

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

DOI: 10.12737/article\_5926a05a1becd8.52369034

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

## АНАЛИЗ УНИВЕРСАЛЬНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

antonkar2005@yandex.ru

Крупные мировые корпорации с целью совершенствования своих бизнес-процессов и улучшения показателей экономической деятельности применяют одну или несколько методологий процессного управления. Как правило, каждая из методологий предназначена для применения в узкой сфере деятельности. Однако существуют несколько универсальных методологий, применение которых возможно в любой сфере деятельности. В статье проведен анализ наиболее распространенных на практике универсальных методологий, в частности, «Hammer», «SCOR» и «BPTrends Associates». Были выявлены их достоинства, недостатки и особенности применения.

**Ключевые слова:** процессное управление, универсальная методология, бизнес-процесс, совершенствование предприятия.

**Введение.** Применение большинства современных методологий процессного управления ориентировано на решение лишь нескольких задач определенного бизнес-процесса предприятия. По этой причине большинство промышленных предприятий используют, как правило, сочетание нескольких процессных методологий управления, дополняющих друг друга и позволяющих охватить важнейшие бизнес-процессы предприятия. Однако есть универсальные методологии процессного управления, применение которых возможно для анализа и улучшения любого из бизнес-процессов предприятия. Наиболее распространенными в развитых странах являются следующие универсальные методологии: «Hammer», «SCOR» и «BPTrends Associates». Рассмотрим их.

### Методология «Hammer»

Данная методология предложена Хаммером М. и Чампи Д. в 1990-х годах и известна в литературе под названием реинжиниринга бизнес-процессов.

Согласно данной методологии деятельность компании необходимо выстраивать с нуля на основе самых передовых технологий. При этом ранее используемые технологии выполнения бизнес-процессов отвергаются. Определение реинжинирингу разработчики методологии дали следующее: «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов организации, чтобы усовершенствовать ключевые показатели деятельности такие как: качество, стоимость, темпы, услуги» [1].

Авторы методологии подчеркивают, что осуществлять реинжиниринг можно в рамках отдельных бизнес-процессов или всего предприятия в целом. Все работы по реинжинирингу

должны выполняться специально обученными группами сотрудников.

Разработчики методологии выделяют следующие принципы реинжиниринга бизнес-процессов [1–3]:

1. Объединение нескольких работ в одну (при этом предполагается значительное сокращение времени выполнения оптимизируемой части бизнес-процесса).
2. Исполнители бизнес-процессов сами принимают решения.
3. Работа осуществляется там, где необходимо.
4. Контрольные операции минимизируются.
5. Согласования минимизируются.
6. Все коммуникации осуществляются через менеджера бизнес-процесса.

С нашей точки зрения, применение предложенных принципов реинжиниринга может привести и к негативным результатам. Например, минимизация контрольных операций может привести к ухудшению качества производимой продукции. Первый принцип «объединение нескольких работ в одну» также неоднозначен в понимании. Возникают вопросы с технологиями объединения разнородных работ и операций. Определенные трудности возникают с обоснованием проектов реинжиниринга, поскольку ранее применяемый отлаженный бизнес-процесс можно разрушить и не создать более эффективного нового процесса.

Автор методологии Хаммер М. в своей книге «Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов» [2] выделяет следующие методы:

- проектирование бизнес-процессов;
- исполнители;

- руководитель процесса;
- инфраструктура;
- показатели эффективности;
- руководство;
- культура;
- специалисты по бизнес-процессам;
- структура управления процессами.

Методы реинжиниринга, предложенные Хаммером М., не являются методами в классическом понимании этого понятия. С нашей точки зрения, Хаммер М. перечислил основные неотъемлемые атрибуты и структурные элементы технологии внедрения процессного управления на любом предприятии.

Несомненным вкладом в эволюцию систем управления предприятиями Хаммера М. и Чампи Д. является призыв в книге «Реинжиниринг бизнес-процессов. Манифест революции в бизнесе» [1] к мировому бизнес-сообществу анализировать свои процессы, который был замечен и дал дополнительный импульс в исследовании технологий управления. Реинжиниринг можно рассматривать как философию бизнеса, а не конкретный набор практически применимых инструментов и методов.

Именно поэтому, с нашей точки зрения, процент успешных проектов по реинжинирингу бизнес-процессов небольшой.

Преимуществами методологии являются: а) значительное повышение уровня эффективности в случае успешного реинжиниринга бизнес-процессов; б) универсальность методологии (возможность применения в различных сферах экономики); в) возможность применения к основным и вспомогательным бизнес-процессам.

