

DOI: 10.12737/article\_590878fae86266.01838180

Карамышев А.Н., канд. экон. наук, доц.  
Казанский федеральный университет

## АНАЛИЗ МЕТОДОЛОГИЙ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ПОЛНОСТЬЮ ОХВАТЫВАЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

antonkar2005@yandex.ru

Формирование полноценной системы управления предприятием требует детального моделирования и определения продуктовых взаимосвязей всех бизнес-процессов предприятия. Решение данной задачи является проблематичным для крупных промышленных предприятий в силу их специфических особенностей. По этой причине особенную актуальность приобретают существующие методологии процессного управления, полностью охватывающие бизнес-процессы предприятия. Наиболее распространенными из них являются методологии «Rummler-Brach», «СММІ», а также методологии процессного управления предприятием, заложенные в программных продуктах «ІС», «BAAN», «SAP». В статье приводится анализ указанных методологий, выявлены их достоинства, недостатки и особенности применения.

**Ключевые слова:** процессное управление, промышленность, философия менеджмента, машиностроение, методология управления.

Наиболее популярными в развитых странах являются следующие методологии процессного управления, охватывающие основные и вспомогательные бизнес-процессы: «Rummler-Brach», «СММІ» и методологии процессного управления, заложенные в автоматизированных информационных системах управления предприятием. Рассмотрим их.

### Методология «Rummler-Brache»

В основе данной методологии, разработанной в 1990-х годах Руммлером Г. и Брэйчем А., лежит понятие производительности труда со-

трудников. Результативность труда каждого сотрудника определяют на трех иерархических уровнях: а) рабочего места; б) бизнес-процесса; в) организации. При этом на каждом из этих уровней результат труда оценивается с позиции целей, документального сопровождения и системы управления производительностью труда [1].

Для наглядности была разработана оценочная модель, получившая название «модель девяти коробок» (табл. 1).

Таблица 1

Модель девяти коробок

Оценочная позиция / Уровень иерархии	Цели организации	Документальное сопровождение	Управление производительностью труда
Организация	Стратегия компании, оперативные планы и их реализация	Бизнес-модель функционирования компании	Оценка результативности деятельности компании в целом, анализ влияния корпоративной культуры на нее
Бизнес-процесс	Потребности бизнес-процессов – потребителей	Регламентирующие документы выполнения бизнес-процессов и его структурных элементов	Модификация бизнес-процессов при изменении параметров внешней или внутренней среды
Рабочее место	Система оценки эффективности деятельности сотрудника, управление его карьерой	Должностные инструкции, Положение о структурной единице организации, повышение квалификации сотрудников	Система мотивации сотрудников

Общий алгоритм управления организацией на основе методологии «Rummler-Brach» следующий [2, 3]:

а) компания определяет целевые сегменты потребительского рынка;

б) разрабатывается стратегия наиболее эффективного удовлетворения потребностей клиентов и бизнес-модель ее реализации;

в) внутренняя среда организации мобилизуется на выполнение стратегических и тактических целей;

г) регламентирующие документы организации и система мотивации актуализируются с учетом обозначенных целей;

д) регулярно осуществляются мониторинг производительности и эффективности труда на каждом иерархическом уровне организации, а также совершенствование бизнес-процессов.

Преимущества методологии: а) позволяет реализовать стратегические планы компании в тактических действиях посредством разработки ключевых показателей эффективности для каждого рабочего места; б) позволяет оценивать динамику эффективности каждого рабочего места основных бизнес-процессов в части прямых затрат через однозначно понимаемый экономический показатель; в) формирует информационную основу для проведения бенчмаркетингового анализа; г) позволяет осуществлять системное управление предприятием; д) позволяет опосредовано оценить вклад каждого рабочего места в итоговые показатели деятельности.

Недостатками методологии являются: а) однобокий и неполный анализ деятельности компании через призму производительности труда; б) отсутствие методов улучшения параметров бизнес-процессов и его структурных элементов; в) отсутствие механизмов определения производительности труда рабочих мест во вспомогательных бизнес-процессах.

#### **Методология «СММІ»**

Методология «СММІ» разработана в 1980-х годах организацией «Software Engineering Institute». Основной целью методологии является внедрение и развитие процессного управления на предприятии.

В соответствии с данной методологией выделяется пять уровней развития процессного управления [4]:

1. Начальный. Бизнес-процессы слабо изучены, затраты на их выполнение и результаты варьируются.

2. Управляемый. Описаны отдельные бизнес-процессы.

3. Определенный. Описаны все бизнес-процессы организации. На втором и третьем уровне зрелости бизнес-процессов используется одна из нотаций моделирования бизнес-процессов.

