

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний авіаційний університет
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Методичні рекомендації з самостійної роботи студентів
навчальної дисципліни
«Управління бізнес-процесами авіапідприємств»

Освітньо-професійна програма: Менеджмент авіакомпаній та аеропортів

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Розробник проф., д.е.н. Гуріна Г.С.

Київ-2022

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ З ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АВІАПІДПРИЄМСТВ»

Самостійна робота студента (СРС) — це форма організації навчального процесу, за якої заплановані завдання виконуються студентом самостійно під методичним керівництвом викладача.

Мета СРС — засвоєння в повному обсязі навчальної програми та формування у студентів загальних і професійних компетентностей, які відіграють суттєву роль у становленні майбутнього фахівця вищого рівнякваліфікації.

Навчальний час, відведений для самостійної роботи студентів денної форми навчання, визначається навчальним планом. У ході самостійної роботи студент має перетворитися на активного учасника навчального процесу, навчитися свідомо ставитися до оволодіння теоретичними і практичними знаннями, вільно орієнтуватися в інформаційному просторі, нести індивідуальну відповідальність за якість власної професійної підготовки. СРС включає: опрацювання лекційного матеріалу; опрацювання та вивчення рекомендованої літератури, основних термінів та понять за темами дисципліни; підготовку до практичних занять; підготовку до виступу; поглиблене опрацювання окремих лекційних тем або питань; виконання індивідуальних завдань (вирішення розрахункових індивідуальних та комплексних завдань) за вивченою темою; написання есе за заданою проблематикою; пошук (підбір) та огляд літературних джерел за заданою проблематикою дисципліни; аналітичний розгляд наукової публікації; контрольну перевірку студентами особистих знань за запитаннями для самодіагностики; підготовку до контрольних робіт та інших форм поточного контролю; підготовку до модульного контролю; систематизацію вивченого матеріалу з метою підготовки до семестрового екзамену.

Необхідним елементом успішного засвоєння матеріалу навчальної дисципліни є самостійна робота студентів з вітчизняною та закордонною спеціальною економічною літературою, нормативними актами з питань державного регулювання економіки, статистичними матеріалами. Основні види самостійної роботи, які запропоновані студентам для засвоєння теоретичних знань з навчальної дисципліни, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Завдання для самостійної роботи студентів та форми її контролю

| Назва теми | Зміст самостійної роботи студентів | Форми контролю СРС | Література |
|---|---|-------------------------|---------------------|
| Модуль № 1 «Теоретичні засади управління бізнес-процесами» | | | |
| 1.1. Загальна характеристика процесного підходу до управління підприємством | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення особливостей управління процесами та впровадження процесного підходу. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8] |
| 1.2. Загальна характеристика управління бізнес-процесами | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення інформаційного забезпечення побудови моделі IDEF, компонентів діаграм потоків інформації, правил деталізації контекстних діаграм. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8; 10; 11] |
| 1.3. Документування та методологія опису бізнес-процесів | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Здійснення документування процесів, ідентифікація витрат на забезпечення якості процесів. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8] |
| 1.4. Моніторинг, контроль та аналіз стану протікання бізнес процесів | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення задач, етапів, видів та методів контролю певного підприємства. Побудова контрольних карт, контрольних листків, гістограм. Визначення напрямків побудови діаграми Парето. Формування причинно-наслідкової діаграми. Розробка алгоритму вибору варіантів вирішення проблеми. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8] |
| Модуль № 2 «Планування бізнес-процесів авіапідприємств» | | | |
| 2.1 Вимоги до процесу планування у системі авіапідприємств | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу авіапідприємств як інструмент планування. Ланцюжок бізнес-процесів. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами – внутрішні процеси – персонал». Бюджетування як сучасний підхід управлінського контролінгу бізнесу авіапідприємств. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8; 11] |
| 2.2. Бізнес-процеси, що пов'язані зі | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка | Презентація результатів | [1; 4-6; 8; 9] |

