МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНТРАНС РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ
(РОСАВИАЦИЯ)
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»

ТИПЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

Методические указания по изучению дисциплины
и выполнению контрольной работы для всех направлений подготовки

Санкт-Петербург
2018

Ш87(03)

ТИПЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИЙ ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА: Методические указания по изучению дисциплины и выполнению контрольной работы/ Университета ГА. С.-Петербург, 2018.

Издаются в соответствии с программой дисциплины "Типы-бизнес процессов организаций воздушного транспорта ".

Содержат требования к уровню освоения дисциплины, содержание разделов дисциплины, указания к выполнению контрольной работы. Приведен список литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения квалификации бакалавр

Библ. 28 назв, рис 1.

Составители: А.А. Купрюхин, канд. экон. наук, доцент
И.А. Фомина, канд. экон. наук, доцент

© Университет гражданской авиации, 2018

ОБЩИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

«Типы бизнес-процессов организаций воздушного транспорта» - это учебная дисциплина конкретизирующая основные положения процессного управления авиационным предприятием, применительно к деятельности менеджера в организации и занимающая одно из ведущих мест в специальной подготовке бакалавров.

Методика преподавания дисциплины предполагает чтение лекций, проведение семинарских занятий, консультаций по отдельным вопросам дисциплины, а также выполнение контрольных и тестовых заданий. Предусмотрена также самостоятельная внеаудиторная работа студентов в процессе подготовки семинарских занятий, подготовки к тестированию, написанию контрольных работ.

При подготовке пособия использованы научные разработки, учебно-методические материалы отечественных и зарубежных авторов-исследователей.

Результатом изучения дисциплины является реализация требований, установленных в государственном образовательном стандарте подготовки бакалавров и формирование у них соответствующих компетенций.

Особое внимание следует уделять самостоятельной работе с литературой, как по общей теории бизнес-процессов, так и с периодическими изданиями, публикующими практические материалы применения процессного подхода в отдельных авиапредприятиях (компаниях).

Рекомендации по изучению курса:

1.Прежде чем приступить к изучению курса внимательно изучите содержание и структуру рабочей программы по данной дисциплине.

2. Имея методические укзания по дисциплине, перед лекцией прочтите и уясните название лекции и ее содержание.

3. Прочтите конспект прослушанной лекции, основную и дополнительную литературу по теме.

4. Изложите свое понимание темы.

5. Выявите дискуссионные вопросы и сформулируйте свою точку зрения на них, аргументируя ее.

6. Закрепление материала проводится на семинарских занятиях или в результате самостоятельной работы. Каждая тема курса должна быть проработана студентом в той или иной форме. Формы анализа предполагают интерактивное взаимодействие преподавателя и студентов, обсуждение особенностей и альтернатив решения возникающих проблем и вопросов.

Рекомендации по подготовке к семинарским занятиям. При подготовке к семинарским занятиям необходимо:

1. Внимательно ознакомиться с тематикой семинара;
2. Прочесть конспект текста лекции по теме, изучить рекомендованную литературу;
3. Составить краткий план ответа на каждый вопрос семинарского занятия;
4. Проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки;
5. Если Вам встретились незнакомые термины или имена, обязательно обратитесь к словарю и зафиксируйте их в Вашей тетради.

Рекомендации по подготовке к зачету (экзамену):

При подготовке к зачету студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на семинарах, а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на зачет (экзамен).

ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ К ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Международный стандарт ИСО 9000:2000 определяет процесс как "совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы и выходы". Каждый бизнес-процесс: имеет свои границы; имеет конечного потребителя; имеет своего владельца. Вопросы управления бизнес-процессами остро встают в компании, когда на определенном этапе ее развития сбои во взаимодействии подразделений, менеджеров, сотрудников начинают носить регулярный характер, при этом оказывая существенное влияние на эффективность деятельности самой организации. Одним из возможных и оптимальных в настоящее время, способов решения проблем, связанных с повышением эффективности деятельности предприятия является внедрение процессного подхода, которое в отличие от системного и функционального позволяет реализовать совершенно новые возможности управления и оптимизации бизнес-процессов.

