

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

**О. Н. РОДЦЕВИЧ**

---

### *ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ*

---

В статье рассмотрены основные концепции процессного управления в современной организации. Проанализирована классификация методов и инструментов управления на основе стадий реализации целостной модели совершенствования. Представлена краткая характеристика современного арсенала инструментов управления бизнес-процессами. Сделаны выводы о выборе наиболее подходящего инструментария при процессном управлении.

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, процессное управление, инструменты и методы управления, непрерывное совершенствование, модель совершенствования управления.

**УДК 658.5**

Современное представление об управлении бизнес-процессами складывается из анализа разнообразных методов, методик, средств и инструментов. Процессный подход к управлению — это одна из концепций управления, в соответствии с которой вся деятельность организации рассматривается как набор бизнес-процессов. В условиях динамично меняющихся условий внешней среды одним из важных аспектов процессного управления является непрерывное совершенствование бизнес-процессов (БП).

В современном процессном управлении можно выделить два основных концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

постепенный (пошаговый) подход совершенствования процессов (по Демингу) в рамках существующей организационной структуры управления, требующий незначительных капиталовложений или не требующий их вообще [1, 105];

кардинальный подход (по Хаммеру и Чампи), ведущий к существенным изменениям процесса и фундаментальным изменениям в организационной структуре управления [2, 16].

Данные подходы базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления процессами (описание границ процессов, самого процесса, установление контрольных точек в процессах, измерение показателей процесса, анализ полученной информации и предложений по совершенствованию). Они едины и в том, что направлены на выявление дублирования функ-

---

*Ольга Николаевна РОДЦЕВИЧ (5448270@mail.ru), аспирантка кафедры экономики и управления Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

ций, узких мест, затратных центров, качества отдельных операций, отсутствующей информации, возможности автоматизации и управления качеством.

Наряду с общими чертами данные подходы имеют различия. Пошаговый подход к совершенствованию осуществляется «от структуры к процессу». Данный подход в большей степени ориентирован на совершенствование фрагментарных процессов в рамках функционально-специализированных структур управления с целью их унификации и стандартизации в рамках ISO. В итоге не решается проблема управления — происходит дальнейшее развитие функциональной специализации, а использование стандартов ISO только укрепляют основу функционально-иерархической модели управления организацией, углубляя проблемы слабой адаптивности, гибкости и высокой бюрократизации в управлении.

На практике совершенствование процессов в рамках этого подхода сводится к переносу функций структурных подразделений в создаваемые процессные подразделения, т. е. к простому их переименованию, а не изменению содержания и назначения.

Кардинальный подход к совершенствованию процессов предполагает исследование процесса как объекта управления с последующим переходом к процессно-ориентированной модели управления, т. е. «от процесса к структуре». В рамках данного подхода в полной мере реализуется процессное управление, появляется возможность избежать функциональной специализации в управлении или значительно снизить ее роль посредством интеграции бизнес-процессов. Необходимо отметить, что данные подходы не исключают, а дополняют друг друга в процессе совершенствования.

Совершенствование бизнес-процессов в рамках описанных подходов осуществляется с помощью нескольких методов. В арсенале современного менеджмента существует огромное количество инструментов и методов совершенствования. Так, Е. Е. Мельникова и Т. Н. Сысо выделяют три группы методов совершенствования БП:

методы, непосредственно направленные на управление БП (непрерывное совершенствование (*Continuous Improvement, CI*); инжиниринг; реинжиниринг; перепроектирование (концентрированное улучшение);

методы, которые имеют иную область применения, но могут быть использованы и для совершенствования БП (бенчмаркинг; метод быстрого анализа решения (FAST); функционально-стоимостный анализ (ФСА);

методы, опирающиеся на процессный подход (TQM (всеобщее управление качеством); система менеджмента качества в соответствии с ISO) [3, 47].

Однако данная группировка методов не учитывает всех аспектов, а лишь отражает общее представление о методах совершенствования управления бизнес-процессами организации.