| | | | |
|--|--|-------------------------|----------------|
| реалізацією виробничої функції авіапідприємств | до практичного заняття. Системний підхід до моделювання бізнес-процесів. Розробка візуальної моделі управління виробництвом. Ключові показники оцінки стану бізнес-процесів «Управління виробництвом», «Фінансовий аналіз і облік» та «Управління персоналом». | | |
| 2.3. Бізнес-процеси, що пов'язані зі збутом товару авіапідприємств | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення факторів, що впливають на вибір типу моделі управління запасами. Розробка процедури вибору постачальника. Ланцюжок бізнес-процесів «Управління продажем». Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: постачання, продаж і збут. | Презентація результатів | [1; 4-6; 8; 9] |
| 2.4. Сучасні підходи та технології в оптимізації бізнес-процесів авіапідприємств | Вивчення лекційного матеріалу, огляд теоретичного матеріалу з теми, підготовка до практичного заняття. Визначення можливих результатів поліпшення процесів, умов успіху реінжинірингу. Побудова діаграми Харрінгтону. Застосування підходу «сталого розвитку» відносно підходу «інноваційного розвитку» в менеджменті авіапідприємства. | Презентація результатів | [1-6; 8; 9] |

Рекомендована література

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. К. : КНЕУ, 2020. 487с.
3. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 80 с.
4. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
6. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
7. Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства. URL: <http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-iznesprocesamy-pidpryyemstva>

8. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
9. Інтернет-портал для управлінців. URL: www.management.com.ua
10. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: <http://www.idef.com>
11. Постановка цілей по SMART. URL: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

МОДУЛЬ № 1 «ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

1.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Питання на самостійний розгляд:

1. Предмет, завдання і структура курсу "Управління бізнес-процесами авіапідприємств".
2. Зміст головних термінів і визначень в управлінні бізнес процесами. Зміст понять функція і процес.
3. Передумови і генезис формування функціонального підходу до управління підприємством. Переваги та недоліки функціонального підходу.
4. Сутність та принципи процесного підходу.
5. Структура бізнес-процесу. Ознаки процесу.
6. Переваги та недоліки процесного підходу.
7. Порівняльний аналіз функціонального, процесного, процесно-функціонального підходів.
8. Зв'язок основних та допоміжних процесів. Виконавці процесу. Види входів та виходів. Функції власника процесу. Параметри процесу.
9. Застосування процесного підходу у побудові організації.
10. Управління організацією згідно моделі ланцюжка бізнес процесів М.Портера. Процеси життєвого циклу продукції. Створення цінності в процесі виробництва.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.

3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно розуміти, що застосування процесного підходу у побудові та управлінні організацією: розуміння і виконання вимог споживача; необхідність розгляду процесів з точки зору споживчої цінності, створюваної у продукті дії; досягнення результативності і ефективності у робочих характеристиках процесів; постійне покращення процесів, що базується на об'єктивних даних отриманих внаслідок вимірювання стану їх протікання.

Алгоритм застосування процесного підходу необхідно розглянути в такій послідовності: Ідентифікація переліку процесів, необхідних для управління підприємством. Визначення взаємозв'язків, взаємодії, послідовності у системі процесів. Визначення ключових процесів з позиції стратегічних цілей і планів. Визначення працівника, готового взяти на себе відповідальність за кожен процес, наділення його відповідними повноваженнями (власник процесу). Визначення замовника чи споживача процесу і опис виходів процесу, тобто вимог до результатів його функціонування. Визначення постачальників процесу і вимог до елементів входу процесу. Визначення критеріїв оцінки менеджменту даного процесу і вибір методів вимірювання цих критеріїв. Планування вимірювання показників якості і ефективності процесу. Опис процесу у вигляді блок-схеми чи схеми потоків, з урахуванням вимог системи управління. Визначення вхідних і вихідних документів за стадіями процесу (наприклад, регламент, посадові інструкції, робочий журнал тощо). Забезпечення інформаційних потоків, необхідних для ефективного менеджменту і моніторингу процесу. Проведення регулярного моніторингу і аналізу даних стану процесу. Систематичне проведення коригувальних і запобіжних дій, спрямованих на досягнення цілей процесу. Визначення порядку внесення змін у виконання процесу.