Недостатками методологии являются: а) отсутствие методов реализации методологии и модификации бизнес-процессов; б) высокий уровень риска при реализации проектов реинжиниринга; в) отсутствие детального внимания к выполнению структурных элементов бизнес-процесса; г) проблемы с обоснованием целесообразности реализации проекта реинжиниринга.

#### **Методология «SCOR»**

В основе данной методологии лежит анализ, управление и оптимизация цепей поставок бизнес-процессам предприятия материальных ресурсов и товаров. Ключевыми в рамках методологии считаются планирование (ежемесячное планирование объемов производства и продажи товарной продукции), закупки (всех видов материальных ресурсов), производство (в том числе перемещение материальных ресурсов и заготовок в соответствии с технологическим процессом), поставка потребителю (управление заказами, транспортировка и распределение), организация возвратных потоков (процессы, связанные

с возвратом тары и продукции по любым причинам). Необходимо отметить, что обеспечение производства и движение товарно-материальных ценностей в рамках основных бизнес-процессов осуществляется, в соответствии с данной методологией, на основе стандартной теории организации производства, в фокусе внимания которой находятся производственные циклы, контрольные операции, управление производственным оборудованием (в т.ч. ремонт) и т.д. [5].

Этапы внедрения методологии «SCOR» [5, 6]:

1. Моделирование бизнес-процессов «как есть».
2. Посредством бенчмаркинга выявляются лучшие показатели эффективности в отрасли и устанавливаются в качестве целевого ориентира для ключевых бизнес-процессов рассматриваемой организации.
3. Выявляются лучшие управленческие решения и технологии ведущих предприятий отрасли.
4. Моделирование бизнес-процессов «как должно быть».

На сегодня методология «SCOR» является международным межотраслевым стандартом управления цепями поставок, актуальной является версия 10.0. В этой версии методологии содержится описание 200 структурных элементов ключевых бизнес-процессов, порядка 500 важнейших показателей бизнес-процессов ведущих предприятий мира для проведения бенчмаркинга, описание лучших управленческих решений [6].

В рамках методологии «SCOR» анализу не подвергаются бизнес-процессы «Маркетинг», «Продажи», «НИОКР», «Сервисное обслуживание клиентов». Данные бизнес-процессы рассмотрены в рамках методологий «DCOR» (разработка и проектирование продуктов) и «CCOR» (продажи и их поддержка).

В методологии «SCOR» выделяют следующие показатели деятельности организации: надёжность поставок; длительность циклов производства и доставки готовой продукции клиенту; затраты на функционирование цепи поставок; рентабельность логистических активов цепи поставок [5, 7].

Преимуществами методологии являются: а) акцентирование внимания на логистических операциях, затраты на выполнение которых значительны в себестоимости продукции; б) возможность на основе информации из базы данных «SCOR» установить оптимальные целевые показатели для отдельных бизнес-процессов и их структурных элементов; в) возможность

изучать и реализовывать лучшие управленческие решения на основе базы данных «SCOR»; г) возможность модифицировать бизнес-процессы, ориентируясь на «эталонные» модели.

Недостатками методологии являются: а) неполный охват бизнес-процессов предприятия; б) отсутствие оригинальных методов анализа производственных процессов; в) невозможность оценки уровня зрелости бизнес-процессов; г) невозможность формирования полноценной системы управления.

#### **Методология «BPTrends Associates»**

Методология «BPTrends Associates» разработана компанией «IDS» в 1990-х годах. Базируется на концепции управления бизнес-процессами «BPM» («Business Process Management»).

Принципами концепции «BPM» являются: а) визуализация бизнес-процессов и их структурных элементов в одной из нотаций; б) анализ полученных моделей бизнес-процессов для их последующей оптимизации; в) использование методов других методологий для оптимизации бизнес-процессов [8].

Основными целями концепции «BPM» являются: а) сокращение времени выполнения бизнес-процессов; б) повышение качества продуктов бизнес-процессов и товарной продукции в целом; в) разработка сбалансированной системы показателей с целью более эффективного управления предприятием в целом; г) создание возможностей реализации стратегических целей организации в согласованных тактических действиях в рамках бизнес-процессов [9].

В рамках методологии «BPTrends Associates» анализ и управление осуществляются на уровне «предприятия», «бизнес-процесса» и «реализации бизнес-процесса».

