

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра экономического управления организацией

**Е.В. Чмышенко, Е.Г. Чмышенко**

# **КОНЦЕПЦИИ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

**Методические указания**

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Оренбургский государственный университет» для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика

Оренбург  
2019

УДК 658(076.5)  
ББК 65.291.216я7  
Ч 74

Рецензент – кандидат экономических наук Н.А. Тычинина

Ч 74            **Чмышенко, Е.В.**  
Концепции процессного управления предприятием: методические указания / Е.В. Чмышенко, Е.Г. Чмышенко; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019.- 20 с.

В данных методических указаниях представлены общие сведения о содержании контрольной работы, даны рекомендации по структуре работы и пояснения по содержанию каждого раздела работы.

Методические указания предназначены для выполнения контрольных работ по дисциплине «Концепции процессного управления предприятием» магистрантами, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

УДК 658(076.5)  
ББК 65.291.216я7

© Чмышенко Е.В.,  
Чмышенко Е.Г., 2019  
© ОГУ, 2019

## Содержание

Введение .....	4
1 Общие сведения о содержании контрольной работы.....	5
1.1 Содержание контрольной работы .....	5
1.2 Основная часть .....	5
1.3 Текущий контроль и защита работы.....	17
2 Рекомендуемая литература и программное обеспечение .....	18
2.1 Рекомендуемая литература .....	18
2.2 Программное обеспечение.....	20

## Введение

Цель изучения дисциплины заключается в формировании теоретических знаний и основных практических навыков в области реализации процессного подхода к управлению на предприятии.

Контрольная работа – это тест, в котором измеряется уровень знаний, навыков, умений или физических возможностей. Используется как средство для установления эффективности осуществления образовательной деятельности.

Выполнение такой работы выполняется с целью:

- закрепления теоретических знаний, полученных студентами в процессе изучения дисциплины;
- систематизации, расширению теоретических и практических знаний;
- применения этих знаний при решении практических вопросов;
- развития навыков самостоятельной работы над специальной экономической литературой;
- овладения методикой исследования.

Цель предлагаемых методических указаний - помочь организовать работу студента наиболее эффективным способом, обеспечивающим глубокое усвоение знаний по выбранной проблеме и логичное их изложение в работе.

Поставленная цель достигается посредством решения следующих задач:

- определения основных этапов самостоятельной работы студента;
- рассмотрения на примерах структуры и содержания работы;
- изложения основных требований к написанию и оформлению работы;
- формулировки основного перечня научной литературы, полезной в ходе организации студентами самостоятельной работы.

Данные методические указания направлены на реализацию компетенций ОПК-3, ПК-9 и были составлены с учетом требований ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика (квалификация (степень) «Магистр»).

# **1 Общие сведения о содержании контрольной работы**

## **1.1 Содержание контрольной работы**

Контрольная работа является одним из видов самостоятельной работы студентов-заочников, она выполняется в соответствии с рабочей программой дисциплины «Концепции процессного управления предприятием» и служит для развития необходимых студенту навыков практического использования изученного на лекционных и практических занятиях материала.

Курсовая работа должна содержать следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- задание;
- содержание;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- обозначения и сокращения (при необходимости);
- приложения (при необходимости).

## **1.2 Основная часть**

В основной части контрольной работы разрабатывается процесс определенного вида деятельности. Вид деятельности выбирается студентом самостоятельно.

Работа делится на несколько частей.

### **1 Выделение процесса и назначение владельца.**

В первой части необходимо выделить процесс и назначить его владельца по одному из следующих вариантов - рисунки 1, 2, 3.