Необхідно розуміти, що бізнес-аналіз може проводитись як для оцінки існуючого стану справ в компанії (організації, підприємстві), так і для цілей визначення майбутніх потреб. В більшості випадків бізнес-аналіз проводиться з метою окреслення шляхів вирішення бізнес-потреб, бізнес-цілей, чи подолання перешкод на шляху до реалізації цих цілей. Комплекс рішень - це набір необхідних змін для забезпечення вирішення проблем, задоволення потреб, отримання конкурентних переваг чи використання наявних можливостей. При цьому бізнес-аналітик – фахівець, що використовує методи бізнес-аналізу для аналітики потреб діяльності

організацій з метою визначення проблем бізнесу і пропозиції їх вирішення. У кінцевому рахунку, бізнес-аналітики хочуть досягти наступних результатів: зменшити витрати; знайти рішення проблеми; закінчити проекти вчасно; поліпшити ефективність; задокументувати вірні вимоги.

1.2. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Питання на самостійний розгляд:

1. Декомпозиція процесу. Рівень деталізації процесу. Взаємозв'язок процесів.
2. Зв'язок процесу з зовнішніми та внутрішніми процесами. Взаємозв'язок відділів при функціонуванні процесу.
3. Матриця процесу. Процедура впровадження процесного підходу.
4. Класифікація бізнес-процесів. Рекомендований перелік бізнес-процесів у побудові моделі управління організацією.
5. Алгоритм опису бізнес-процесу.
6. Методологія опису бізнес-процесів організації.
7. Нотація IDEF0 та рекомендації щодо її використання.
8. Вимоги до процесу планування (P-D-C-A).
9. Стандарт ISO. Модель системи менеджменту якості, заснована на процесному підході. Етапи управління процесами. Цикл Демінга-Шухарта. Етапи планування процесу.
10. Схеми та складові управління процесом. Додаткова цінність процесу. Вимоги до процесів згідно стандартів ISO. Структура забезпечення процесу. Управління якістю процесу.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
6. IDEF, Integration DEFinition methods веб-сайт. URL: <http://www.idef.com>
7. Постановка цілей по SMART. URL: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно дослідити управління бізнес-процесами в рамках концепції всезагального управління якістю та безперервного покращення процесів.. Під бізнес-процесом слід розуміти будь-яку діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для споживача; це будь-який потік робіт, що переходить від однієї людини до іншої в межах одного підрозділу (процес підрозділу), або від одного підрозділу до іншого (наскрізний процес). Основними положеннями концепції виділення бізнес-процесу на підприємстві є: у застосуванні до кожного бізнес-процесу встановлюють межі, визначають споживачів та постачальників, а також, інтерфейси між ними; бізнес-процеси переважно виходять за межі функціонального відділу, в деяких випадках за межі підприємства; вихід бізнес-процесу повинен становити цінність для споживача; бізнес-процес належить до структури бізнес-процесів підприємства, що має ієрархічну будову. Тобто процес може бути простим або складатися з сукупності підпроцесів. Опис бізнес-процесів дозволяє точно представити цілі кожного з видів діяльності, з яких складається бізнес-процес, їх основні характеристики та кінцеві результати. Описуючи діяльність підприємства через виділення бізнес-процесів, підприємство отримує можливість краще зрозуміти процеси, що відбуваються всередині та виявити приховані. Це сприяє підвищенню рівня контрольованості та керованості діяльності. Для кожного бізнес-процесу можна застосувати одні й ті самі характеристики: межі процесу; власник процесу; вхід процесу; вихід процесу; виконавці; ресурси процесу; критерії оцінки процесу. Бізнес-процеси підприємства слід розмежовувати на основні та допоміжні (обслуговуючі) для визначення частки обслуговуючих процесів в витратах на виробництво продукції або послуг та визначення їх істинної собівартості.

Аналіз процесів передбачає роботу з графічними схемами та аналіз усієї доступної інформації по процесах, вимірювання їх показників, порівняльний аналіз тощо. Для суб'єктивної оцінки процесів використовують методики реінжинірингу бізнес-процесів, якісного аналізу процесів (SWOT-аналіз, аналіз за допомогою Бостонської матриці), методи кількісного аналізу, що базуються на зборі, обробці та аналізі статистичної інформації про процеси.