4. Количественно-управляемый. На данном уровне все важные параметры бизнес-процессов выявлены, определены их

количественные характеристики, заданы эталонные величины этих параметров, управленческие решения принимаются по результатам отклонения фактических значений от эталонных. На данном уровне зрелости процессного управления используются методы «Бережливого производства», «Шести сигм».

5. Оптимизируемый. Основной акцент делается на совершенствовании бизнес-процесса.

Определение уровня зрелости процессного управления осуществляется на основе анализа следующих областей: 1. «управление требованиями»; 2. «планирование проекта»; 3. «мониторинг проекта»; 4. «менеджмент договоров с поставщиками»; 5. «оценка качества продукции и процессов»; 6. «управление конфигурацией»; 7. «разработка требований»; 8. «техническое решение»; 9. «интеграция продукции»; 10. «фокусирование внимания на процессах компании»; 11. «описание процессов компании»; 12. «тренинг»; 13. «управление рисками»; 14. «интегрированное управление поставщиками»; 15. «анализ разрешений и решений»; 16. «организационная среда для интеграции»; 17. «производительный организационный процесс»; 18. «количественное управление проектами»; 19. «инновационные внедрения»; 20. «анализ причин»; 21. «разрешение проблем»; 22. «контроль проекта». Каждая из областей имеет свои цели (уникальные или общие). Определение уровня процессного развития осуществляется на основе ответов на 101 вопрос. По результатам анализа вырабатываются рекомендации по развитию отдельных бизнес-процессов или организации в целом [4–6].

Преимущества методологии являются: а) возможность определения уровня развития системы процессного управления; б) универсальность методологии, возможность ее применения в любой сфере; в) полный охват бизнес-процессов.

Недостатками методологии являются: а) отсутствие оригинальных методов анализа производственных процессов; б) отсутствие возможности формирования полноценной системы управления предприятием; в) отсутствие возможности автоматизации бизнес-процессов.

#### **Методологии процессного управления предприятием, заложенные в программных продуктах «1С», «BAAN», «SAP».**

Возникновение данных программных продуктов обусловлено следующими факторами:

1. Развитие информационных технологий и компьютерной техники привели к возможности автоматизации бизнес-процессов, ранее выполнявшихся вручную или на простом

программном обеспечении. Это позволило на порядок повысить производительность труда и снизить накладные расходы [7].

2. Необходимость учесть требования нормативно-правовых актов государства. Этот фактор является актуальным постоянно, поскольку нормативно-правовая база регулярно изменяется и дополняется. В рамках массового программного продукта стоимость учета изменений нормативно-правовых актов для отдельного пользователя является приемлемой в сравнении с вариантом отслеживать и учитывать данные изменения самостоятельно [8].

3. Необходимость поддержки принятия управленческих решений. В рамках указанных программных продуктов есть возможность сбора информации, формирования отчетов и аналитических материалов с минимальным участием сотрудников [9, 10].

4. Возможность интеграции с другими программными продуктами и технологиями (в т.ч. базами данных, веб-сайтами) в единую систему управления, что повышает возможности системы управления предприятием [11].

Все указанные программные продукты разрабатывались по следующему алгоритму [8, 12, 13]:

1. Компания-разработчик моделировала «идеальный» с ее точки зрения алгоритм выполнения бизнес-процесса.

2. В рамках этого алгоритма выделялись отдельные работы бизнес-процесса, которые были важны с точки зрения потенциального потребителя.

3. Возможность учета выполнения данных работ (на основе первичных документов предприятия) была реализована в программном продукте.

4. Сформирована возможность аналитической обработки информации за определенный период времени в разрезе интересующих признаков.

Этот подход к разработке программного продукта предопределил преимущества и недостатки методологий процессного управления на основе программ.

Преимуществами методологии являются: а) высокая скорость внедрения на предприятии; б) высокая экономическая эффективность; в) поддержка программного продукта производителем в актуализированном состоянии.

Недостатками методологии являются: а) частичное или полное несоответствие реальных бизнес-процессов предприятия и «эталонных» бизнес-процессов, заложенных в программный продукт; б) жестко структурированная

стандартная конфигурация программы, что в отдельных случаях не позволяет анализировать информацию в необходимых разрезах; в) первоначальные инвестиции в программные продукты могут быть очень высокими (все зависит от конфигурации и заложенных возможностей); г) переход с одного программного продукта на другой из указанных выше является очень затратным, что приводит компании к «программной зависимости». Эти недостатки приводят к необходимости инвестировать дополнительные ресурсы в поддержку информационной системы предприятия квалифицированными IT-специалистами.