Анализ научных работ [1; 4–7] предоставляет возможность провести классификацию методов совершенствования бизнес-процессов в зависимости от вида проблемы по мере усложнения задач исследования:

простые методы улучшения качества («пять S», «5 Почему?», «наглядность производства», «групповой метод», «инструменты качества», «рока — уока», «семь видов потерь»). Эти методы названы простыми, так как не требуют высокой квалификации персонала, в основном выполняются в цеховых условиях, с малыми затратами на подготовку и т. д.;

цикловые методы постоянного улучшения качества (метод PDCA — цикл Шухарта — Деминга; цикл Швеца; метод «Кайдзен»). Цикловые методы — самые распространенные (особенно цикл Шухарта — Деминга) сегодня в мире методы постоянного улучшения качества. Они достаточно просты в применении, но эффективны в результатах;

простые статистические методы (контрольные листки, диаграммы Парето, диаграмма Исикава, контрольные карты, диаграммы потока процессов). Данные методы широко используются в управлении процессами для анализа и выявления причин отклонений от документации;

методы планирования (метод фокус-группы, опрос покупателей, метод ТРИЗ — творческие решения и изобретения, структурирование функции качества) используются при планировании и разработке новых изделий, а также для коллективного решения творческих проблем;

стратегические методы (бенчмаркинг, исследование рынка растущих отраслей, анализ портфеля заказов, SWOT-анализ, оптимизация ресурсов) применяются в стратегических исследованиях предприятий и организаций по развитию бизнеса;

методы проектирования (иерархическая структура («дерево»), матричное представление данных, блок-схема процесса принятия решений, сетевой график) применяются при создании новых изделий и выборе наилучших проектных решений, как правило, с применением принципов «мозгового штурма»;

Статистические методы высокого уровня (метод «Шесть сигм», метод FMEA (выявление и оценка потенциальных дефектов), метод Тагути (функция потерь качества), функционально-стоимостный анализ, функционально-физический анализ (ФФА), метод «Внутренняя функция потерь качества») применяются на отдельных этапах процессов жизненного цикла изделий;

методы организации творческого процесса (сложные аналогии, разрушение стереотипов, переформулирование проблемы, простые аналогии, морфологический анализ);

методы направленного поиска (метод эвристических приемов, оптимизация ресурсов, комплексный метод поиска новых технических решений, система поиска нестандартных решений (Idea Finder);

методы систематизированного поиска (метод поэлементного экономического анализа, метод организующих понятий, метод синтеза изделий, метод контрольных вопросов, метод «матриц открытия», дельфийский метод) позволяют упорядочить выбор вариантов и увеличить их число, основанное на использовании различных аналитических подходов;

методы психологической активации творчества (идеальный конечный результат (ИКР), оператор РВС (размер, время, стоимость), метод маленьких человечков (ММЧ), метод семикратного поиска, метод музейного эксперимента, метод гирлянд, конференция идей, метод мозговой атаки) основаны на принципе предпочтения количества идей их качеству на этапе группового генерирования. Методы требуют максимальной концентрации интеллектуальной энергии.

Однако, как отмечалось выше, данную классификацию можно отнести лишь к одной группе методов, которые направлены на решение конкретной задачи при совершенствовании бизнес-процессов.

Андерсен попытался классифицировать инструменты, чтобы сделать их описание по возможности более простым [4, 89]. По его мнению, классифицировать инструменты совершенствования управления бизнес-процессами можно по нескольким критериям:

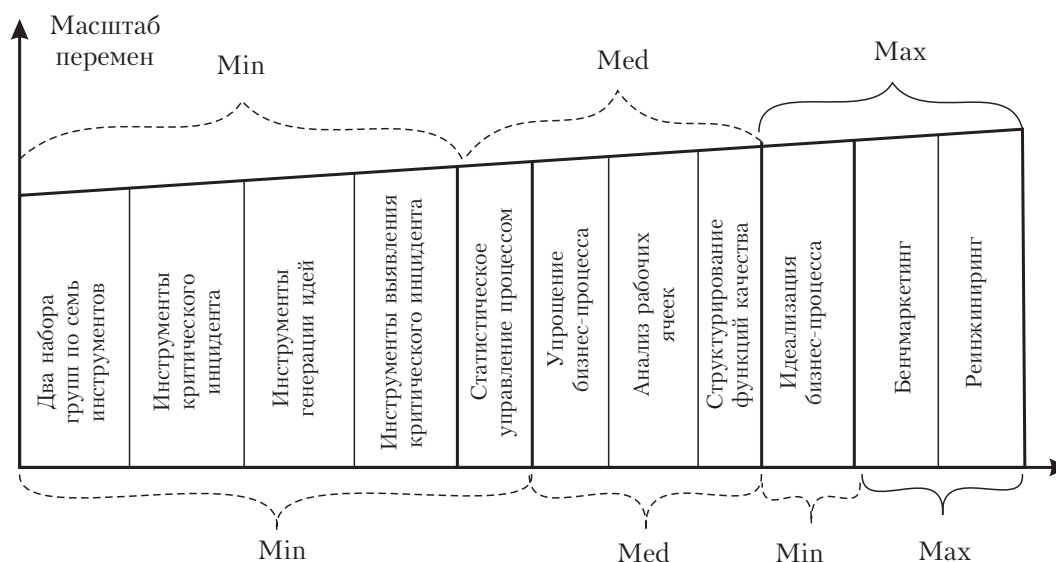
- по степени влияния используемых инструментов на результаты (масштаб перемен);

- требованию ко времени и ресурсам для использования инструментов: инструменты с минимальным, средним и максимальным количеством затрат и времени (см. рисунок);

- фокусу на совершенствование или главную цель инструментов;

– источнику импульсов для совершенствования инструментов: инструменты с внешним источником импульсов — бенчмаркинг (импульс извне, от конкурента); инструменты с внутренним источником импульсов — все остальные инструменты.

На рисунке представлен набор основных инструментов, которые используются при совершенствовании управления бизнес-процессами, требующие min — max затрат. По оси *X* представлено количество затрат и времени, по оси *Y* — масштаб перемен бизнес-процессов.



Связь инструмента совершенствования бизнес-процесса с количеством затрат и масштабом перемен [4]

Из рисунка видно, что, например, такой инструмент совершенствования, как «Идеализация бизнес-процесса», использует минимальное количество затрат и времени в совокупности с максимальными изменениями в бизнес-процессе.

Необходимо отметить, что перечисленные методы и инструменты должны отражать суть концепции BPM (*BusinessProcessManagement*) — постоянное улучшение бизнес-процессов. Для этого надо увязать имеющиеся в арсенале современного менеджмента инструменты и методы управления с общей моделью совершенствования управления бизнес-процессами.

Впервые обоснование концепции непрерывного совершенствования представил В. Шухарт в виде замкнутого цикла. Развитие идей Шухарта американским ученым Э. Демингом привело к созданию цикла PDCA, который расшифровывается как Plan — Do — Check — Act (планируй — выполняй — проверяй — корректируй), называемого в литературе циклом Шухарта — Деминга.

На основе указанного цикла возможно определить общую модель совершенствования бизнес-процессов организации, состоящей из пяти стадий: определение процесса, анализ процесса, реализация изменений, мониторинг процесса, оптимизация процесса.

В одной из работ Бьерн Андерсен описывает целостную модель совершенствования, которая имеет шесть стадий: определение приоритетов усилий; понимание сути процесса и проблемы; анализ проблемы; генерация идеи; генерация задач совершенствования; внедрение.

В соответствии с данными стадиями совершенствования Б. Андерсеном была предложена следующая классификация инструментов управления бизнес-процессами (см. таблицу).

