

УДК 331.522.4:330.5

Т. В. Алёшина,

к. э. н., доцент кафедры менеджмента, Национальная Металлургическая академия Украины

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

T. V. Aleshina,

candidate of economic sciences, docent, Department of Management,
Faculty economic and Management, National Metallurgical Academy of Ukraine

MULTIFACETED APPROACH TO ASSESSING THE PROCESS MATURITY OF THE ORGANIZATION

В современных условиях нестабильно развития рыночной экономики, создание эффективной системы управления организацией выходит на первый план. Одним из базовых направлений в создании такой системы является применение процессного подхода.

Этот подход базируется на определении ключевых бизнес-процессов, улучшение которых влияет на конкурентоспособность предприятия, повышает эффективность ее деятельности, способствует сокращению затрат. В статье рассмотрены теоретические подходы к описанию «бизнес-процесса», выделены ключевые бизнес-процессы организации. Методом ретроспективного анализа литературных источников, в статье проанализированы модели оценки процессной зрелости организации, выделены основные этапы зрелости организации.

In modern conditions of development of market economy, creation of an effective control system by the organization comes to the forefront. One of the basic directions in creation of such system is application of process approach.

This approach is based on definition of the key business processes which improvement influences competitiveness of the enterprise, increases efficiency of its activity, promotes reduction of expenses. The theoretical approaches to the description of "business process" are considered in the article. There were described the key business processes of the organization. By the method of the retrospective analysis, in article analysed models of an assessment of a process maturity of the organization, the main maturity stages of the organization are allocated.

Ключевые слова: процессный подход, процесс, бизнес-процесс, система процессов, процессная зрелость.

Keywords: process approach, process, business process, system of processes, process maturity.

Постановка проблемы. Ужесточение конкуренции между организациями, процессы глобализации в мировой экономике, обуславливают необходимость создания эффективной системы управления организации на базе внедрения бизнес-процессов, что позволит укрепить конкурентные позиции украинских организаций на внутреннем и мировом рынках. Основой для создания эффективной системы бизнес-процессов организации, является применение процессного подхода. Этот подход заключается в выделении ключевых бизнес-процессов, улучшение которых влияет на конкурентоспособность, повышает эффективность ее деятельности, способствует сокращению затрат. Таким образом, актуальным является изучение сущности бизнес-процесса, его роли в деятельности организации, связи с процессным подходом, а также определение процессной зрелости для формирования стратегии развития организации.

Анализ последних публикаций. В настоящее время большинство современных ученых склоняется к тому, что одним из основных направлений создания эффективной системы управления является применение процессного подхода, который в свою очередь базируется на определении ключевых бизнес-процессов.

Первоначальное изучение процессного подхода связано с именами таких ученых как А.Смит [6], Ф.Тейлор, А. Файоль, М. Фоллетт [7], Г. Эмерсон В. Шухарт, Э. Деминг, Д. Джуран[8]. В свою очередь теоретическими и практическими аспектами определения и построения бизнес-процессов посвящены труды таких ученых, как М.Портер [9], В. Репин [1], В. Елиферов [2], В. Евдокименко [13], В. Лифар [10], С. Кирисов [3], О. Вишняков [5] и др.

Проведенное исследование позволило раскрыть суть категории «бизнес-процесс», систематизировать классификацию бизнес-процессов, разработать графическую модель бизнес-процесса организации, а также описать уровни процессной зрелости, что позволяет оценить готовность организации к внедрению бизнес-процесса на свойственном ей уровне зрелости.

Формирование целей статьи. Рассмотреть теоретические и практические аспекты возникновения и развития экономической категории «бизнес-процесс». Проанализировать возможность использования моделей зрелости управления проектами для оценки процессной зрелости организации.

Изложение основного материала. Зарождение процессного подхода связывают с именем А. Файоля - основоположника школы административного менеджмента, хотя первые упоминания об «управлении процессами» существовали и ранее.

Так, А. Смита (XVIII в.) в своих трудах показал объективность выделения специализированных производственных операций в составе производственного процесса как определенной производительности действий (операций)[6].

Фредерик Тейлор разработал научный подход к управлению, согласно которому работа может быть выполнена наиболее производительно, если разбить ее на ряд простых элементов (ряд процессов), каждый из которых выполняется одним исполнителем.

О важности межфункциональных процессов говорили А. Файоль и М.П. Фоллетт, подчеркивая значение коммуникационной и координационной связи между функциональными отделами посредством «перекрестного функционирования» и «кумулятивной ответственности» [7].