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

1. Рассмотренные методологии процессного управления, полностью охватывающие бизнес-процессы предприятия, имеют свои специфические особенности:

1.1. Методология «Rummler-Brache» акцентирует внимание на всеобщем анализе производительности труда, что делает процесс принятия управленческих решений несколько однобоким. Это приводит к ограничению возможностей системы управления предприятием. Существенным недостатком данной методологии являются методологические проблемы расчета производительности труда в обеспечивающих бизнес-процессах.

1.2. В фокусе внимания методологии «СММІ» находятся вопросы внедрения и развития системы процессного управления. Применяемые методы позволяют определить уровень развития процессного управления предприятия и обозначить направление дальнейших усилий для ее развития. Основным недостатком методологии является отсутствие жесткого алгоритма развития системы процессного управления.

1.3. Методологии управления предприятием, заложенные в программные продукты «1С», «BAAN», «SAP» позволяют в короткие сроки и по приемлемой цене автоматизировать бизнес-процессы предприятия. Основным недостатком такого подхода к управлению предприятием является частичное или полное несоответствие реальных бизнес-процессов предприятия и «эталонных» бизнес-процессов, заложенных в программный продукт. Это приводит к необходимости модификации программных алгоритмов и дополнительным издержкам.

2. Указанные недостатки методологий, полностью охватывающих бизнес-процессы предприятия, не позволяют обеспечить системное управление предприятием. Их общим недостатком является проблематичность определения

явных взаимосвязей между предлагаемыми в рамках методологий мероприятиями и экономическими результатами деятельности предприятия в целом.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Казаева М.С., Абросимова Е.В., Улеев А.С. Анализ американских методологий процессного управления [Электронный ресурс]. Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_27/Kazaeva%20M.S.%20-%20Statya.pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_27/Kazaeva%20M.S.%20-%20Statya.pdf) (дата обращения: 26.03.2017)
2. Geary A. Rummler. Serious Performance Consulting According to Rummler. NY: John Wiley & Sons, 2007. 176 p.
3. Geary A. Rummler, Alan P. Brache. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. NY: John Wiley & Sons, 2012. 288 p.
4. CMMI Product Team. CMMI® for Development, Version 1.2. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2006. 573 p.
5. Кожомбердиева Г.И., Гарина М.И., Бураков Д.П. // Программные продукты и системы. 2013. №4. С. 117–124.
6. Ахен Д., Клауз А., Тернер Р. CMMI®: Комплексный подход к совершенствованию процессов. Практическое введение в модель. М.: Изд-во МФК, 2005. 330 с.
7. Баринаева А. Практика использования бизнес-процессов и задач в «1С: Предприятие 8.3». URL: <http://курсы-по-1с.рф/news/2017-03-02-business-processes-practice/> (дата обращения: 26.03.2017).
8. Кондратьев А.В., Кузнецов В.В. Использование механизма бизнес-процессов «1С: Предприятие 8» в курсе «Проектирование информационных систем» // Новые информационные технологии в образовании: Сборник научных трудов 11 междунар. научн-практ. конф. «Развитие инновационной инфраструктуры образовательных учреждений с использованием технологий «1С». М.: 1С-Пабблишинг, 2011. С. 212–215.
9. Курганова Е.В. Основы использования ВААН ERP 5.0С. Корпоративные информационные системы: учебное пособие. М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. 236 с.
10. Самардак А.С. Корпоративные информационные системы. Владивосток: ДВГУ, 2003. 262 с.
11. Руководство SAP ERP. Построение эффективной системы управления. М.: Альпина Паблишер, 2008. 356 с.
12. Вейс В., Кречмер Р. SAP R/3. Программирование на языке АВАР/4. М.: Лори, 2007. 360 с.
13. Маззалло Д., Витлей П. SAP R/3 для каждого. Пошаговые инструкции, практические рекомендации, советы и подсказки. М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. 336 с.

---

**Karamyshev A.N.**

### PROCESS-BASED MANAGEMENT METHODOLOGY ANALYSIS COMPLETELY COVERING BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE

*Formation of a complete enterprise management system requires detailed modeling and definition of product interrelations of all business processes of the enterprise. It is a problem to complete this task for large industrial enterprises due to its specific features. For this reason, existing methodologies of the process-based management that completely cover business processes of the enterprise, acquire particular urgency. The most common of these are "Rummler-Branch" and "CMMI" methodologies, as well as methodologies of the process-based management of the enterprise built-in "1C", "BAAN", "SAP" software products. The article presents analysis of the methodologies mentioned; it describes their advantages, disadvantages and specifics of application.*

**Key words:** *process-based management, industry, management philosophy, machine building, business processes system management methodology.*

---

**Карамышев Антон Николаевич**, кандидат экономических наук, доцент  
Набережночелнинский институт Казанского федерального университета  
Адрес: Россия, 423826, Набережные Челны, 423812, д. 68/19  
E-mail: antonkar2005@yandex.ru