### Инструменты управления бизнес-процессами по стадиям реализации целостной модели совершенствования [4]

Этап	Инструмент	Применение
1	2	3
1. Определение приоритетов	Самооценка	Используется для получения общего представления об уровне показателей организации
	Анализ трендов	Используется для оценки динамики уровня показателей организации после проведения самооценки
	Диаграмма «Паутина»	Используется для сравнения уровня показателей собственной организации с конкурентами
	Матрица показателей	Используется для анализа потребности в улучшении БП. Анализ основан на оценке важности процесса и его текущего уровня показателей
	Тестирование критериев	Используется для выявления БП, оказывающего наибольшее влияние на критические факторы успеха
	Метод структурирования функций качества (СФК)	Используется для обеспечения последовательного планирования совершенствования (принимается во внимание требования внешних потребителей и стратегии организации)
2. Определение сути процесса и проблемы	Картирование зависимостей	Упорядочивание отдельных связей процесса (в отличие от блок-схемы не учитывает производимые действия или их последовательность)
	Блок-схема процесса	Графическое описание потока действий в бизнес-процессе
	Критический инцидент	Предназначен для идентификации проблем в некоторой области или процессе
	Контрольный листок	Бланк-формуляр или специальная форма, используется для сбора информации о процессе или о предметной области
3. Анализ проблемы	Диаграмма Парето	Сортировка проблем и причин по важности.
	Схема причин и результатов	Идентификация причин возникновения проблем (карта процесса, диаграмма Исикавы «рыбный скелет»)
	Анализ главной причины	Нахождение основной причины рассматриваемой проблемы («5 Почему?»)
	График (поле коррекции)	Идентификация связей между явлениями
	Гистограмма	Графическое представление распределения значений или вариаций рассматриваемого показателя
	Граф связей (диаграмма связей)	Наглядная сортировка информации о процессе
	Матричная диаграмма	Графическое изображение данных для выявления связей и зависимостей
4. Генерация идей	Метод мозгового штурма	Основной метод генерации идей. Суть — как можно больше генерировать идей
	Письменный вариант метода мозгового штурма	Изложение идей в письменном виде. Преимущество — легче выдвигать в детальном и связанном изложении. Близок к методу Кроуфорда (отличие от мозгового штурма — анонимность участников)
	Метод номинальных групп	Создание условий для участников мозгового штурма, при которых все члены инициативной группы имели одинаковое право голоса при выработке решения. Формальный способ генерации идей
	Диаграмма сродства	Организация суждений или идей
5. Определение задач совершенствования	Упрощение	Исключение потерь и лишение избыточных расходов элементов бизнес-процесса — исключение бюрократии, устранение излишков, анализ добавленной ценности, сокращение времени цикла
	Идеализация	Представляет собой типичное групповое упражнение, когда многочисленные участники выдвигают большее число различных идей. Участники группы: сотрудники, вовлеченные в определенный процесс; посторонние люди. Рекомендуется применять блок-схему

1	2	3
	СФК	Позволяет идентифицировать связи между требованиями и средствами их удовлетворения, а также дает метод анализа этих показателей. Данная особенность реализуется путем построения специальной таблицы «дом качества», в которой накапливаются результаты исследований
	Анализ рабочих ячеек	Анализ отношений между потребителем и поставщиком на стыке отдельных ячеек в бизнес-процессе, что помогает улучшить интерфейс между ними
	Статистическое управление процессом (СУП)	Описание процесса с использованием двух переменных
	Ренижиниринг бизнес-процессов (РБП)	Строгая нацеленность на прорыв или радикальные улучшения. Радикальный инструмент
	Бенчмаркинг	Совершенствование путем обучения у других компаний
6. Внедрение	Дерево (иерархическая структура)	Планирование проектов по внедрению совершенствований (один из семи методов менеджмента качества)
	Блок-схема процесса принятия решений	Предотвращение нежелательных событий (один из семи методов менеджмента качества)
	АДГ анализ	Постановка амбициозных целей в действиях по совершенствованию (тесно связан с методом идеализации, методом анализа добавленной ценности)
	Анализ поля сил	Выявление сил, выступающих за и против внедрения совершенствований

Проанализировав содержание таблицы, необходимо отметить, что некоторые инструменты могут использоваться для нескольких целей (например, метод структурирования функций качества может быть использован как на стадии определения приоритета, так и на стадии определения задач совершенствования). Таким образом, классификация методов совершенствования управления бизнес-процессами должна основываться на одной, самой существенной характеристике — целостной модели совершенствования.

