

DOI: 10.12737/article\_5940f01b30a9f6.87710259

Карамышев А.Н., канд. экон. наук, доц.  
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЙ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

antonkar2005@yandex.ru

В мировой практике выделяют следующие основные методологии процессного управления: «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Бережливое производство+Шесть сигм», «Rummler-Branch», «Hammer», «SCOR», «BPTrends Associates», «CMMI»; методология, заложенная в программный продукт (например, «BAAN», «SAP», «IC»). Каждая из указанных методологий имеет свой предмет исследования, а также требует специфических исходных условий для успешного внедрения в практическую деятельность предприятия. Наличие нескольких процессных методологий вносит определенную путаницу в теорию управления на основе бизнес-процессов. С целью упорядочения информации о методологиях процессного управления и их возможностях в статье выявлены предметы исследования данных методологий, а также проведено их сравнение по следующим параметрам: наличие методов оптимизации основных бизнес-процессов, наличие методов оптимизации технологических операций основных (производственных) бизнес-процессов, полнота охвата бизнес-процессов, универсальность методики, возможность управления предприятием как системой, возможность формирования полноценной системы управления предприятием, возможность оценки зрелости процессного управления на предприятии, определение вектора дальнейших усилий в развитии системы процессного управления как системы, автоматизация бизнес-процессов (в рамках методологии).

**Ключевые слова:** методология управления, процессный подход, сравнительный анализ, промышленное предприятие, система управления.

**Введение.** Процессные технологии управления предприятием реализуются различными методологиями менеджмента. Все они называются процессными методологиями управления, однако между ними имеются существенные отличия, поскольку предметы их исследований различны. На практике это приводит к множеству трактовок сути процессного управления. Например, компания, оптимизирующая производственные процессы, и компания, модифицирующая учетные процессы в информационной системе предприятия в соответствии с эталонными моделями бизнес-процессов, формально занимаются внедрением «процессного подхода», выполняя при этом совершенно разные действия.

Существующие регламентирующие документы, в частности, стандарты ИСО 9000, задают лишь самые общие границы процессного подхода. Цитируем ГОСТ Р ИСО 9001-2001 [1]: «Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего. Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом».

В приведенном ГОСТе не выделяются сами бизнес-процессы, не устанавливаются их размеры и границы, этапы внедрения процессного

подхода указаны обобщенно. Бизнес-аналитикам и исследователям предлагается самим решить эти и прочие методологические проблемы процессного управления.

**Основная часть.** Решение указанных проблем нашло реализацию в оригинальных методологиях процессного управления. Наиболее распространенными являются следующие оригинальные методологии процессного управления: «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Rummler-Branch», «Hammer», «SCOR», «BPTrends Associates», «CMMI», методологии в программных продуктах «IC», «BAAN», «SAP» [2]. Данные методологии были подробно рассмотрены нами в [3-6], выявлены их достоинства и недостатки. По результатам анализа можно выделить предметы исследования данных методологий (представлены в табл.1).

На основе вышеприведенной таблицы можно сделать вывод о том, что одна группа методологий ориентирована на оптимизацию одного из видов деятельности предприятия (№ 1-3,5), а другая группа (№ 4,7,8,9) – на поэтапное развитие системы процессного управления.

С целью проведения корректного обобщенного анализа данных методологий считаем необходимым осуществить сравнительный их анализ в разрезе предоставляемых возможностей по следующим основным параметрам:

1. Наличие методов оптимизации основных (производственных) бизнес-процессов. Оценка данного параметра будет осуществляться

ся по возможности с помощью методов методологии анализировать и совершенствовать производственные бизнес-процессы в целом.

2. Наличие методов оптимизации технологических операций основных (производственных) бизнес-процессов. Оценка данного параметра будет осуществляться по возможности с помощью методов методологии анализировать и усовершенствовать технологические операции производственных процессов, которые выполняются на отдельных рабочих центрах (станках).

3. Полный охват бизнес-процессов. Оценка данного параметра будет осуществляться по возможности методологии охватить все бизнес-процессы предприятия.

4. Универсальности методологии. Оценка данного параметра будет осуществляться по возможности применения методологии в любой сфере деятельности.

5. Возможность управления предприятием как системой. Оценка данного параметра будет осуществляться исходя из возможности полного описания деятельности предприятия в разрезе бизнес-процессов и определении взаимосвязей между ними.