Рис.1. Типы бизнес-процессов

Каждая организация имеет свою специфику деятельности, свою продукцию и услуги, взаимодействует с определенным набором поставщиков и покупателей, действует на определенной территории, в определенном правовом поле и т.д. Авиационный бизнес не является исключением. Условно, все существующие бизнес-процессы можно разделить на следующие типы:

1. Основные (операционные) процессы. Основные процессы направлены на производство товаров и услуг для конечного потребителя, т.е. именно для тех, кто в итоге покупает и использует результаты процесса. Отличительной особенностью основных процессов является то, что они прямым образом участвуют в реализации бизнес-направлений компании. В большинстве случаев перечень основных бизнес-процессов представляет зеркальное отражение дерева бизнес-направлений компании. Именно они определяют профиль бизнеса, именно они имеют стратегическое значение и именно эти процессы конкурентоспособная компания должна уметь выполнять лучше других в своей отрасли.

2. Обеспечивающие (вспомогательные) процессы. Этот вид бизнес процессов обеспечивают всю компанию ресурсами и позволяет основным процессам выполнять свою работу. В отличие от основных обеспечивающие бизнес-процессы имеют другие цели и предназначение. Если основные бизнес-процессы приносят деньги, производя продукт и удовлетворяя потребности клиента, то обеспечивающие процессы поддерживают инфраструктуру организации. Клиент за них не готов платить деньги, но эти процессы нужны для того, чтобы компания существовала. Клиентами обеспечивающих процессов являются подразделения и сотрудники организации, которых при описании процессов называют внутренними клиентами. В качестве обеспечивающих рассматривают такие бизнес-процессы как административно-хозяйственное обеспечение, обеспечение безопасности, юридическое обеспечение и т.д. Обеспечивающие бизнес-процессы могут производить

продукты, которые могут продаваться на внешнем рынке, но эти продукты не являются основными, они являются второстепенными или побочным. Обеспечивающие бизнес-процессы не имеют стратегического значения. По мере функционирования компании может быть принято решение сделать побочный продукт основным. В этом случае обеспечивающий бизнес-процесс превращается в основной. Существует и противоположная перспектива - компания может отдать свой обеспечивающий бизнес-процесс на аутсорсинг, в случае если во внешней среде существуют другие организации, которые могут выполнить данный бизнес-процесс более дешево, быстро и качественно в виду своей специализации и наличия больших компетенций и опыта.

3. Бизнес-процессы управления. Процессы управления тоже являются обеспечивающими. Они не нужны для внешнего клиента, но они нужны для менеджмента компании, потому что именно эти процессы позволяют управлять компанией, обеспечивая ее выживание, конкурентоспособность и развитие. Отличительными особенностями процессов управления является их типовая структура. Различие между управленческим процессами определяется спецификой объектов управления, которыми они управляют.

4. Бизнес-процессы развития. Это процессы направленные на улучшение хода и результатов процесса или деятельности компании. Основная задача выделения процессов развития — сделать развитие бизнеса системным и постоянным. Они представляют инвестиционные виды деятельности, где усилия прикладываются сегодня, а результаты получаются по прошествии определенного периода. Отличительной особенностью бизнес-процессов развития является то, что они на 80% представляют из себя проектную деятельность.

Вышеперечисленные типы бизнес-процессов могут быть двух видов: сквозными или локальными. **Сквозные (межфункциональные) процессы**– проходят через несколько подразделений организации (полностью или

частично включая их деятельность) или через всю организацию, пересекают границы функциональных подразделений. Сквозные процессы рационально определять на операционном уровне, то есть уровне операций, выполняемых конкретными сотрудниками. **Локальные бизнес-процессы** – это детализация шага сквозного процесса.

Каждая организация решает для себя сама, какие процессы стоит выделять для ее нормального функционирования. На практике при анализе деятельности промышленного предприятия выделяют не более 3-4 основных и 5-8 вспомогательных бизнес-процессов. Следует отметить, что разделение на основные и вспомогательные в достаточной степени условно. Управление организации в ряду процессов стоит отдельно. Согласно рекомендациям многих источников по процессному подходу, в каждой организации должны быть выделены процессы управления, планирования, улучшения, коммуникации и т.д. Для управления процессом необходимо назначить владельцев процессов, т.е. должностных лиц или коллегиальные органы и предоставить в их распоряжение все необходимые ресурсы. В понятие ресурсы входят: персонал, оборудование, среда, финансовые ресурсы, связь, программное обеспечение и т.д. Владелец процесса должен иметь право распоряжаться выделенными ему ресурсами.

