

DOI: 10.12737/article\_5968b4530a04a7.85836095

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

## АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ И ЗАПАДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

antonkar2005@yandex.ru

*Предприятия, внедряющие и развивающие системы процессного управления, нуждаются в анализе современных тенденций на отечественных и иностранных предприятиях. В данной статье собраны результаты исследований ведущих западных и российских консалтинговых организаций об основных тенденциях применения методологий процессного управления «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Бережливое производство + Шесть сигм», «Rummler-Branch», «Hammer», «SCOR», «BPTrends Associates», «СММИ»; методологий, заложенных в программный продукт. Также приведены цели внедрения процессного подхода и регулярности выполнения основных мероприятий процессного развития, дана авторская интерпретация представленных тенденций, а также сформулированы выводы по результатам проведенного анализа.*

***Ключевые слова:** процессное управление, методологии, промышленное предприятие, бизнес-процесс.*

**Введение.** Основными методологиями процессного управления являются методологии «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Бережливое производство + Шесть сигм», «Rummler-Branch», «Hammer», «SCOR», «BPTrends Associates», «СММИ»; методология, заложенная в программный продукт (например, «BAAN», «SAP», «IC»). Каждая из них имеет свой специфический предмет исследования (анализ данных методологий был проведен нами в [1–5]). Как правило, реализация процессного управления

осуществляется сочетанием нескольких из представленных методологий.

**Основной текст.** Одной из наиболее авторитетных западных компаний, изучающей проблемы и тенденции процессного управления, является компания BPTrends. В таблице 1 представлены результаты ее исследований «The State of Business Process Management-2014, 2016» [6, 7], на основе которых можно определить основные векторы приложения усилий ведущих западных корпораций.

*Таблица 1*

**Используемые методологии управления на основе процессного подхода**

№ п/п	Название методологии	2011 год, %	2013 год, %	2015 год, %
1	«Бережливое производство»	27	34	34
2	«Шесть сигм»	22	23	20
3	Комбинированная методология «Бережливое производство + Шесть сигм»	26	36	40
4	Методология в программном информационном продукте	11	9	9
5	Нотации моделирования бизнес-процессов	14	13	12
6	Методология ассоциации «BPTrends»	10	14	18
7	Методология Rummler	5	6	7
8	Методология Hammer	8	6	6
9	Структурная методология (SCOR, eTOM)	12	12	10
10	Методология СММИ	16	15	17
11	Собственная методология компании	43	45	34
12	Другой, не представленный выше, вариант	11	9	10

Примечание к таблице: была возможность выбора нескольких вариантов

На основе анализа этой таблицы можно следующие выводы:

а) Значительные усилия западных компаний направлены на анализ и оптимизацию основных (производственных) бизнес-процессов. Об этом

свидетельствует интерес к методологиям «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Бережливое производство + Шесть сигм».

б) Идее радикальной перестройки бизнес-процессов (методология «Hammer») привержены

незначительное число западных корпораций. Это можно объяснить высоким риском, с которым связаны проекты реинжиниринга бизнес-процессов.

в) Значительная часть компаний использует типовые шаблоны внедрения и развития процессного управления (методологии «SCOR», «eTOM», «СММІ»), а также их рекомендации и целевые показатели. Наличие целевых ориентиров, а также плана внедрения и развития процессного управления оказывает серьезную поддержку группам внедрения процессного подхода.

г) Методология управления «Rummler», основанная на анализе базового показателя «производительность труда», не пользуется большой популярностью. Это связано со сложностью расчета этого показателя для вспомогательных биз-

нес-процессов, проблематичностью оценки производительности труда с точки зрения трех иерархических уровней, а также отсутствием методов улучшения параметров бизнес-процессов и их структурных элементов.

д) Используют заложенные в автоматизированных системах управления предприятием алгоритмы процессного управления 9% респондентов. Такой незначительный интерес можно объяснить основным их недостатком: неполное соответствие или полное несоответствие реальных бизнес-процессов предприятия и «эталонных» бизнес-процессов, заложенных в программный продукт.

Дополнить эти выводы и оценить уровень зрелости процессного управления можно на основе частоты выполнения базовых процессных мероприятий (представлены в таблице 2).

Таблица 2

### Организационные мероприятия западных компаний, позволяющие оценить зрелость процессного управления компанией [6, 7]

Частота выполнения действия Организационное мероприятие	Никогда, %		Иногда, %		Часто, %		В большинстве случаев, %		Всегда, %	
	2013 год	2015 год	2013 год	2015 год	2013 год	2015 год	2013 год	2015 год	2013 год	2015 год
Документирование процессов	3	4	49	50	29	29	17	14	2	4
Стандартизация процессов	5	9	51	48	26	20	17	20	2	1
Моделирование цепочки создания ценностей	11	7	41	44	24	26	19	19	5	5
Измерение параметров основных процессов	14	14	55	59	17	10	12	11	2	6
Последовательная IT-автоматизации	9	3	54	59	24	17	12	18	2	3
Определение процессной квалификации компании	12	8	49	47	24	28	14	14	1	3
Обучение управленцев	24	18	52	56	15	13	5	11	4	2
Применение процессной информации управленцами	13	13	55	60	21	16	10	8	2	3
Улучшение процессов	11	12	50	54	26	18	12	13	1	4
Среднее значение за год	11	10	51	53	23	20	13	14	2	3

На основе анализа таблицы 2 можно следующие выводы:

1. Примерно на 50 % предприятий систематически проводятся мероприятия по актуализации и развитию процессного управления. На 45 % такие мероприятия осуществляются на нерегулярной основе. Системная работа над процессной документацией обусловлена необходимо-

стью ее поддержки в актуализированном состоянии при модификации товарной политики, технологий производства и выполнения обеспечивающих бизнес-процессов.