Слід розуміти, що будь-який процес організації можна аналізувати з точки зору відповідності його деяким вимогам. В даний час в світі немає спеціалізованих стандартів, що регламентують вимоги до процесів бізнесу, проте стандарти ISO серії 9000 рекомендують використовувати цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act) для створення системи постійного поліпшення процесу. Вважається, що застосування даного циклу також є обов'язковою вимогою, яку необхідно пред'являти до процесів. Крім зазначених вище вимог, процес

повинен включати відому схему управління за відхиленнями: «планування процесу - виконання процесу - облік - контроль - прийняття рішень».

1.3. ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА МЕТОДОЛОГІЯ ОПИСУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Структура регламенту виконання бізнес процесу.
2. Організаційно-структурна карта бізнес процесу.
3. Досвід використання процесного підходу у розробці моделей управління підприємством. Рівні документування. Склад документації згідно ISO. Опис процесів. Етапи документування.
4. Методології сімейства IDEF.
5. Методологія функціонального моделювання IDEF0. Метод моделювання процесів IDEF3. Моделювання інформаційних потоків IDEF1. IDEF1x – методологія побудови реляційних структур. IDEF2 – методологія динамічного моделювання розвитку системи. IDEF3 – методологія документування процесів. IDEF4 – методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем. IDEF5 – методологія онтологічного дослідження складних систем.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Слід розуміти, що найбільш поширеним видом текстового опису бізнес-процесу є регламент, що створюється у вигляді обов'язкового до виконання організаційно-розпорядчого документа, в якому закріплені порядок і правила

реалізації конкретного процесу. При прийнятті рішення про необхідність розробки системи регламентів необхідно проаналізувати позитивні і негативні сторони цього підходу. Це дозволить визначити основні вимоги до регламентації. Створення комплексу регламентів, забезпечення їх виконання та актуалізації дозволяє досягти певних результатів на шляху до підвищення ефективності діяльності організації. Регламент бізнес-процесу повинен містити інформацію про мету процесу, виконавців операцій процесу, виходах і виходах, а також вимоги до термінів виконання процесу. Щоб визначити, які процеси будуть виділені в організації, необхідно їх класифікувати і встановити, за якими вимогами або критеріями будуватиметься система управління процесами. Вимоги, які необхідно враховувати при виділенні процесів, значною мірою залежать від самої організації, її розміру, способу управління.

Моделювання бізнес-процесів допомагає самоаналізувати, забезпечувати підвищення ефективності, застосовувати передові методи та стандартизацію, гнучкість процесу, прозорість, подолати конкуренцію. Завдяки всім іншим перевагам, які ми згадали, ви зможете перемогти і пережити своїх конкурентів у довгостроковій перспективі. Модель бізнес-процесу включає опис всіх елементів бізнес-процесу, формалізованих у будь-якої нотації. Основним методом є IDEF0.

Слід дослідити найбільш популярні нотації: IDEF0 - дозволяє створити модель, яка буде відображати: структуру системи, функції, потоки ресурсів, інформації; EPC - використовує значно більше елементів - різнокольорових фігур; BPMN - її центром є саме бізнес-процес, і вона використовується, щоб показати алгоритм його проходження.