Создание бизнес процессов начинается с их описания, в частности, выделяется 3 типа описания — текстовый, табличный и графический. Графическое описание бизнес-процессов предприятия, в виде схемы, модели наиболее лучший и понятный тип описания. В ходе учебного процесса студенты получат полное представление, о типах бизнес-процессов, их схематическом представлении, а также о особенностях авиационного бизнеса.

СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

ТЕМА 1. Понятие, сущность и основные типы бизнес-процессов.

Характеристики бизнеса как система, его свойства и участники. Понятие бизнес-модели предприятия. Функциональная модель бизнеса. Этапы внедрения процессного подхода в организации. Виды и типы бизнес-процессов.

ТЕМА 2. Методы описания бизнес-процессов.

Способы представления информации о бизнес-процессах, их плюсы и минусы: текстовое описание. оперограмма, графическое описание (свободная и формализованная нотация). Стандарты графического описания бизнес-процессов. Алгоритм моделирования бизнес-процессов. Технология SIPOC.

ТЕМА 3. Основные (операционные) процессы.

Понятие и виды операционных бизнес-процессов. Производственные процессы. Сбытовые процессы. Маркетинговые процессы. Процессы снабжения. Виды внешних клиентов на ВТ.

ТЕМА 4. Обеспечивающие (вспомогательные) процессы.

Понятие и виды обеспечивающих бизнес-процессов. Кадровое обеспечение. Информационно-техническое обеспечение. Административно-хозяйственное обеспечение. Финансовый и бухгалтерский учет. Юридическое обеспечение. Делопроизводство и документооборот. Безопасность на ВТ.

ТЕМА 5. Процессы управления.

Понятие и виды управляющих бизнес-процессов.. Функции, методы и принципы управления. Стратегическое, тактическое и оперативное управление. Управление конкурентоспособностью и качеством продукции авиационного бизнеса.

ТЕМА 6. Процессы развития.

Понятие и виды развивающих бизнес-процессов и инноваций. Цикл Деминга-Шухарта. Подходы, применяемые для создания и улучшения бизнес-процессов. Характеристики бизнес-процессов.

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

ЗАДАНИЕ №1. Для закрепления теоретических знаний по дисциплине, выработки практических навыков программой предусмотрено выполнение контрольной работы (КР) на тему "Построение бизнес-модели предприятия ".

Задание выполняется на базе авиапредприятий для студентов ЗФ - по месту работы, для студентов очного обучения на примере выбранной авиакомпании (аэропорта) в РФ или за рубежом. Задачей студента является построение бизнес-модель предприятия по следующему шаблону:

	Название компании:		
1.	**Портрет потребителя и описание продукта:**		
1.1	Целевой сегмент:	1.	
		2.	
1.3.	Продукт (решение):	1.	
		2.	
2.	**Основные конкуренты:**		
2.1.	Конкурент 1:	Преимущества:	
		Недостатки:	
2.2.	Конкурент 2:	Преимущества:	
		Недостатки:	
2.3.	Конкурент 3:	Преимущества:	
		Недостатки:	
3.	**Дифференциация (добавочная ценность):**		
1.		3.	
2.		4.	
4.	**Каналы привлечения клиентов:**		
1.		3.	
2.		4.	
5.		6.	
5.	**Каналы сбыта продукции:**		
1.		3.	
2.		4.	
5.		6.	
6.	**Ключевые ресурсы и их поставщики:**		
1.		3.	
2.		4.	
5.		6.	

ЗАДАНИЕ №2. Для закрепления теоретических знаний по дисциплине учебным планом предусмотрено выполнение специального задания, включающего в себя исследовательскую работу по одному из вопросов итогового контроля (см. «контрольные вопросы»). Номер вопроса соответствует последней цифре зачетки (если последняя цифра "0" - то 10 вопрос). Общее оформление контрольной работы должно соответствовать принятым нормам и установленным правилам

Текст работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman Cyr № 14.

Большие таблицы, иллюстрации и распечатки допускается выполнять в виде приложений на листах чертежной бумаги формата А3 (297х420). Опечатки, описки и графические неточности допускается исправлять подчисткой или закрашиванием белой краской с последующим воспроизведением но том же месте исправленного текста машинописным или рукописным способом чернилами, пастой или тушью.