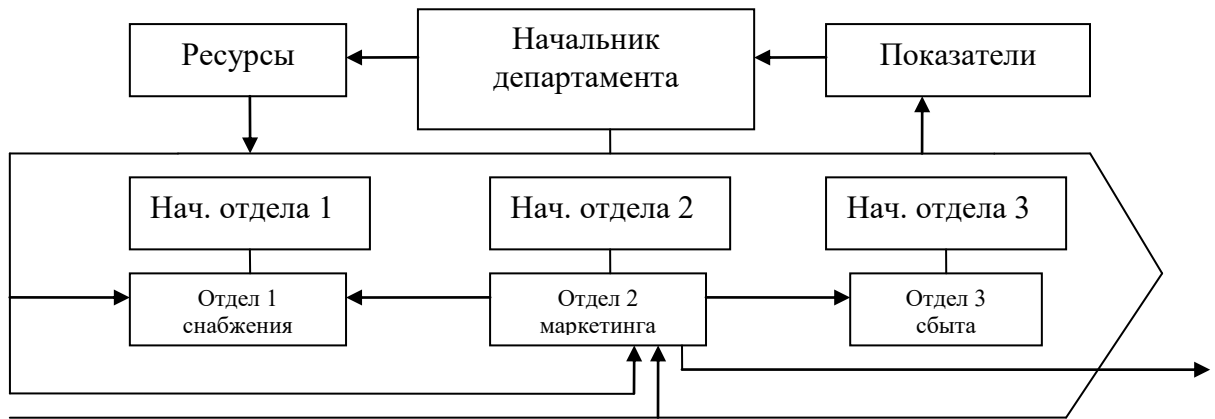


Рисунок 1 – Пример выделения в департаменте одного процесса

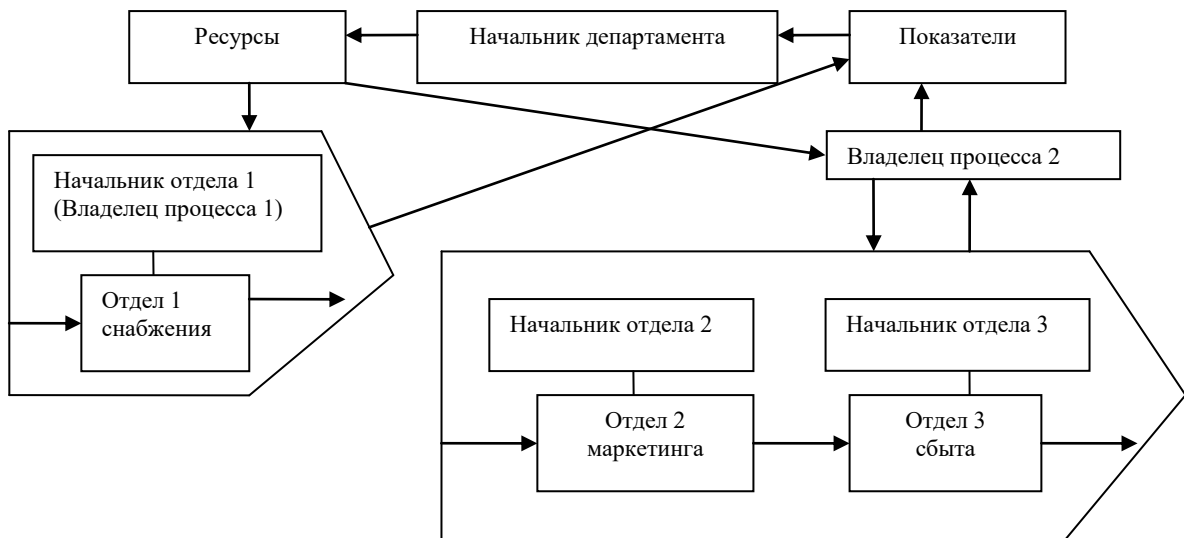


Рисунок 2 – Пример выделения двух процессов

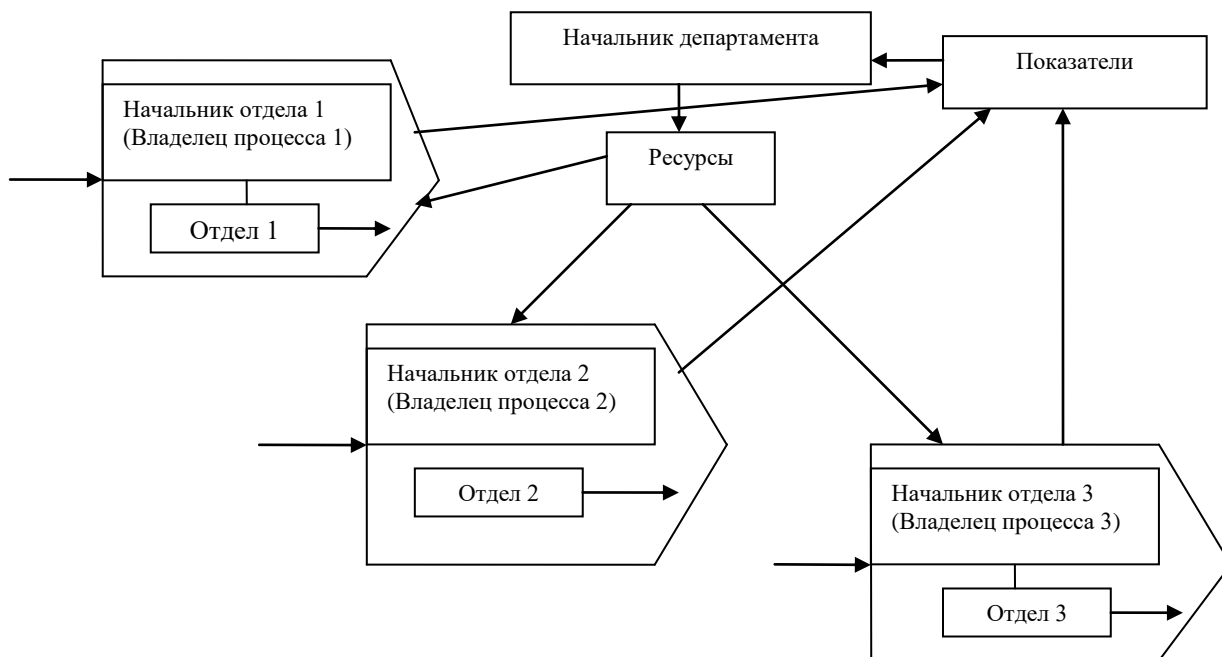


Рисунок 3 – Пример выделения трех параллельных процессов

## 2 Разработка и документирование процесса.

Во второй части необходимо привести описание процесса в соответствии с представленным далее примером.

Пример.

### ДОКУМЕНТИРОВАННАЯ ПРОЦЕДУРА СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА

#### ПРОЦЕСС 3.4.4

#### «УПРАВЛЕНИЕ АВТОТРАНСПОРТОМ»

Таблица 1 - Описание процесса на примере управления транспортными перевозками ТМЦ и погрузо-разгрузочными работами

Название этапа	Пример
1	2
1 Цель процесса (что процесс обеспечивает на выходе)	<b>1 Цель</b> Удовлетворение клиентов в обеспечении своевременных и качественных транспортных перевозок ТМЦ и погрузо-разгрузочных работ.
2 Область действия (необходимо указать, какие подразделения и сотрудники задействованы в реализации процесса)	<b>2 Область действия</b> ТУ, цех, РСУ, ОМТС, бухгалтерия, коммерческий отдел, отдел качества. Зам. директора по качеству, коммерческий директор, гл. бухгалтер, начальники подразделений, водители, грузчики, фельдшер.

