global Innovation Index.

Індекс верховенства права – Rule of law index.

Індекс глобалізації – Index of Globalization.

Індекс демократії – Democracy Index.

Індекс добробуту – The Global Wealth Report.
Індекс економічної свободи – Index of Economy Freedom.
Індекс інновацій Bloomberg – Bloomberg innovation index.
Індекс конкурентоспроможності – The Global Competitiveness Index (WEF).
Індекс легкості ведення бізнесу – Easy of Doing Business.
Індекс людського капіталу (WEF) – The Human Capital Index.
Індекс людського розвитку – Human Development Index (UNDP).
Індекс процвітання – The legatum prosperity index.
Індекс щастя – World Happiness Report.
Рейтинг податкового навантаження Paying taxes ranking.
Ренкінг глобальної конкурентоспроможності – World Competitiveness Yearbook.

Далі, після формування таблиці вхідних даних про позицію України в глобальних рейтингах, здобувачу вищої освіти пропонують проаналізувати динаміку коефіцієнтів за основними глобальними рейтингами та визначити, яким способом макроекономічне позиціонування країни впливає на розвиток бізнесу всередині держави.

3. Оцінювання результатів тренінгу

Оцінюють результати виконання й захисту звіту із тренінгу за 100-бальною системою оцінювання результатів навчання, прийнятою в університеті.

Підсумкова кількість балів, набрана здобувачем вищої освіти за результатами виконання завдань тренінгу, ураховує: презентацію ним результатів виконання завдань тренінгу під час захисту звіту; відповіді на запитання.

Здобувачі вищої освіти, які не захистили в призначений термін звіт із тренінгу, будуть мати академічну заборгованість.

Критерії оцінювання звіту із тренінгу і відповідей здобувачів вищої освіти під час захисту

Діяльність здобувачів вищої освіти в період тренінгу організовано, відповідно до структури комплексного тренінгу та теми магістерської

роботи, а саме: вибір теми, визначення проблеми, об'єкта, предмета дослідження; формулювання мети та завдань тренінгу; здійснення аналізу бізнес-процесів суб'єкта господарювання або фінансової установи за тематичними напрямками магістерської роботи; формування пропозицій щодо вдосконалення фінансових бізнес-процесів діяльності підприємства за темою магістерської роботи; побудова й оптимізація моделі бізнес-процесів фінансової сфери (у нотації BPMN) за темою магістерської роботи; виконання завдань моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері з використанням аналітичних методів; формулювання висновків.

1 – 59 балів – звіт подано керівникові на перевірку з порушенням термінів; виконано із суттєвими запозиченнями інформаційно-теоретичного матеріалу; оформлення звіту не відповідає вимогам; зміст звіту не розкрито;

60 – 73 бали – звіт недостатньо повно розкриває зміст; є зауваження до формулювання мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження; здійснено неповний аналіз бізнес-процесів фінансової сфери для суб'єкта господарювання або фінансової установи за тематичними напрямками дипломної роботи; пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів фінансової сфери в середовищі сучасних ІТ-інструментів за темою магістерської роботи не мають обґрунтованості; формулювання висновків потребує доопрацювання; недостатньо реалізовано моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері з використанням аналітичних методів за темою дипломної роботи;

74 – 89 балів – звіт достатньо повно розкриває зміст; зрозуміло та чітко, із непринциповими помилками обґрунтовано мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження; із незначними недоліками здійснено аналіз бізнес-процесів суб'єкта господарювання або фінансової установи за тематичними напрямками дипломної роботи; пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів фінансової сфери в середовищі сучасних ІТ-інструментів за темою дипломної роботи потребують незначного коригування; формулювання висновків і реалізація моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері з використанням аналітичних методів за темою дипломної роботи потребують незначних доопрацювань; вимоги щодо оформлення звіту з комплексного тренінгу дотримано з незначними відхиленнями від вимог;