На основе рассмотренных исследований зарубежных и отечественных специалистов в области процессного управления можно выделить основные, наиболее часто используемые на практике методы достижения целей совершенствования бизнес-процессов организаций:

- методика быстрого анализа решения;
- бенчмаркинг процесса;
- перепроектирование процесса;
- инжиниринг процесса;
- реинжиниринг процесса (Хаммер, Чампи);
- использование референтных и эталонных моделей (Ю. В. Ляндау, Д. И. Стаевич);

- контролинг бизнес-процессов;
- аутсорсинг бизнес-процессов.

Кратко охарактеризуем каждый метод.

*Методика быстрого анализа решения (FAST)* концентрирует внимание на определенном процессе в ходе одно- или двухдневного совещания группы совершенствования процесса для определения способов улучшения этого процесса в течение последующих 90 дней. В основе этой методики лежат интуитивные методы принятия решения: коллективной экспертной оценки и коллективной генерации идей (метод мозгового штурма и метод деструктивной отнесенной оценки). Типичными улучшениями при применении FAST является снижение затрат и длительности цикла процесса. Методика FAST имеет широкую область применения в разных организациях, даже в тех, которые не стремятся к радикальным изменениям общеорганизационного характера.

*Бенчмаркинг процесса* основан на сравнительном анализе хозяйственных процессов организации с эталонными процессами организаций, выполняющими



ми одинаковые или схожие процессы, но лучше функционирующие. Целью бенчмаркинга процесса является определение причин лучшего функционирования бизнес-процессов «эталонных» организаций и предотвращение нежелательных расхождений с ними в организациях, проводящих исследование.

Бенчмаркинг применим для локальных (фрагментарных) и интеграционных процессов организации, но иногда требует большей степени радикальности в изменении организационной деятельности.

*Перепроектирование процесса* концентрирует внимание и усилия на совершенствовании существующего процесса. Перепроектирование обычно применяют к тем процессам, которые успешно работают и в настоящий момент, но требуют коррекции в связи с изменившимися требованиями и потребностями клиента или потребителя. По оценкам Д. Харрингтона, этот метод можно использовать для 70–90 % основных бизнес-процессов [7, 9]. Нередко перепроектирование процесса проводят параллельно со сравнительным анализом (бенчмаркингом), чтобы перепроектированный процесс не оказался хуже или лучше соответствующего эталона.

В практике управления хозяйственных организаций перепроектирование процессов часто воспринимают как реинжиниринг, в результате которого в большинстве организаций не происходит радикальных изменений.

*Инжиниринг процесса* как метод совершенствования процессов организации воспринимается сегодня неоднозначно. Понятие «инжиниринг» заимствовано из инженерной деятельности (от англ. *engineering* – проектировать, изобретать, придумывать). Инжиниринг как метод совершенствования процессов функционирующей организации сложно представить исходя лишь из того, что если функционирует организация, то уже осуществляется деятельность, следовательно, существуют и процессы деятельности. Поэтому инжиниринг процесса (процессов) можно считать методом проектирования бизнес-процессов вновь создаваемых организаций или бизнес-процессов новых видов бизнеса в существующих организациях с учетом передового опыта и принципа оптимальности в управлении процессами. В зависимости от того, на какую модель управления будет ориентирован инжиниринг процесса – функционально-специализированное или процессное управление – будет зависеть его радикальность. Тем не менее, с одной стороны, основываясь на ориентации инжиниринга, направленного на процессы деятельности (бизнес-процессы), его можно отнести к одному из методов процессного управления. С другой стороны, если инжиниринг процесса в рамках действующей организации создает процессы новых видов деятельности, то, учитывая взаимосвязанность и взаимодействие всех процессов организации, это в конечном счете может привести к изменениям в существующей бизнес-системе. Если изменения стимулируют результативность организации, их можно считать направленными на совершенствование. С этой точки зрения инжиниринг процесса можно косвенно отнести к методам совершенствования процессов деятельности.