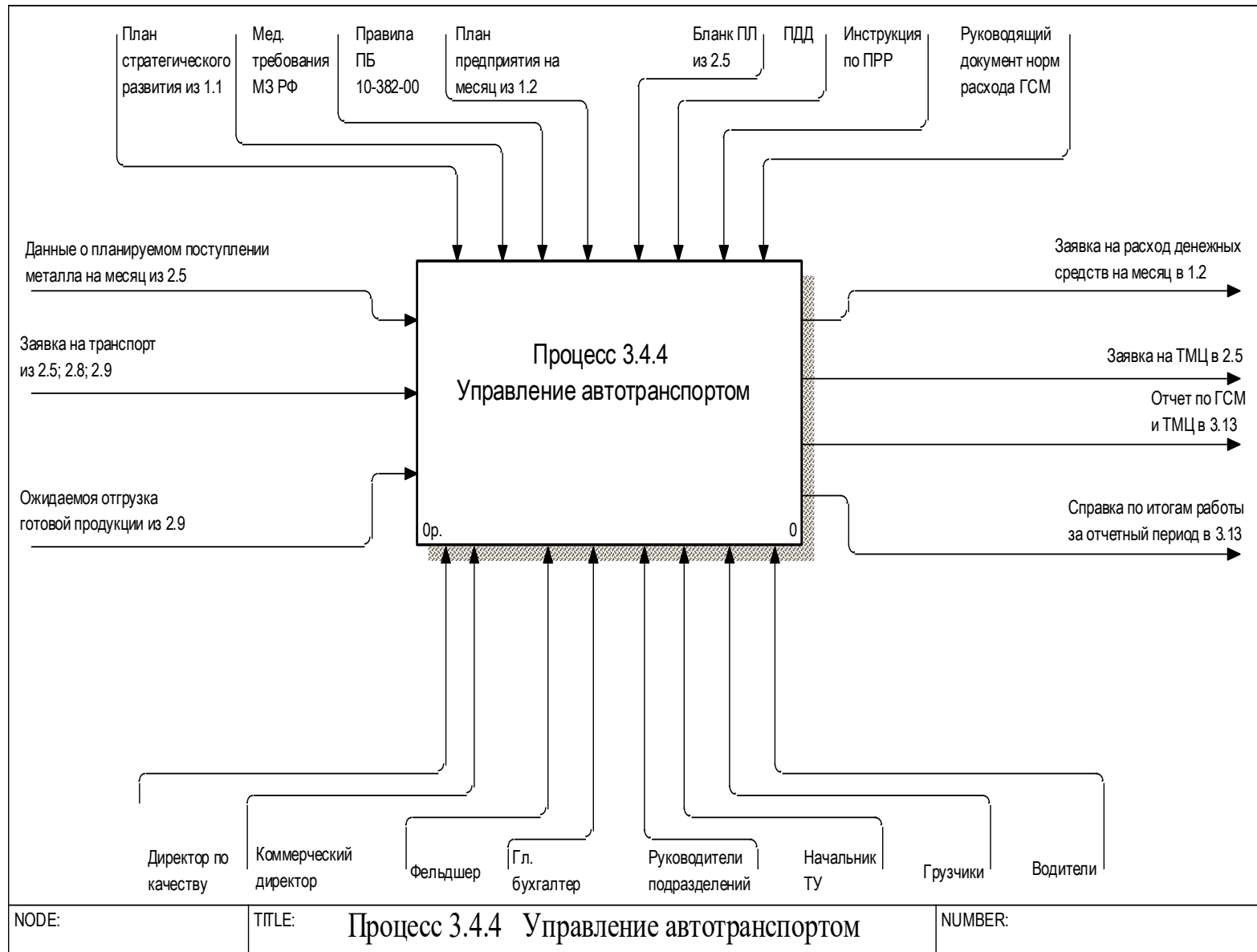
Продолжение таблицы 1

1	2
2 Область действия (необходимо указать, какие подразделения и сотрудники задействованы в реализации процесса)	<b>2 Область действия</b> ТУ, цех, РСУ, ОМТС, бухгалтерия, коммерческий отдел, отдел качества. Зам. директора по качеству, коммерческий директор, гл. бухгалтер, начальники подразделений, водители, грузчики, фельдшер.
3 Понятия и сокращения. Этот раздел должен содержать термины и сокращения из документированной процедуры, которые могут быть не понятны участникам процесса	<b>3 Понятия и сокращения</b> ТУ - транспортное управление; РСУ - ремонтно-строительное управление; ОМТС - отдел материально-технического снабжения; ТС - транспортное средство; ПЛ - путевой лист; ТМЦ - товарно-материальные ценности; ТО - техническое обслуживание; ГСМ - горюче-смазочные материалы; ТБО - твердые бытовые отходы
4 Матрица ответственности	таблица 2