90 – 100 балів – звіт у повному обсязі розкриває зміст, на високому рівні доведено актуальність тематики дослідження; зрозуміло та чітко обґрунтовано мету, завдання, об’єкт і предмет дослідження; результати аналізу бізнес-процесів суб’єкта господарювання або фінансової установи за тематичними напрямками магістерської роботи опрацьовано та доведено; пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів фінансової сфери в середовищі сучасних ІТ-інструментів за темою магістерської роботи обґрунтовано; формулювання висновків є логічним і послідовним; реалізацію моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері з використанням аналітичних методів за темою дипломної роботи здійснено на високому рівні; вимоги щодо оформлення звіту з комплексного тренінгу дотримано в повному обсязі.

Рекомендована література

Основна

1. Автоматизація бізнес процесів : навч. посіб. до практ. занять для студ. спец. 151 «Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології» / уклад. О. Бунке. 2-ге вид. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 39 с.

2. Копп А. М., Орловський Д. Л. Аналіз та вдосконалення бізнес-процесів організації із застосуванням референтних моделей // Інформаційні технології: сучасний стан та перспективи : колект. моногр. / Г. В. Альошин [та ін.] ; заг. ред. В. С. Пономаренка. Харків : ДІСА ПЛЮС, 2018. 16 с.

3. Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства // БізнесІнформ. 2018. № 1. С. 302–311.

4. Моделювання бізнес-процесів та управління ІТ-проектами : навч. посіб. / Є. М. Крижановський, А. Р. Ящолт, С. О. Жуков, О. М. Козачко. Вінниця : ВНТУ, 2018. 91 с.

5. Пістунов І. М. Моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с.

Додаткова

6. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус та ін. Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

7. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб. для студ., що навчаються за спец. 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології» : у 2 ч. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. 335 с.

8. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб. для студ., що навчаються за спец. 122 «Комп'ютерні науки та інформаційні технології» : у 2 ч. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. Ч. 2 : Бізнес-процеси: аналіз, управління, удосконалення. 432 с.

Інформаційні ресурси

9. Business process management for dummies. URL: <https://www.ibm.com/downloads/cas/B4R8JWK0>.

10. Business Process Modeling. PowerDesigner® 16.1. URL: https://infocenter.sybase.com/help/topic/com.sybase.infocenter.dc38088.1610/doc/pdf/business_process_modeling.pdf.

11. Documents Associated With Business Process Model And Notation (BPMN). Version 2.0. URL: <http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>.

12. IBM Innov8 2.0. URL: <http://www-01.ibm.com/software/solutions/soa/innov8/index.html>.

13. Integrated DEFinition Methods (IDEF). URL: <https://www.idef.com/>.

14. Learn BPM – Business Process Management training with BizAgi. URL: <http://www.bizagi.com/en/learning>.

15. White S. A., Miers D. BPMN Modeling and Reference Guide. URL: http://media.techtarget.com/Syndication/ENTERPRISE_APPS/BPMNModeling_and_Reference_Guide_Digital_Edition_G360.pdf.

Зміст

Вступ.....	3
1. Організаційна структура тренінгу	6
2. Хід тренінгу.....	8
2.1. День перший.....	8
2.2. День другий	10
2.3. День третій	20
2.4. День четвертий	35
3. Оцінювання результатів тренінгу	37
Критерії оцінювання звіту із тренінгу і відповідей здобувачів вищої освіти під час захисту.....	37
Рекомендована література.....	39
Основна	39
Додаткова	40
Інформаційні ресурси	40

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Методичні рекомендації
до комплексного тренінгу
з аналізу та оптимізації бізнес-процесів
в фінансовій сфері
для здобувачів вищої освіти
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
освітньої програми «Фінанси і кредит»
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладачі: **Полтініна Ольга Павлівна**
Лелюк Світлана Валеріївна

Відповідальний за видання *І. В. Журавльова*

Редактор *О. Г. Доценко*

Коректор *Н. В. Завгородня*

План 2026 р. Поз. № 65 ЕВ. Обсяг 42 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61165, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*