1.4. МОНІТОРИНГ, КОНТРОЛЬ ТА АНАЛІЗ СТАНУ ПРОТІКАННЯ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Керівництво в управлінні бізнес-процесами. Роль вищого керівництва в управлінні бізнес-процесами. Цілі і політика управління бізнес-процесами в організації.
2. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу. Р.Нортон і Д.Каплана. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами - внутрішні бізнес-процеси - персонал».
3. Методика ідентифікації ключових бізнес процесів і формування критеріїв оцінки їх стану.
4. Показники стану протікання процесів. Показники продукту процесів. Показники задоволеності клієнтів процесу Попереджуючі та коригувальні дії в управлінні організацією.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно визначити, що виконання аналізу на галузевому і секторальному рівнях дає змогу оцінити стратегічні перспективи й окреслити стратегічні орієнтири майбутнього розвитку підприємств. Крім зовнішнього середовища, потрібно мати чітку характеристику теперішнього стану підприємства і його потенціалу для реагування на можливі зміни або спроможності самим генерувати зміни. У дослідженні сильних і слабких сторін підприємства застосовують як прості, так і комбіновані методики, які вимагають залучення фахівців. При використанні методик дослідження переваг і недоліків потрібно дотримуватися певної послідовності логіки мислення, відповідаючи на питання: Як підприємство сприймається підприємцем та оточенням? Що прагнемо з підприємства зробити? Аналіз стану підприємства можна провести певними способами: порівняння найгірших побоювань і найбільш оптимістичних сподівань; аналіз власного доробку.

Діагностика внутрішнього середовища слід розглядати як визначення поточного стану об'єкта на предмет його відповідності обраній стратегії, а також прогнозування подальшого розвитку подій на підприємстві й у навколишньому середовищі з метою визначення ефективності діючої стратегії, а також розробку системи заходів щодо ліквідації стратегічних розривів чи коректування стратегії. Для стратегічної діагностики підприємства запропоновано виділити такі групи: виробництво; фінанси; маркетинг; персонал; організація управління; інформація.

МОДУЛЬ № 2 «ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ»

2.1. ВИМОГИ ДО ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ У СИСТЕМІ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Процедура планування, його мета, завдання та ефективність проведення. Моделювання середовища. Процес формування цілей у середовищі авіапідприємств. Система планів.
2. Моделі та алгоритми процесу планування. Попереджувальні і коригуючі дії в управлінні авіапідприємством. Переваги та недоліки процесного менеджменту над функціональним.
3. Модель збалансованих показників оцінки ефективності бізнесу авіапідприємств як інструмент планування. Ланцюжок бізнес-процесів. Карта збалансованих показників ефективності бізнесу.
4. Логічні зв'язки між складовими організації «фінанси – відносини із споживачами – внутрішні процеси – персонал». Карта стратегічних цілей і критеріїв оцінки. Фінансові перспективи. Перспективи розвитку стосунків зі споживачем. Перспективи стану внутрішніх бізнес-процесів. Перспективи навчання і розвитку персоналу.
5. Бюджетування як сучасний підхід управлінського контролінгу бізнесу авіапідприємств. Система бюджетів.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
6. Постановка цілей по SMART. URL: <https://goal-life.com/uk/smart-cil>

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно розуміти, що управління вимогами – це процес запису, аналізу, трасування, пріоритезації і узгодження вимог та контролю змін і доведення їх до зацікавлених сторін. Це безперервний процес протягом всього життя проекту. Мета управління вимогами полягає в тому, щоб переконатися, що організація відповідає потребам і очікуванням своїх клієнтів, внутрішніх або зовнішніх зацікавлених сторін. Управління вимогами починається з аналізу і виявлення цілей і обмежень організації. Управління вимогами додатково включає в себе підтримку планування вимог, інтеграції вимог і організації роботи з ними (атрибути для вимог).

На кожному етапі процесу розробки існують ключові методи і задачі пов'язані з управлінням вимогами (дослідження, аналіз здійсненності, дизайн, розробка та реалізація, завершення). Слід розглядати вимоги залежно від проблемної галузі і застосовуваних бізнес-аналітиками методологій, щодо технічних проектів (особливо програмних продуктів).

Аналіз вимог полягає в визначенні потреб та умов, які висуваються щодо нового чи зміненого продукту, враховуючи можливі конфліктні вимоги різних замовників, таких як користувачі чи бенефіціари. Аналіз вимог є критичним для успішної розробки проекту. Вимоги мають бути задокументованими, вимірними, реальними, пов'язаними з бізнес-потребами і описаними з рівнем деталізації, достатнім для розуміння розробниками і виконавцями. Аналіз вимог передбачає такі розділи: визначення зацікавлених сторін, інтерв'ю з зацікавленими сторонами, спільні сесії розробки вимог, документування вимог, вимірювані цілі, прототипи, прецеденти.