Расстояние от границы листа до текста слева – 25мм, справа -8 мм, от верхней и нижней строки текста до границы листа – 20мм. Номер страницы ставится внизу в центре шрифтом № 10. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 10 мм.

В конце работы приводится перечень использованной литературы. Литературные источники располагаются в алфавитном порядке по фамилиям авторов. По каждому литературному источнику указываются: его автор (или группа авторов), полное название книги или статьи, место издания и наименование издательства (для книг и брошюр), год издания; для журнальных статей указываются наименование журнала, год выпуска и номер. По сборникам трудов (статей) указываются автор статьи, ее название и далее название книги (сборника) и ее выходные данные.

Подбирая литературу (монографии, брошюры, журнальные статьи и т.п.), необходимо учитывать время ее издания. В первую очередь следует использовать литературу последних лет. В тексте работы обязательны ссылки

на указанные в перечне источники.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Суть процессного управления и структура бизнес-модели предприятия. *Дайте определения основных терминов теории процессного управления. Объясните отличия между функциональным и процессным подходом к управлению, приведите доводы в пользу процессного подхода. Изобразите организационную структуру предприятия и объясните, как меняются связи между исполнителями и подчиненными в процессном управлении. Дайте определение бизнес-модели предприятия и опишите ее элементы.*

2. Классификация бизнес-процессов. *Дайте определения и охарактеризуйте четыре категории бизнес-процессов. Изобразите функциональную модель бизнеса. Объясните разницу между сквозными и локальными бизнес-процессами и приведите примеры. Определите основные понятия, связанные с процессами. Опишите этапы внедрения процессного управления в бизнесе.*

3. Методы описания бизнес-процессов. *Приведите и охарактеризуйте три метода описания бизнес-процессов. Дайте определения понятия «свободная и формализованная графическая нотация» . Дайте определения понятию «Бизнес-моделирование». Расскажите про стандарты графического описания БП.*

4. Понятие и виды операционных бизнес-процессов. *Дайте определению термину «операционный бизнес процесс» и опишите их категории и содержание. Приведите характеристики авиатранспортных услуг. Опишите концепцию мультиатрубутивной модели продукта Т. Левитта. Перечислите факторы внешней и внутренней среда. Опишите внешних клиентов операционных бизнес-процессов в аэропортах и авиакомпаниях.*

5. Понятие и виды обеспечивающих бизнес-процессов. *Дайте определению термину «обеспечивающий (вспомогательным) бизнес- процесс» и опишите их категории и содержание. Объясните, какие существуют критерии выделения вспомогательных и операционных процессов.*

6. Характеристики бизнес-процессов и подходы, применяемые для их проектирования и улучшения. *Дайте определению термину «бизнес-архитектура». Опишите характеристики бизнес-процессов. Охарактеризуйте подходы, применяемые для проектирования и улучшения бизнес-процессов, в частности: 1) методика быстрого анализа решения FAST, 2) бенчмаркинг, 3) инжиниринг процессов, 4) перепроектирование процессов, 5) использование референтных и эталонных моделей, 6) реинжиниринг процессов.*

7. Понятие и виды управляющих бизнес-процессов. *Дайте определению термину «управляющий бизнес- процесс», опишите их категории и содержание. Опишите функции, методы и принципы управления. Изобразите модель описания организационных структур управления Г. Минцберга. Опишите четыре группы методов управления операционными системами.*

8. Понятие и виды развивающих бизнес-процессов. *Дайте определения термину « бизнес- процесс развития» опишите их категории и содержание. Изобразите Цикл Шухарта-Деминга (Цикл PDCA) и опишите его фазы. Дайте определения термину «инвестиции», опишите их виды и способы их привлечения.*

9. Управление конкурентоспособностью и качеством продукции авиационного бизнеса. *Дайте определения терминам «конкурентоспособность компании (продукта)». Объясните метод оценка конкурентоспособности предприятия и основные факторы*

конкурентоспособности авиакомпании. Дайте определения терминам «качество продукта, система качества, управление качеством, стандарт, ГОСТ, ОСТ и технические условия». Объясните суть IOSA и ISAGO. Объясните концепцию «SERVQUAL». Опишите мероприятия по повышению качества.