Впервые понятие *реинжиниринга бизнес-процессов* (BPR) возникло в 1990 г. в США. С этого времени BPR вызывает активный интерес специалистов в сфере менеджмента и информационных технологий [8, 11].

Реинжиниринг бизнес-процесса – наиболее радикальный из приведенных выше методов совершенствования бизнес-процессов, за исключением инжиниринга. Инжиниринг в прямом смысле не является методом совершенствования, а в большей степени методом процессного управления.

*Использование референтных и эталонных моделей.* В качестве примера эталонных моделей можно привести 13-процессную модель, которую можно использовать при определении структуры бизнес-процессов на конкретном предприятии в качестве отправной точки. Данная модель предложена международной бенчмаркинговой палатой. 13-процессная модель включает в себя 7 основных (изучение рынков и нужд потребителей, разработка видения и стратегии, разработка продуктов и услуг, маркетинг и продажи, производство и поставка продуктов и услуг (производственной компании), производство и поставка товаров и услуг (сервис-

ные компании), выставление счетов и сервисное обслуживание) и 6 вспомогательных процессов (управление кадрами (профессиональное и карьерное развитие), управление информационными ресурсами и технологиями, управление финансовыми и материальными ресурсами, управление охраной внешней среды, управление внешними связями, управление улучшениями и изменениями) [9, 66].

*Контроллинг бизнес-процессов* представляет собой мониторинг процессных показателей и анализ структуры «фактического» процесса, а также эффективности работы его участников. Основная цель контроллинга — ориентация управленческого процесса на эффективное достижение всех целей, стоящих перед предприятием.

*Аутсорсинг бизнес-процессов* представляет собой передачу сторонней организации отдельных бизнес-процессов, которые не являются для организации основными, например, управление персоналом, бухгалтерский учет, маркетинг, реклама, логистика. Основные выгоды, которые дает аутсорсинг, — снижение расходов, концентрация ресурсов на профильном бизнесе, повышение конкурентоспособности организации качества услуг, оказываемых клиентами [10, 264].

В заключение необходимо отметить, что в современной литературе существует множество публикаций по поводу того, что организация отказывается от инициатив по улучшению после вложения значительных финансовых и человеческих ресурсов. Объясняют это тем, что ощутимые выгоды не очевидны. Исследование подобных ситуаций, как правило, приводит к выявлению отсутствия четкой всеобъемлющей стратегии улучшения. Выбор структуры (основы) менеджмента, подходящей конкретной организации, — первый шаг на пути к успешному внедрению инициатив по улучшению.

Инструменты улучшения следует выбирать исходя из их способности облегчить организации достижение поставленных целей. Иными словами, инструменты должны закрыть расхождение между фактическим состоянием и тем, которое определяется требованиями выбранной структуры менеджмента. Внимание к имеющимся расхождениям и поставленным целям позволит избежать проблем. Приверженность цели позволит также избежать разочарования персонала, которое может быть спровоцировано руководством, принимающим нерациональные решения по исключению текущих инициатив с тем, чтобы запустить новые.

## Литература

1. Деминг, У. Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами : пер. с англ. / У. Э. Деминг, Т. Гуреш. — М. : Альпина Паблшер, 2011. — 420 с.

*Deming, U. E. Vyhod iz krizisa. Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami* [Out of a Crisis. A new paradigm of managing people, systems and processes] : per. s angl. / U. E. Deming, T. Guresh. — M. : Alpina Pabliher, 2011. — 420 p.

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

*Hammer, M. Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolyutsii v biznese* [Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution] / M. Hammer, D. Champi. — M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2011. — 288 p.

3. Мельникова, Е. Е. Методы, применяемые в управлении бизнес-процессами / Е. Е. Мельникова, Т. Н. Сысо // Вестн. НГУ. Серия: Социально-экономические науки. — 2007. — № 1. — С. 47–53.

*Melnikova, E. E. Metodyi, primenyaemye v upravlenii biznes-protsessami* [Methods used in the management of business processes] / E. E. Melnikova, T. N. Syso // Vestn. NGU. Seriya: Sotsialno-ekonomicheskie nauki. — 2007. — N 1. — P. 47–53.

4. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования / Б. Андерсен ; пер. с англ. С. В. Ариничева ; под науч. ред. Ю. П. Адлера. — 4-е изд. — М. : Стандарты и качество, 2007. — 272 с.

*Andersen, B. Biznes-protsessyi. Instrumentyi sovershenstvovaniya* [Business Processes. Tools of improvement] / B. Andersen ; per. s angl. S. V. Arinicheva ; pod nauch. red. Yu. P. Adlera. — 4-e izd. — M. : Standartyi i kachestvo, 2007. — 272 p.



5. *Репин, В. В.* Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. — 2-е изд. — М. : Стандарты и качество, 2005. — 408 с.

*Repin, V. V.* Protsessnyi podhod k upravleniyu. Modelirovanie biznes-protsessov [The process approach to management. Modeling of business processes] / V. V. Repin, V. G. Eliferov. — 2-e izd. — M. : Standarty i kachestvo, 2005. — 408 p.

6. *Ефимов, В. В.* Улучшение качества проектов и процессов / В. В. Ефимов. — Ульяновск : УлГТУ, 2004. — 185 с.

*Efimov, V. V.* Uluchshenie kachestva proektov i protsessov [Improving the quality of projects and processes] / V. V. Efimov. — Ulyanovsk : UlGTU, 2004. — 185 p.

7. *Харрингтон, Дж.* Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Харм Ван Нимвеген. — СПб. : Азбука, 2002. — 317 с.

*Harrington, Dzh.* Optimizatsiya biznes-protsessov: dokumentirovanie, analiz, upravlenie, optimizatsiya [Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement] / Dzh. Harrington, K. S. Esseling, Harm Van Nimvegen. — SPb. : Azbuka, 2002. — 317 p.

8. *Железко, Б. А.* Реинжиниринг бизнес-процессов : учеб. пособие / Б. А. Железко, Т. А. Ермакова, Л. П. Володько ; под общ. ред. Б. А. Железко. — Минск : Кн. дом : Мисанта, 2006. — 216 с.

*Zhelezko, B. A.* Reinzhiniring biznes-protsessov : ucheb. posobie [Reengineering of business processes] / B. A. Zhelezko, T. A. Ermakova, L. P. Volodko ; pod obsch. red. B. A. Zhelezko. — Minsk : Kn. dom : Misanta, 2006. — 216 p.

9. *Ляндау, Ю. В.* Теория процессного управления : моногр. / Ю. В. Ляндау, Д. И. Стасевич. — М. : ИНФРА-М, 2013. — 118 с.

*Lyandau, Yu. V.* Teoriya protsessnogo upravleniya : monogr. [The theory of process management] / Yu. V. Lyandau, D. I. Stasevich. — M. : INFRA-M, 2013. — 118 p.

10. *Буч, О. В.* Процессный подход к управлению предприятием: аутсорсинг бизнес-процессов / О. В. Буч // Вестн. МГТУ. — Т. 11. — 2008. — № 2. — С. 264–267.

*Buch, O. V.* Protsessnyi podhod k upravleniyu predpriyatiem: outsorsing biznes-protsessov [The process approach to business management: outsourcing of business processes] / O. V. Buch // Vestn. MG TU. — T. 11. — 2008. — N 2. — P. 264–267.

---

**VOLHA RADTSEVICH**

---

## **TOOLS OF PROCESS MANAGEMENT**

---

**Author affiliation.** *Volha RADTSEVICH* (5448270@mail.ru), *Belarusian State Economic University (Minsk, Belarus)*.

**Abstract.** The article describes major conceptions of process management in a modern organization. Classification of methods and management tools is analyzed based on implementation stages of the holistic improvement model. A brief description of the modern arsenal of tools for managing business processes is given. Conclusions are drawn about choosing most suitable tools for process management.

**Keywords:** business process, process management, tools and methods of management, continuous improvement, the model of management improvement.

UDC 658.5

---

*Статья поступила  
в редакцию 18.03. 2015 г.*