2. Важнейшими целями при внедрении и развитии процессного управления являются стандартизация результатов и оптимизация бизнес-

процессов. Достижение этих целей осуществляется на основе документирования и моделирования бизнес-процессов.

3. Автоматизация ключевых бизнес-процессов является актуальной примерно для 40% респондентов. Реализация этой задачи осуществляется на основе модели бизнес-процесса и регламентирующих его документов.

4. Около 40 % респондентов считают важнейшей задачей определения процессной квалификации компании. Это связано с необходимостью сохранения знаний персонала о технологиях выполнения бизнес-процессов.

5. Около половины респондентов важной задачей назвали моделирование цепочки создания ценностей. Это можно объяснить влиянием методологии «Бережливое производство», в которой понятие ценности для потребителя является базовым. На практике реализация принципа «ориентация на потребителя» в рамках этой методологии означает акцентирование внимания на бизнес-процессах, формирующих важные для потребителя характеристики товарной продукции или услуги.

6. Около 30% целью внедрения процессного управления называют измерение параметров основных процессов. На основе этих данных впоследствии разрабатываются системы показателей оценки эффективности в соответствии с одной из самых распространенных технологий управления KPI.

7. Порядка трети опрошенных в качестве целей внедрения процессного управления назвали обучение управленцев и применение процессной информации управленцами. С нашей точки зрения, эта цифра недостаточно большая, поскольку использование процессных технологий значительным образом влияет на систему управления предприятием в целом и отдельные его составные элементы. Вероятнее всего это связано с тем, что руководители предприятий не до конца понимают преимуществ, которые дает система процессного управления на более высоких этапах ее развития.

8. Динамика частоты применения процессных технологий управления западными корпорациями положительная.

Согласно результатам исследований компании АВРМР Russia [8] в 2015 году российские компании проработали цели внедрения процессного управления следующим образом: регламентация и стандартизация бизнес-процессов (68 %), автоматизация процессов (54 %), оптимизация процессов (41 %), внедрение системы менеджмента качества (24 %), управление операционными рисками (19 %), для решения учетных задач (17 %). В таблице 3 приведены реализуемые на отечественных предприятиях мероприятия в рамках развития систем процессного управления.

Таблица 3

### Организационные мероприятия российских компаний в 2015 году, позволяющие оценить зрелость процессного управления компаниями [8]

№ п/п	Организационное мероприятие	% ответов
1	Документирование процессов	79
2	Стандартизация процессов	40
3	Моделирование цепочки добавленной стоимости	17
4	IT-автоматизация	46
5	Повышение навыков сотрудников	26
6	Непрерывное совершенствование процессов	17
7	Улучшение (оптимизация) процессов	42

Поскольку методики сбора информации в приведенных выше исследованиях различны, то корректное сравнение тенденций по внедрению и развитию процессных технологий управления в западных странах и России проблематично. Можно лишь сделать вывод, что важнейшими задачами отечественных предприятий также являются документирование, стандартизация, оптимизация и автоматизация бизнес-процессов.

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

1. Наибольший интерес западные компании проявляют к анализу и оптимизации основных

(производственных) бизнес-процессов посредством методологий «Бережливое производство», «Шесть сигм», «Бережливое производство + Шесть сигм». Это можно объяснить наибольшей экономической целесообразностью, поскольку все затраты обеспечивающих бизнес-процессов аккумулируются основными (производственными) процессами.

2. Около половины западных компаний систематически проводят мероприятия по актуализации и развитию процессного управления. 50 % респондентов важной задачей назвали моделиро-

вание цепочки создания ценностей; 30 % – изменение параметров основных процессов, обучение управленцев и применение процессной информации управленцами; 40 % – автоматизацию ключевых бизнес-процессов.

3. Важнейшими задачами отечественных предприятий также являются документирование (79 %), стандартизация (40 %), оптимизация (42 %) и автоматизация (46 %) бизнес-процессов.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 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.

2. 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.

3. Карамышев А.Н. Анализ методологий процессного управления, полностью

охватывающих бизнес-процессы предприятия // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №5. С. 214–217.

4. Карамышев А.Н. Анализ универсальных методологий процессного управления промышленными предприятиями // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №6. С. 192–195.

5. Карамышев А.Н. Сравнительный анализ методологий процессного управления // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. №7. С. 167–173.

6. Harmon, P. A BPTrends Report «The State of Business Process Management-2014» [Электронный ресурс]. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com) (дата обращения 30.03.2017).

7. Harmon, P. A BPTrends Report «The State of Business Process Management-2016» [Электронный ресурс]. URL: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com) (дата обращения 30.03.2017).

8. Коптелов А., Филатова М. Исследование АВРМР Russia «Российский рынок ВРМ 2015» [Электронный ресурс]. URL: <http://abpmp.org.ru/> (дата обращения 30.03.2017).

---

**Karamyshev A.N.**

### PROCESS-BASED MANAGEMENT IMPLEMENTATION TREND ANALYSIS IN RUSSIAN AND WESTERN CORPORATIONS

*Enterprises implementing and developing their process-based management systems need to analyze current trends in Russian and foreign enterprises. This article represents the results of research conducted by leading Western and Russian consulting companies on the main trends of process-based management methodologies application, such as: Lean Production, Six Sigma, Lean Production + Six Sigma, Rummler-Branch, Hammer, SCOR, BPTrends Associates, CMMI; methodologies built in the software product. The article also describes the objectives of the process-based approach implementation and regular implementation of the main activities of the process development; it also reveals the author's interpretation of the trends presented and conclusions made on the results of the analysis performed.*

**Key words:** *process-based management, methodologies, industrial enterprise, business process.*

---

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