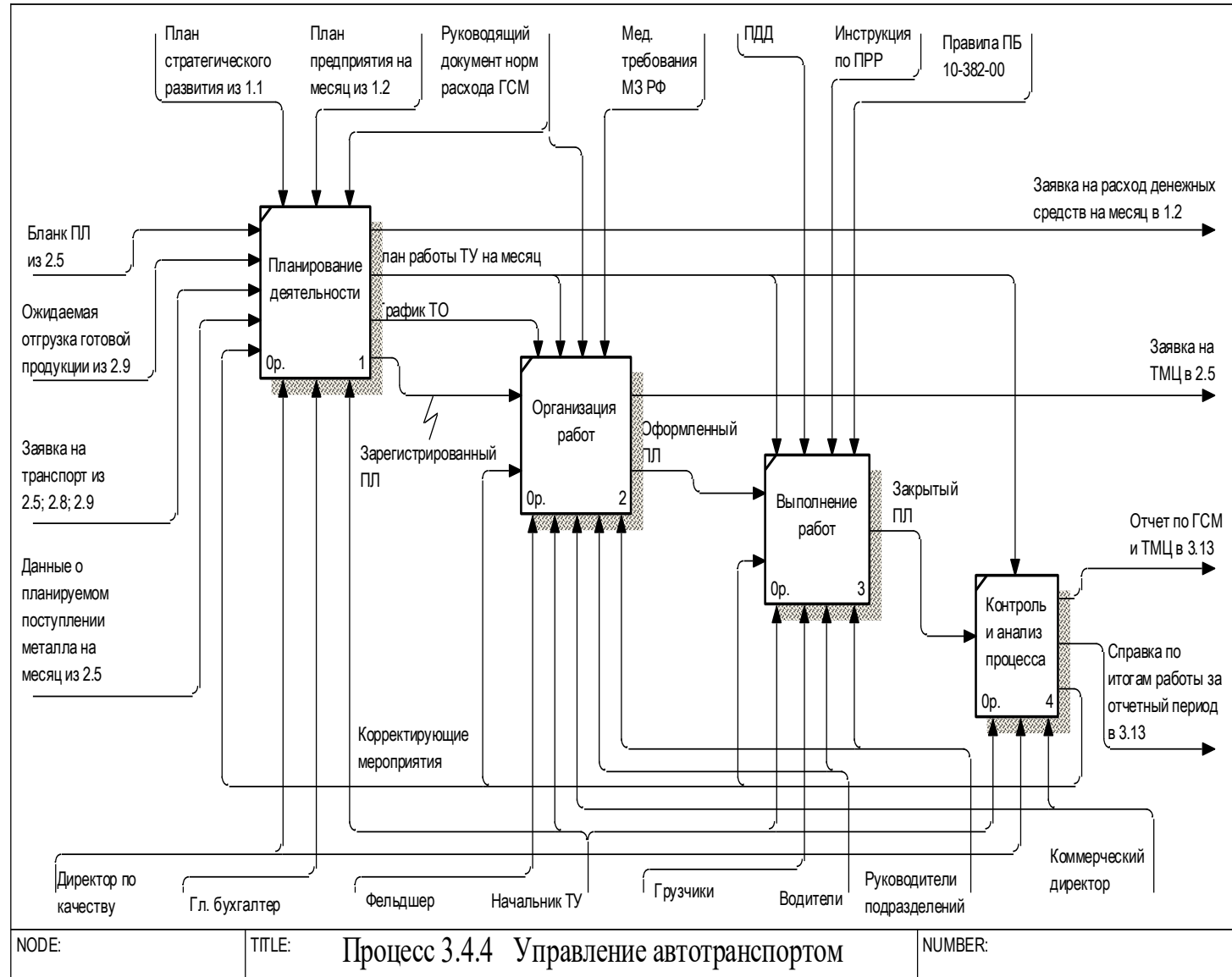
Таблица 2 - Матрица ответственности

Наименование процесса и подпроцессов	Участники процесса									
	Зам. ген. директора – директор по качеству	Коммерческий директор	Главный бухгалтер	Владелец процесса – Начальник ТУ	Начальник цеха	Начальник РСУ	Начальник ОМТС	Фельдшер	Водители	Грузчики
Планирование деятельности	К			О/И						
Организация работ	К	И		О	И	И	И	И	И	
Выполнение работ	К			О					И	И
Контроль и анализ процесса	К		И	О/И						
<b>Примечание.</b> У – участвует в процессе, О – ответственный за процесс, И – исполнитель, К – контролирует.										





5.1) Рисунок 1 – Диаграмма уровня А0



5.2) Рисунок 2 – Диаграмма уровня А 1

5 Порядок работы - описание процесса:

5.1) составляется контекстная диаграмма начального уровня А0 (рисунок 4). В этой диаграмме процесса должны быть ответы на следующие вопросы:

1 Что делается?

2 Кем выполняется?

3 Когда (при каких условиях) выполняется процесс?

4 Какие регламентирующие документы при этом используются?

5 Какие документы при этом заполняются (записи по процессу)?

6 Что является результатом выполнения работы?

7 Каким образом осуществляется передача на следующий этап работ?

5.2) составляется диаграмма уровня А1 (рисунок 5).

5.3) приводится описание этапов подпроцессов согласно диаграмме уровня А1.

### **5.3 Описание этапов процесса**

#### **5.3.1 Планирование деятельности**

5.3.1.1 Формирование плана работ транспортного участка на год и на месяц осуществляет начальник ТУ с учётом:

– плана стратегического развития предприятия (ПЛ 1.1–01–13/01), получаемого из процесса 1.1 «Управление стратегическим развитием предприятия»;

– прогнозных данных о планируемом поступлении металла и ожидаемой отгрузке готовой продукции (в произвольной форме), получаемых ежемесячно от начальника ОМТС и коммерческого директора в срок до 26 числа.

5.3.1.2 Начальник ТУ формирует и утверждает у заместителя генерального директора – директора по качеству АО «ЗБО»:

– план работ на следующий месяц не позднее 25 числа текущего месяца;

– заявку на расход денежных средств на следующий месяц (ПЖ 1.3–01–05/01) не позднее 25 числа текущего месяца.

Утверждённую заявку на расход денежных средств начальник ТУ передаёт:

– начальнику ФЭО (подлинник);

– начальнику ОМТС (копию).

Утверждённый план работ на месяц (подлинник) и копию заявки на расход денежных средств начальник ТУ оставляет у себя для руководства в работе.

5.3.1.3 Ежедневное планирование работ транспортного участка начальник ТУ осуществляет на основании заявок на автотранспортные средства, предоставляемых руководителями структурных подразделений завода до 16-00 предшествующего дня.

Заявки, поступившие после 16-00, планируются к выполнению через день.

Примечание – В случае экстренной необходимости ТС предоставляется по письменному разрешению зам. генерального директора – директора по качеству (соответствующая виза на заявке).

5.3.1.4 На основании полученных заявок начальник ТУ осуществляет распределение машин и работ, выписку путевых листов грузовых автомобилей и легковых автомобилей и их регистрацию в «Журнале регистрации путевых листов».