До проблем аналізу вимог можна віднести: проблеми з зацікавленою стороною, яка перешкоджає збору вимог та проблеми з інженерами/розробниками.

2.2. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ З РЕАЛІЗАЦІЄЮ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Модель М.Потера «Детермінанти інтенсивності конкуренції в галузі» для аналізу міжнародного середовища.
2. Системний підхід до моделювання бізнес-процесів.
3. Виробнича функція підприємства як система бізнес-процесу: основний, допоміжні та обслуговуючі процеси.
4. Функціональна та інформаційна модель.
5. Складові внутрішнього середовища авіапідприємства як клієнтів в бізнес-процесі.
6. Тривалість виробничого циклу, швидкість обробки інформації, використання капіталу, внутрішнє та зовнішнє обслуговування, якість продукції, розвиток персоналу.

7. Розробка візуальної моделі управління виробництвом.
8. Ключові показники оцінки стану бізнес-процесів «Управління виробництвом», «Фінансовий аналіз і облік» та «Управління персоналом».
9. Основні складові бізнес-процесу «Управління персоналом» згідно вимог стандарту ISO 9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність під-процесів (організаційно-управлінських дій). Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом».

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
6. Інтернет-портал для управлінців. URL: www.management.com.ua

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Необхідно розглядати кожну організацію як відкриту систему, яка перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Аналіз ринку обов'язково передбачає такі складові: загальні тенденції зміни ринку; стан конкуренції на ринку; характеристика основних потреб по сировині, комплектуючих тощо та їх постачальників; описання збутової мережі; тенденції розвитку зовнішнього оточення, яке є невідконтрольним, але може впливати на діяльність фірми (макрооточення). Підсумком такого аналізу є всебічна характеристика кон'юнктури ринку. Оцінювання ринку може здійснюватися у двох напрямках: оцінювання привабливості ринку; оцінювання можливостей фірми конкурувати на цьому ринку.

Виробничі бізнес-процеси авіапідприємства слід розглядати на основі: основного бізнес-процесу, процес безпосереднього виробництва продукції; допоміжних бізнес-процесів - процесів забезпечення основного виробництва ресурсами, проведення ремонтів устаткування, тощо; обслуговуючих бізнес-процесів - процесів, що обслуговують основні і допоміжні процеси (складські, транспортні операції тощо).

Візуальну модель управління підприємством із врахуванням вимог теорії процесного менеджменту створюють на підставі розуміння і трансформації організаційної, функціональної та інформаційної моделей його діяльності у модель управління процесами. Візуальна модель управління у вигляді ланцюжка бізнес-процесів дозволяє об'єднати зазначені моделі у одне ціле, забезпечити досконаліший аналіз діяльності підприємства, приймати оперативні, стратегічні управлінські рішення з підвищення результативності і ефективності його діяльності. Організаційна модель – розподіл відповідальності і повноважень усередині організації, що зображується, як правило, у вигляді органіграми — графічної схеми, елементами якої є ієрархічно впорядковані організаційні одиниці (підрозділи, посадові позиції). Функціональна модель – візуальна схема зв'язків між підрозділами відповідно до виду виконуваних ними робіт і які підпорядковані функціональним керівникам. Інформаційна модель – сукупність інформації, що характеризує істотні властивості і стан об'єкта, процесу, явища, а також його взаємозв'язки із зовнішнім оточенням.

При розгляді основних складових бізнес-процесу «Управляти персоналом» згідно вимог стандарту ISO 9001:2008 слід звернути на такі: визначити рівень необхідної компетентності персоналу; забезпечити підготовку персоналу, робота якого впливає на якість продукції. Процес «Управляти персоналом» можна розглядати як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій): Визначити необхідний рівень компетенції персоналу. Провести відбір і залучення нового персоналу. Повести атестацію, ротацію і звільнення персоналу. Провести навчання персоналу; Забезпечити моніторинг розвитку і задоволеності персоналу.