На уровне «предприятия» выделяются основные и вспомогательные бизнес-процессы, разрабатываются системы сбалансированных показателей, технологии управления бизнес-процессами и порядок их взаимодействия.

На уровне «бизнес-процесса» осуществляется сбор информации, моделирование существующего алгоритма выполнения бизнес-процесса, анализ полученной модели, ее перепроектирование с целью улучшения.

На уровне «реализации бизнес-процесса» осуществляется детальное документирование бизнес-процесса и его структурных элементов, алгоритмов их выполнения, исполнителей, материальных, информационных потоков, элементов управления, программного обеспечения [10, 11].

По своей сути «BPTrends Associates» является методологией внедрения процессного управления на предприятии. Это определяет ее сильные и слабые стороны.

Преимуществами методологии являются: а) полный охват бизнес-процессов; б) системный подход к описанию бизнес-процессов, их структурных элементов, процессной документации; в) универсальность методологии, возможность применения в любой отрасли.

Недостатками методологии являются: а) отсутствие оригинальных методов анализа производственных процессов; б) отсутствие системности в управлении предприятием.

**Выводы.** Рассмотренные универсальные методологии процессного управления имеют свои специфические особенности:

1. Методология «Hammer» акцентирует внимание на фундаментальном перепроектировании бизнес-процессов организации на основе последних достижений науки и техники. Недостатками данной методологии, существенно снижающими возможности ее практического применения, являются отсутствие методов реализации методологии и модификации бизнес-процессов, а также высокий уровень риска реализации проектов реинжиниринга. По нашему мнению, методологию «Hammer» нужно рассматривать как философскую концепцию управления.

2. В фокусе внимания методологии «SCOR» находятся вопросы анализа, управления и оптимизации цепей поставок бизнес-процессам предприятия материальных ресурсов и товаров. Серьезным преимуществом методологии является собранная информация о наиболее совершенных бизнес-процессах передовых иностранных предприятий. На основе этого можно проводить анализ и оптимизацию своих бизнес-процессов, ориентируясь на эталонные показатели. Выявленные недостатки методологии «SCOR» свидетельствуют о необходимости использовать ее в сочетании с другими методологиями процессного управления.

3. Методология управления «BPTrends Associates» является методологией внедрения процессного управления на предприятии и включает в себя стандартные этапы развития системы процессного управления. Методология в силу выявленных ее недостатков также должна дополняться методами других методологий управления предприятием.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. 288 с.

2. Хаммер М., Хершман Л. Быстрее, лучше, дешевле. Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов. М.: Альпина Паблишер, 2017. 352 с.
3. Hammer, M. The Reengineering Revolution: A Handbook. New York: Harper Collins, 1995. 130 p.
4. Левина Т.В. SCOR-моделирование. [Электронный ресурс]. URL: <http://lscm.ru/index.php/ru/po-rubrikam/item/801-scor-моделирование> (дата обращения: 30.03.2017).
5. Матушкин М.А., Горбунова Е.Г. SCOR-модель как инструмент повышения качества менеджмента российских предприятий // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса. 2016. № 1. С. 50-55.
6. SCOR overview. Version 10.0. [Электронный ресурс]. URL: [www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org). (дата обращения: 30.03.2017).
7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок. СПб.: Питер, 2004. 320 с.
8. Harmon, P. Business Process Change. NY: Morgan Kaufmann, 2014. 520 p.
9. Burlton, R. Business Process Management: Profiting From Process. NY: Sams, 2001. 400p.
10. Mahal, A. How Work Gets Done: Business Process Management, Basics and Beyond. New Jersey: Technics Publications, LLC. 2010. 193 p.
11. Mahal, A. Facilitators and Trainers Toolkit. New Jersey: Technics Publications, LLC. 2014. 295 p.

---

**Karamyshev A.N.**

**ANALYSIS OF UNIVERSAL METHODOLOGIES OF THE PROCESS-BASED MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

*Large global corporations apply one or several process-based management methodologies in order to improve their business processes and economic performance indicators. As a rule, each methodology is designed for application in a limited field of activity. However, there are several universal methodologies, the application of which is possible in any field of activity. The article presents analysis of the most practically common universal methodologies, in particular, "Hammer", "SCOR" and "BPTrends Associates". The article also reveals their advantages, disadvantages and specifics of application.*

**Key words:** *process-based management, universal methodology, business process, enterprise improvement.*

---

**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](mailto:antonkar2005@yandex.ru)