В каждом выписанном путевом листе должны содержаться следующие сведения:

- дата оформления и номер ПЛ;
- марка и модель автомобиля;
- название участка, в который направляется автомобиль;
- показания спидометра перед выездом;
- остаток топлива в баке автомобиля;
- наименование перевозимого груза;
- количество выдаваемого топлива на выполнение задания.

### **5.3.2 Организация работ**

Организация выполнения запланированных работ транспортного участка состоит из допуска на линию водителей ТУ, проверки исправности транспортных средств и их обеспечения ГСМ.

#### **5.3.2.1 Допуск на линию**

Допуск на линию водителей транспортного участка АО «ЗБО» осуществляет начальник ТУ после прохождения ими медицинского освидетельствования в здравпункте АО «ЗБО» в порядке, определённом Федеральным законом № 196-ФЗ.

Медицинское освидетельствование водителей транспортного участка проводит фельдшер АО «ЗБО». При соответствии водителя установленным медицинским требованиям фельдшер ставит штамп с датой и подписью в соответствующий путевой лист автомобиля, предъявляемый водителем.

Результатом выполнения работы является допуск водителей транспортного участка АО «ЗБО» к управлению транспортным средством.

Если водитель не прошёл медицинское освидетельствование по причине плохого самочувствия (например, повышенная температура, давление и др.), он не допускается к управлению ТС. Фельдшер направляет его в поликлинику для обследования и лечения. Водитель сдаёт ПЛ начальнику ТУ.

Если водитель не прошёл медицинское освидетельствование по причине нарушения трудовой дисциплины (например, состояние алкогольного опьянения и др.), он не допускается к управлению ТС. Фельдшер направляет его к начальнику ТУ, где он сдаёт ПЛ и пишет объяснительную записку. Затем, по усмотрению начальника ТУ, водитель направляется либо на выполнение других работ, не связанных с вождением ТС, либо в ОРП, где ему ставится прогул с последующим наказанием или увольнением.

#### 5.3.2.2 Ежедневный технический осмотр ТС

Ежедневно перед выездом на линию водитель ТУ проводит осмотр своего ТС согласно Федеральному закону от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ. При этом проверяются:

- внешнее состояние узлов и агрегатов ТС;
- наличие масла в двигателе;
- наличие охлаждающей и тормозной жидкостей;
- исправность работы световой сигнализации;
- давление в шинах и т.д.

После проверки водитель подписывает ПЛ, подтверждая тем самым исправность автомобиля, и выставляет ТС на ровной горизонтальной площадке для осмотра начальником ТУ. При отсутствии замечаний к техническому состоянию ТС начальник ТУ ставит свою визу в ПЛ, которая даёт водителю данного ТС право выезда на линию и заправку топливом.

При выявлении неисправностей транспортного средства начальник ТУ направляет его на текущий ремонт.

#### 5.3.2.3 Плановое техническое обслуживание и текущий ремонт

Начальник ТУ ежемесячно до 26 числа текущего месяца составляет «График технического обслуживания ТС» на следующий месяц, который утверждает зам. генерального директора – директор по качеству, и вывешивает на информационный щит в ТУ для ознакомления водителями.

Плановое ТО транспортного средства выполняет закреплённый за ним водитель согласно графику ТО и техническим условиям по обслуживанию ТС, где определены регламентные работы и сроки проведения технического обслуживания. Своевременное проведение ТО увеличивает срок службы автомобиля.

После диагностики технического состояния ТС начальник ТУ определяет перечень необходимых для ремонта запасных частей и подаёт заявку (служебная записка на приобретение) в ОМТС на их приобретение. После приобретения кладовщик ОМТС выдаёт запасные части начальнику ТУ со склада по требованию на получение («Служебная записка на выдачу запасных частей»).

ТР и ТО осуществляются на территории гаража АО «ЗБО». Все работы по ремонту и обслуживанию проводятся под контролем начальника ТУ. Водитель, устранивший неисправность ТС, ставит отметку в ПЛ об исправности автомобиля и предоставляет его на осмотр начальнику ТУ для допуска на линию.

Аварийные ремонты проводятся в той же последовательности.

#### 5.3.2.4 Обеспечение ГСМ

Обеспечение ТС ГСМ осуществляется на основании служебной записки от начальника ТУ на имя заместителя генерального директора – директора по

качеству. При наличии на служебной записке визы заместителя генерального директора – директора по качеству главный бухгалтер перечисляет деньги за топливо на счет фирмы, с которой сотрудничает АО «ЗБО».

Для заправки ТС начальник ТУ выдаёт водителю топливную карту (временно, для заправки ТС) с регистрацией её в «Журнале регистрации и выдачи топливных карт».

Результатом выполнения работы является своевременное обеспечение ГСМ транспортных средств АО «ЗБО».