10.Алгоритм описания бизнес-процессов. *Дайте определения понятиям «алгоритм и идентификацией процесса». Опишите этапы алгоритма описания бизнес-процесса. Объясните суть технологии SIPOC и изобразите таблицу SIPOC. Изобразите и объясните часто используемые элементы в блок-схемах процессов. Опишите важные правила построения общей логики схемы бизнес-процесса.*

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ

ВОПРОС №1. Составьте схему процесса «Увольнение сотрудника с этапа написания заявления до этапа оформления и выдачи трудовой книжки» в свободной нотации, с обозначением ответственных за выполнение каждого этапа процесса.

ВОПРОС №2. Составьте схему процесса «Предоставление неоплаченного отпуска с этапа написания заявления сотрудником до этапа подписи приказа на отпуск инициатором» в следующей табличной форме:

№ действия	Входящие событие	Наименование действия	Документ /информация	Исполнитель	Исходящее событие	№ след. действия

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ВКР

1. Разработка предложений по внедрению информационной системы управления бизнес-процессами на авиатранспортном предприятии (на примере «…….»)
2. Совершенствование бизнес-процесса управления кадрами на авиатранспортном предприятия (на примере «…….»).
3. Совершенствование бизнес-процесса управления авиатранспортным предприятием (на примере «…….»).
4. Совершенствование проектного управления авиатранспортным предприятием (на примере «…….»).
5. Совершенствование бизнес-процесса информационного обеспечения в аэропорту (на примере «…….»).
6. Совершенствование неавиационной деятельности в аэропорту (на примере «…….»)
7. Совершенствование неавиационной деятельности авиакомпании (на примере «…….»)

ЛИТЕРАТУРА

а) основная литература

1. Фомина И.А. Бизнес-планирование: Тексты лекций для студентов вузов. Реком.УМО [электронный ресурс, текст] - СПб. : ГУГА, 2016. - 151с.
2. Михеев А.Г. «Система управления бизнес-процессами и административными регламентами на примере свободной программыRunaWFE», второе издание, Москва,ДМК Пресс, 2016 год, 336 стр.
3. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы. Регламентация и управление. – М.: Инфра-М, 2009. – 320 с.
4. Майборода И.В., Крутер М.С. Бизнес процессы и инструменты современной корпорации: Учебное пособие. - М: МИИТ, 2005 г. - 260 с.

б) дополнительная литература

5. Кондратьев В. В., Кузнецов М. Н. и др. Показываем бизнес-процессы. —М.: Эксмо, 2007. —352 с.

6. Харрингтон Дж. Совершенство управления процессами. – М. Стандарты и качество, 2007. – 192 с.

7. Рыбаков М.Ю. Бизнес-процессы: как их описать, отладить и внедрить. Практикум. – Москва.: Михаил Рыбаков, 2016. – 392 с.

8. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент:Учеб.пособ.для вузов.Реком.УМО [Текст] / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. - М. : Кнорус, 2016. - 302с.

9. Копейкина С.В. Управление производством на воздушном транспорте : курс лекций - Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2013. – 96 с

10. Экономика гражданской авиации/ Под общей редакцией Степановой Н.И.: Учебное пособие – М.: МГТУ ГА, 2014. – 130 с.

11. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П., Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016. –112 с.

15. Галямина И. Г. Управление процессами. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.

16. Андерсен Бьёрн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. - М.: РИА "Стандарты и качество", 2003. - 272 с.

17. Козлов А.С. Проектирование и исследование бизнес-процессов: учебное пособие. - М: Флинта, 2011 г. - 272 с.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

18. Ковалев, С. М. Технология структуризации и описания организации – шаг за шагом [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев. – 2004. – Режим доступа: http:// www.betec.ru/index.php?id=36&sid=03.
19. Гагарский, В. А. Бизнес-процессы: основные понятия [Электронный ресурс] / В. А. Гагарский. – 2013. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2013/02/08/biznes_processy_osnovnye_ponjatija.html.
20. Риб, С. И. Различные подходы к выделению и описанию бизнес-процессов [Электронный ресурс] / С. И. Риб, И. В. Кремлева. – 2004. – Режим доступа: http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=50.
21. Мегапла́н – Режим доступа: https://megaplan.ru/