6. Возможность формирования полноценной системы управления предприятием. Оценка данного параметра будет осуществляться

исходя из возможности принятия обоснованных управленческих решений на основе результатов экономических расчетов базовых показателей (выручка, затраты, прибыль), а также актуальных для предприятия натуральных показателей.

7. Возможность оценки зрелости процессного управления на предприятии. Оценка данного параметра будет осуществляться исходя из возможности определять уровень развития процессного управления в соответствии с методологией.

8. Определение вектора приложения дальнейших усилий с целью развития системы процессного управления как системы. Оценка данного параметра будет осуществляться исходя из наличия качественного описания уровней процессного управления и действий, необходимых для перехода на более высокий уровень процессного управления. При этом переход на более высокий уровень должен предоставлять более широкие возможности по поддержке и принятию управленческих решений.

9. Автоматизация бизнес-процессов. Оценка данного параметра будет осуществляться исходя из наличия в алгоритме методологии этапа автоматизации бизнес-процессов.

Таблица. 1

#### Предметы исследования процессных методологий (авторская разработка)

№ п/п	Название методологии	Предмет исследования
1	Бережливое производство	производственные бизнес-процессы в целом
2	Шесть сигм	технологические операции
3	Rummler-Branch	производительность труда сотрудников
4	Hammer	методы радикальной модификации бизнес-процессов на основе современных технологий
5	SCOR	логистические операции и поток материальных ценностей
6	eTOM	бизнес-процессы предприятий электросвязи
7	BPTrends Associates	алгоритм внедрения процессного управления на предприятии
8	CMMI	оценка зрелости процессного управления предприятием
9	Методология процессного управления предприятием, заложенная в программных продуктах «1С», «BAAN», «SAP»	автоматизация управления предприятием

Считаем необходимым прокомментировать отдельные моменты из табл. 2:

1. Методологии, заложенные в программные продукты «1С», «BAAN», «SAP», позволяют полностью охватить бизнес-процессы предприятия в разрезе отдельных их параметров (учетные и некоторые экономические показатели). Автоматизация в информационной системе

существующих моделей управления предприятием позволяет ускорить выполнение бизнес-процессов, вести учет отдельных их параметров, отслеживать финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период времени. Практически все крупные предприятия используют информационные системы в своей практике, это один из важнейших факторов кон-

курентоспособности. Таким образом, на основе указанных программных продуктов можно при-

нимать управленческие решения и осуществлять управление предприятием как системой.

Таблица 2

**Сравнительный анализ методологий процессного управления в разрезе их возможностей (авторская разработка)**

Методология / Оцениваемый параметр	Бережливое производство	Шесть сигм	Rummler-Branch	Hammer	SCOR	BPTrends Associates	СМММ	Методология в «1С», «BAAN», «SAP»
Наличие методов оптимизации основных (производственных) бизнес-процессов в целом	+	-	-	-	-	-	-	-
Наличие методов оптимизации технологических операций основных (производственных) бизнес-процессов	-	+	-	-	-	-	-	-
Полный охват бизнес-процессов	-	-	+	+	-	+	+	+
Универсальность методики	-	+	+	+	+	+	+	+
Возможность управления предприятием как системой	-	-	+	-	-	-	+	+
Возможность формирования полноценной системы управления предприятием	-	-	-	-	-	-	-	+
Возможность оценки зрелости процессного управления на предприятии	-	-	-	-	-	-	+	-
Определение вектора приложения дальнейших усилий с целью развития системы процессного управления как системы	-	-	-	-	-	-	+	-
Автоматизация бизнес-процессов	-	-	-	-	-	-	-	+

Однако данный подход к управлению не позволяет детально изучить бизнес-процессы предприятия, оперативно реагировать на изменение определяющих результат факторов, оптимизировать бизнес-процессы.

Данная методология должна применяться в совокупности с другими процессными методологиями, предполагающими анализ бизнес-процессов и их структурных элементов в разрезе натуральных и экономических показателей, их регламентацию, а также проведение оптимизации моделей бизнес-процессов.

2. Методология «Rummler-Branch» дает возможность управлять предприятием как системой в разрезе одного показателя «производительность труда», но это значительным образом ограничивает возможности системы управления. Управление предприятием на основе одного относительного показателя не будет полноценным.