### **5.3.3 Выполнение работ**

5.3.3.1 Начальник ТУ является ответственным лицом за выполнение всех погрузо-разгрузочных работ и транспортных перевозок ТМЦ.

5.3.3.2 Грузчики ТУ производят работы по упаковке или переупаковке готовой продукции согласно требованиям ТИ–020. Совместно с менеджером по отгрузке готовой продукции предъявляют упакованную или переупакованную продукцию контролеру ОТК для контроля выполнения технических требований на упаковку данного вида продукции.

5.3.3.3 Водители и грузчики ТУ проводят погрузо-разгрузочные работы:

- готовой продукции;
- исходного сырья АО «ЗБО»;
- ТБО с I по IV класс опасности и т.д.

Работы ведутся согласно ПБ 10-382-00 под контролем лица, ответственного за безопасное производство работ кранами, назначенного приказом генерального директора АО «ЗБО».

5.3.3.4 Водители ТУ по мере выполнения работ вносят в ПЛ следующие записи:

- маршруты движения ТС;
- время прибытия и убытия;
- простои на линии (при наличии).

5.3.3.5 Лицо, в чье распоряжение поступило ТС, расписывается в ПЛ, подтверждая тем самым правильность данных, внесённых водителем ТУ.

Выполнив дневное задание, водитель ТУ в конце рабочего дня возвращается в гараж, сдаёт ПЛ начальнику ТУ для обработки и закрытия ПЛ.

Результатом выполнения работ является своевременное и качественное выполнение транспортных перевозок грузов и погрузо-разгрузочных работ.

### **5.3.4 Контроль и анализ процесса**

5.3.4.1 Начальник ТУ ежедневно принимает ПЛ от водителей ТУ, по которым контролирует следующие показатели:

- объем и качество выполнения работы водителями;
- расход ГСМ;
- маршруты движения.

5.3.4.2 В результате проведенного контроля и анализа начальник ТУ:

- составляет отчет о расходовании ГСМ(еженедельно, ежемесячно, ежеквартально, ежегодно);
- рекомендует водителям оптимальные маршруты движения ТС для более экономичного использования транспорта и ГСМ;
- составляет акт на списание ТМЦ по транспортному участку.

### **5.4 Документация процесса**

Применяемые в процессе 5.3.4 формы документов, сроки предоставления данных и ответственные за их предоставление указаны в соответствующем приложении.

### **5.5 Ссылки**

Необходимо составить перечень законов, нормативов, государственных стандартов, актов, документов, в соответствии с которыми осуществляется процесс.

### **5.6 Лист согласований**

№	Должность	ФИО	Подпись	Дата
Составил (ответственный за процесс)				
	Начальник ТУ			
Проверил (потребители процесса, участники процесса, поставщики процесса, уполномоченный по качеству)				
	заместитель генерального директора – директор по качеству			



№	Должность	ФИО	Подпись	Дата
	Первый зам. генерального директора			
	Коммерческий директор			
	Главный бухгалтер			
	Начальник отдела развития менеджмента			
	Начальник юридического отдела			
Утвердил				
	Директор			

### 1.3 Текущий контроль и защита работы

Текущий контроль исполнения работы в соответствии с графиком, осуществляется ведущим преподавателем. На выполнение работы отводится 9 учебных недель. В течении этого срока преподаватель проводит консультирование по вопросам возникающим в процессе выполнения работы.

Работа должна быть передана на проверку руководителю до начала экзаменационной сессии.

Проверка работы осуществляется:

1) по формальному признаку – соответствие работы требованиям оформления. С требованиями по оформлению письменных работ можно ознакомиться на сайте ОГУ, пройдя по ссылке [http://www.osu.ru/docs/official/standart/standart\\_101-2015\\_.pdf](http://www.osu.ru/docs/official/standart/standart_101-2015_.pdf).

Если работа не соответствует требованиям по оформлению, преподаватель имеет право не принимать работу на проверку.

2) по содержанию – соответствие содержания заданию, уровень проработанности разделов, качество и полнота анализа проблемы, обоснованность предлагаемых мероприятий.

По результатам проверки руководителем могут быть сделаны замечания и даны рекомендации. Контрольная работа предъявляется к защите после устранения

замечаний, если таковые были сделаны. Если у руководителя нет замечаний по оформлению и содержанию работы, она сразу может быть предъявлена к защите.

Во время защиты студент кратко докладывает основные вопросы, разработанные в ходе выполнения контрольной работы, и отвечает на вопросы и замечания. Защита оформляется зачетом с соответствующей оценкой.

### **Критерии оценки защиты контрольной работы.**

Результаты защиты контрольной работы определяются оценками «зачтено» и «не зачтено». Оценка «зачтено» означает успешное прохождение аттестационного испытания.

Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил теоретический материал по теме контрольной работы, успешно справился с целями и задачами поставленными в работе, не затрудняется с ответом на вопросы преподавателя о теоретической сущности предмета исследования, владеет навыками и приемами выполнения практических задач и может доказать целесообразность их использования, может аргументированно доказать свою точку зрения.

Оценка «незачтено» выставляется студенту, который не знает теоретического обоснования практической части, отвечая на вопросы преподавателя, допускает существенные ошибки, не может аргументированно доказать свою точку зрения в решении поставленной проблемы в конструктивной части работы.

## **2 Рекомендуемая литература и программное обеспечение**

### **2.1 Рекомендуемая литература**

1 Андерсен, Бьерн Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования: пер. с англ. / Бьерн Андерсен .- 4-е изд. – Москва : Стандарты и качество, 2007. - 272 с.:ил. - (Практический менеджмент). - Прил.: с. 263-271.- ISBN 978-5-94938-058-1.

2 Галямина, И. Г. Управление процессами: учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлению «Управление качеством» / И. Г.

Галямина. - Санкт-Петербург: Питер, 2013. - 304 с. - (Учебник для вузов.Стандарт третьего поколения). - Глоссарий: с. 292-304. - ISBN 978-5-496-00161.

3 Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов «Синергия». – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с.: 60x90 1/16. - (Учебники для программы MBA). (переплет) ISBN 978-5-16-001825-6, 1000 экз. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=395912>

4 Ляндау, Ю. В. Теория процессного управления: монография / Ю. В. Ляндау, Д. И. Стасевич. – Москва : ИНФРА-М, 2014. - 118 с. - (Научная мысль). - На обл. и тит. л.: Электронно-библиотечная система znanium.com. - Библиогр.: с. 114-115. - ISBN 978-5-16-006400-0.

5 Менеджмент процессов Prozess management: пер. с нем. / под ред. Й. Беккера [и др.]. – Москва: Эксмо, 2007. - 384 с. : ил. - (Качественный менеджмент). - Парал. тит. л. нем. - Библиогр.: с. 334-348. - ISBN 5-699-19492-4. - ISBN 0-471-71579-4.

6 Черемных, О. С. Стратегический корпоративный реинжиниринг: процессно-стоимостной подход к управлению бизнесом: учеб. пособие / О. С. Черемных, С. В. Черемных. – Москва : Финансы и статистика, 2005. - 735 с. : ил. - Библиогр.: с. 729. - ISBN 5-279-02766-9.

7 Чмышенко, Е. Г. Основы процессного управления : учебное пособие для магистрантов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика / Е. Г. Чмышенко, Е. В. Чмышенко; М-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования «Оренбург. гос. ун-т». - Оренбург : ОГУ. - 2016. - ISBN 978-5-7410-1456-1. - 132 с. - Загл. с тит. экрана.

8 Ширяев, В. И. Управление бизнес-процессами: учеб.-метод. пособие для вузов / В. И. Ширяев, Е. В. Ширяев. - Москва : Финансы и статистика, 2009. - 464 с. - Прил.: с. 437-463 - ISBN 978-5-279-03375-1. - ISBN 978-5-16-003675-5.

9 Федюкин, В. К. Квалиметрия. Измерение качества промышленной продукции: учебное пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии

(по отраслям)» / В. К. Федюкин. – Москва : КНОРУС, 2015. - 316 с. - (Бакалавриат).  
 - Прил.: с. 311-312. - Библиогр.: с. 313-316. - ISBN 978-5-406-03961-8.

## 2.2 Программное обеспечение

Поскольку основным требованием при выполнении контрольной работы является построение диаграмм процесса, то целесообразно для этого использовать свободное программное обеспечение, представленное в таблице 1.

Таблица 1 – Свободное программное обеспечение

Категория	Наименование ПО	Сайт
Приложение для создания диаграмм и векторного рисования	ConceptDraw DIAGRAM	<a href="http://conceptdraw.com/How-To-Guide/idef0-software">http://conceptdraw.com/How-To-Guide/idef0-software</a>
Кроссплатформенная система моделирования и анализа бизнес-процессов	Ramus Educational	<a href="http://ramussoftware.com/index.php?option=com_docman&amp;task=cat_view&amp;gid=15&amp;Itemid=7">http://ramussoftware.com/index.php?option=com_docman&amp;task=cat_view&amp;gid=15&amp;Itemid=7</a>
Свободное программное обеспечение для моделирования бизнес-процессов	ARIS Express	<a href="http://www.ariscommunity.com/aris-express">http://www.ariscommunity.com/aris-express</a>
Система для моделирования бизнес-процессов	Bizagi BPM Suite Bizagi Process Modeler	<a href="http://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler">http://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler</a>