2.3. БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЩО ПОВ'ЯЗАНІ ЗІ ЗБУТОМ ТОВАРУ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Ланцюжок бізнес-процесів життєвого циклу. Ланцюжок бізнес-процесів «Управління продажем».
2. Опис бізнес процесів на етапі реалізації продукції: постачання, продаж і збут. Завдання комерційних посередників в бізнес-процесах збутової системи (каналів збуту) у міжнародному середовищі .
3. Моделі управління торгово-комерційною діяльністю. Функції управління і бізнес-процеси у роздрібній торговій компанії Ключові передумови успіху моделювання системи управління торговельною діяльністю. Показники оцінки стану бізнес-процесів «збут-постачання-торгівля»

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
3. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
4. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
5. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
6. Інтернет-портал для управлінців. URL: www.management.com.ua

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

При застосуванні процесного підходу, як методу забезпечення життєдіяльності, важливо передбачати: розуміння і виконання вимог споживача; необхідність розгляду процесів з точки зору додавання споживчої цінності; досягнення результативності і ефективності в робочих характеристиках процесів; постійне покращення процесів, що опирається на об'єктивність їх вимірювання. Необхідність збутової діяльності як важливої складової зовнішньоекономічної діяльності підприємства зумовлена багатоплановою значущістю цієї діяльності для будь-якого підприємства. Збутовою діяльністю можна вважати весь комплекс відносин, які включають юридичні, комерційні та технологічні операції.

Проблеми збуту підприємствам необхідно вирішувати під час розробки маркетингової політики. Саме на цьому етапі слід прийняти рішення стосовно вибору ринків збуту, методів збуту і його стимулювання. Управління збутовою діяльністю підприємства передбачає визначення пріоритетних напрямків, засобів та методів, необхідних для активізації збуту. Спільна реалізація стратегічних і тактичних управлінських рішень підприємства щодо збуту товарів сприяє формуванню оптимальної системи збутової діяльності з урахуванням запитів споживачів і можливостей підприємства стосовно їх задоволення з найбільшою ефективністю для обох сторін. Великий вплив на результат збутової діяльності промислового підприємства чинять інноваційні процеси розвитку технологій, техніки, матеріалів, продукції та послуг в галузі.

Планування збутової діяльності є одним з найважливіших пріоритетів в галузі стратегічного планування розвитку підприємства, оскільки результати ефективної організації збутової діяльності чинять прямий вплив на результати господарської діяльності підприємства в цілому.

Діяльність будь-якої організації спрямована на задоволення потреб конкретного споживача або потреб споживчого ринку. Це прагнення мотивоване безперервно зростаючою конкуренцією, зростанням вимог споживача до продукції (послуг), що йому пропонують, розвитком рівня технологій виробництва та інше. Оптимізація моделі управління торговельною діяльністю, як правило відбувається на рівні компанії – інтегратора торговельної мережі. Ключові передумови успіху моделювання і актуалізації системи управління торговельною діяльністю: централізація процесів, в яких можлива економія завдяки масштабу; стандартизація процесів, що виконуються на рівні філій; тиражування взірців найкращої практики окремих торгових точок, що функціонують у мережі. Процес «Управляти постачанням продукції» включає підпроцеси «планувати поставки», (оперативне управління поставками), «аналізувати виконані поставки» і «коригувати обслуговування». В цілому, всі зазначені варіанти просування продукції на ринок можна об'єднати у бізнес-процес «Управляти комерційною діяльністю», продуктами якого можуть бути фінансовий результат, інформація про зміну дебіторської та кредиторської заборгованості, діловий і соціальний імідж підприємства, інформація про задоволення споживача, інформація про вимоги споживача, інформація про виконання дилерських договорів, інформація про стан продажу продукції, інформація про зміну складських запасів продукції інше.