3. Методология «SCOR» позволяет управлять основными бизнес-процессами в разрезе поставок товарно-материальных ценностей, но возможности системы управления также получаются ограниченными. Кроме того, в рамках данной методологии не рассматриваются биз-

нес-процессы «Маркетинг», «Продажи», «НИОКР», «Сервисное обслуживание клиентов».

**Выводы.** На основе вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1. Ни одна из рассмотренных методологий процессного управления не охватывает полный перечень актуальных, по мнению автора, задач промышленного предприятия. Это свидетельствует о необходимости применения сочетания рассмотренных методологий при внедрении и развитии процессного управления.

2. По количеству предлагаемых возможностей лидируют «СМММ» и заложенные в программные продукты «1С», «BAAN», «SAP» методологии.

«СМММ» является методологией внедрения на предприятии процессного управления. Содержит обобщенные рекомендации по определению достигнутого уровня процессного управления и его дальнейшего развития.

Методологии, заложенные в программных продуктах «1С», «BAAN», «SAP», позволяют ускорить выполнение автоматизированных бизнес-процессов, вести учет некоторых их пара-

метров, отслеживать финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период времени, рассчитывать налоги. На основе автоматизированных бизнес-процессов происходит управление предприятием в целом, однако возможности анализа и оптимизации бизнес-процессов в рамках данной методологии существенно ограничены.

3. Необходимо отметить, что в российской практике наиболее распространенными являются, помимо методологий в указанных программных продуктах, методологии анализа и оптимизации производственных процессов «Бережливое производство» и «Шесть сигм». Это связано с тем, что оптимизация производственных бизнес-процессов, аккумулирующих совокупные затраты организации, позволяет значительно повысить экономическую эффективность предприятия в целом и добиться положительных синергетических эффектов.

4. По мнению автора, значительный интерес представляет методология «SCOR», в рамках которой сформирована база данных о наиболее эффективных бизнес-процессах передовых иностранных предприятий и лучших управленческих решений. На основе этой информации отечественные предприятия могут проводить анализ и оптимизацию своих бизнес-процессов,

ориентируясь на эталонные показатели и лучшие алгоритмы управления.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2001 «Системы менеджмента качества. Требования». М.: Стандартинформ, 2012. 34 с.
2. Harmon, P. A BPTrends Report «The State of Business Process Management-2016» [Электронный ресурс]. URL: www.bptrends.com (дата обращения 30.03.2017).
3. Карамышев А.Н., Казаева М.С., Абросимова Е.В., Федоров Д.Ф. Анализ процессной методологии управления «Бережливое производство» // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №3. С. 148–150.
4. Карамышев А.Н., Казаева М.С., Абросимова Е.В., Федоров Д.Ф. Анализ процессной методологии управления «Шесть сигм» // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №4. С. 160–164.
5. Карамышев А.Н. Анализ методологий процессного управления, полностью охватывающих бизнес-процессы предприятия // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №5. С. 214–217.
6. Карамышев А.Н. Анализ универсальных методологий процессного управления промышленными предприятиями // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №6. С. 192–195.

---

**Karamyshev A.N.**

### COMPARATIVE ANALYSIS OF PROCESS-BASED MANAGEMENT METHODOLOGIES

*The world practice differentiates the following main methodologies of the process-based management: Lean Production, Six Sigma, Lean Production + Six Sigma, Rummler-Branch, Hammer, SCOR, BPTrends Associates, CMMI, methodology embedded in the software product (e.g., BAAN, SAP, 1C). Each of the specified methodologies has its own subject for study, and also requires specific premises for successful practical implementation within the enterprise. Availability of several methods based on the process approach to management causes some confusion in the business community. In order to streamline information on methodologies of the process-based management and their opportunities, the article describes subjects for study of these methodologies, and also compares them according to the following criteria: availability of direct business processes optimization methods, availability of optimization methods of direct (production) business processes production operations, coverage of business processes, versatility of the method, ability to manage an enterprise as a system, availability to develop a robust enterprise management system, ability to assess maturity of process management within an enterprise, definition of further efforts in developing process-based management as a system, business process automation (in frames of methodology).*

**Key words:** management methodology, process approach, comparative analysis, industrial enterprise, management system.

---

**Карамышев Антон Николаевич**, кандидат экономических наук, доцент  
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета  
Адрес: Россия, 423826, Набережные Челны, д. 68/19  
E-mail: antonkar2005@yandex.ru