2.4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ В ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ АВІАПІДПРИЄМСТВ

Питання на самостійний розгляд:

1. Поняття «розвитку» економічних процесів. Поняття «сталого розвитку» в економічних процесах.
2. Переваги та недоліки підходу «сталого розвитку» відносно підходу «інноваційного розвитку» в менеджменті авіапідприємства.
3. Інноваційні процеси як засіб забезпечення конкурентоздатності підприємств. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб забезпечення сталого розвитку підприємств. Управління стейкхолдеми як технологія ідентифікації та нівелювання загроз стабільності бізнес-процесів у міжнародному середовищі.
4. Маркетингова інформаційна система (МІС) в менеджменті підприємства.
5. Поняття оптимальності в управлінському рішенні. МІС як технологія оптимізації в прийнятті управлінських рішень. Веб-сайт підприємства як Інтернет-компонента МІС.
6. Особливості бізнес-процесів в електронній комерції у міжнародному середовищі.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Кушнір Роман. Б-бізнес. Покрокова інструкція створення системного, ефективного і прописаного бізнесу в Україні. Видавництво : Коло. 2019. 432 с.
2. Оптимізація бізнес-процесів : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. К. : КНЕУ, 2020. 487с.
3. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 80 с.
4. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : КНТЕУ, 2015. 263 с.
5. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне:НУВГП, 2014. 158 с.
6. Комплексне управління бізнес-процесами. URL: <http://www.kubp.com.ua>
7. Автоматизоване управління бізнес-процесами підприємства. URL: <http://inteltech.kiev.ua/uk/blogs/avtomatyzovane-upravlinnya-iznesprocesamy-pidpryyemstva>
8. Журнал «Теорія і практика управління соціальними системами». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tipuss/index.html
9. Інтернет-портал для управлінців. URL: www.management.com.ua

Методичні рекомендації

Під час самостійної підготовки доцільно опрацювати лекційний матеріал, літературні джерела та сформулювати відповіді на питання теми.

Діяльність будь-якої компанії чи організації, незалежно від її розмірів та терміну життя на ринку, це комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, специфічних для цього підприємства. Як правило, оптимізація бізнес-процесів потрібна, коли у компанії є ціла низка незначних негативних симптомів, діагностувати причини яких досить складно. Такі симптоми можуть виникнути через поступове накопичення змін в організації або можуть стати наслідком кардинальних управлінських рішень (наприклад, розширення чи скорочення напрямів діяльності). У цьому випадку оптимізація бізнес-процесів дозволить усунути існуючі недоліки та налагодити роботу кожної ділянки та підрозділів підприємства.

Щоб оптимізація пройшла успішно, керівнику підприємства мало знайти грамотних фахівців, треба добре розбиратися у всіх деталях оптимізації та безпосередньо брати участь у процесі, особисто контролювати всі дії залучених працівників. Перед тим як розпочинати роботу з оптимізації, необхідно описати існуючі в компанії бізнес-процеси (створити їх моделі). Описи повинні бути чіткими, однозначними та торкатися рівня, у якому видно конкретну роботу співробітників. Обсяг моделей може бути різним: як за окремо виділеному бізнес-процесу, так і групі взаємопов'язаних

бізнес-процесів. Позитивний результат при проведенні оптимізації залежить від точності та розуміння найдрібніших деталей поточної ситуації. Для цього потрібно зібрати та структурувати необхідний обсяг інформації про діяльність компанії, а також врахувати принципи оптимізації. Оптимальність процесу оцінюється за такими основними параметрами: якість кінцевого результату бізнес-процесу, якість та зміст проміжних результатів (за кожною процедурою), змістовність дій виконавців під час виконання процедури, компактність та узгодженість схеми бізнес-процесів, ефективність управління бізнес-процесами.

Оптимізація бізнес-процесів є однією з основних, стратегічно важливих завдань підприємства, що визначають усю його подальшу ефективну діяльність. Слід розглядати оптимізацію бізнес-процесів як безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства. Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) – системний підхід, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності. BPI забезпечує скорочення витрат та циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні його якості більш ніж на 60%.

Методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес: методика швидкого аналізу, методика ідеалізації бізнес-процесів, метод структуризації функції якості, аналіз робочих осередків, перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг бізнес-процесів підприємства.

У процесі оптимізації бізнес-процесів можуть бути виявлені і усунені такі фактори: дублювання функцій, вузькі місця, надмірна вартість операцій, низька якість виконання операцій, неузгодженість дій учасників тощо.