Важным этапом развития процессного принципа в управлении являлась стандартизации управленческих действий. Г. Эмерсон, предложив среди своих 12 принципов управления принцип создания на предприятии «писанных стандартных инструкций» [8, с. 201], обосновал необходимость стандартизации управленческой деятельности в виде моделей процессов управления и даже их улучшения.

Последующая эволюция процессного подхода связана с разработкой конкретных методов, позволяющих на практике организовать устойчивое управление межфункциональными процессами, ориентированными на достижение требуемых параметров продукции и нацелить менеджеров на постоянное их

совершенствование. К числу тех, кто обратил внимание на необходимость межфункционального управления при постоянном совершенствовании процессов, следует выделить В. Шухарта, Э. Деминга, Д. Джурана, которые по праву считаются основоположниками процессного подхода в сегодняшнем его понимании.

Считается, что современное понимание процессной ориентации бизнеса впервые предложено М. Портером в 1985 г. при обосновании теории конкурентных преимуществ в виде цепочки создания ценности как последовательности «стратегически важных видов деятельности». [9, с 39-40].

Широкое распространение этот подход получил лишь в 90-х годах XX в. в США и странах Западной Европы. Сегодня процессное управление фактически является стандартом менеджмента.

Процессный взгляд на управление заключается в выделении системы процессов, вокруг которых должна быть организована деятельность на всех уровнях управления (рис.1).

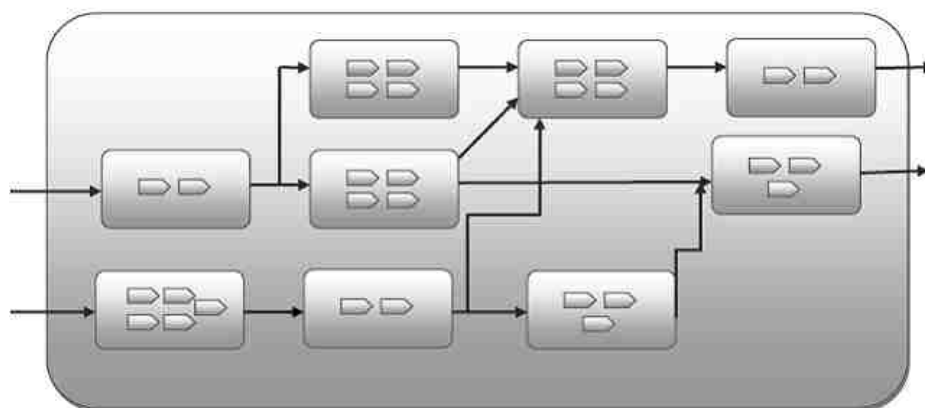


Рис. 1. Система процессов организации

Понятие «процесс» является многоплановым, что обусловлено сложностью и многоуровневостью процессов в организации, поэтому рассмотрим более детально определения данного понятия.

Так, международный стандарт ISO 9000:2000 определяет его как «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы»

Множество ученых сходятся на мнении, что во-первых процесс – это динамическое изменение системы во времени, а во-вторых – что результатом процесса должен быть некий результат, который представляет ценность для потребителя [1-3].

В.В. Репин в своих научных трудах описывает «процесс» как устойчивую, целенаправленную, периодически повторяемую совокупность взаимосвязанных видов деятельности, которая преобразует входы в выходы, и имеющую ценность для конкретного потребителя (клиента) [1].

В научной литературе также приведены следующие определения «процесса»:

«Процесс – это одна или более связанных между собой процедур или функций, которые совместно реализуют некую бизнес-задачу или политическую цель предприятия, как правило, в рамках организационной структуры, описывающей функциональные роли и отношения»

Вишняков О. считает, что «процесс – связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и (или) информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с определенными правилами» [5, с 21]

По мнению автора, под процессом стоит понимать организованную деятельность, которая может осуществляться в пределах одного отдела, группы, департамента, охватывать всю или даже несколько организаций и направлена на достижение результата. Таким образом, все процессы, необходимые для получения конечных результатов деятельности предприятия и приносящие доход, относятся к бизнес-процессам.

В свою очередь, бизнес-процесс – это совокупность взаимосвязанных мероприятий, операций или задач, которые по определенной технологии преобразует входы в выходы, представляющие ценность для потребителя (клиента). Иными словами, бизнес-процесс является некой схемой деятельности организации, описанием ее функций, последовательности и вариаций процессов, а также межфункциональных связей всех процессов организации (рис.2).

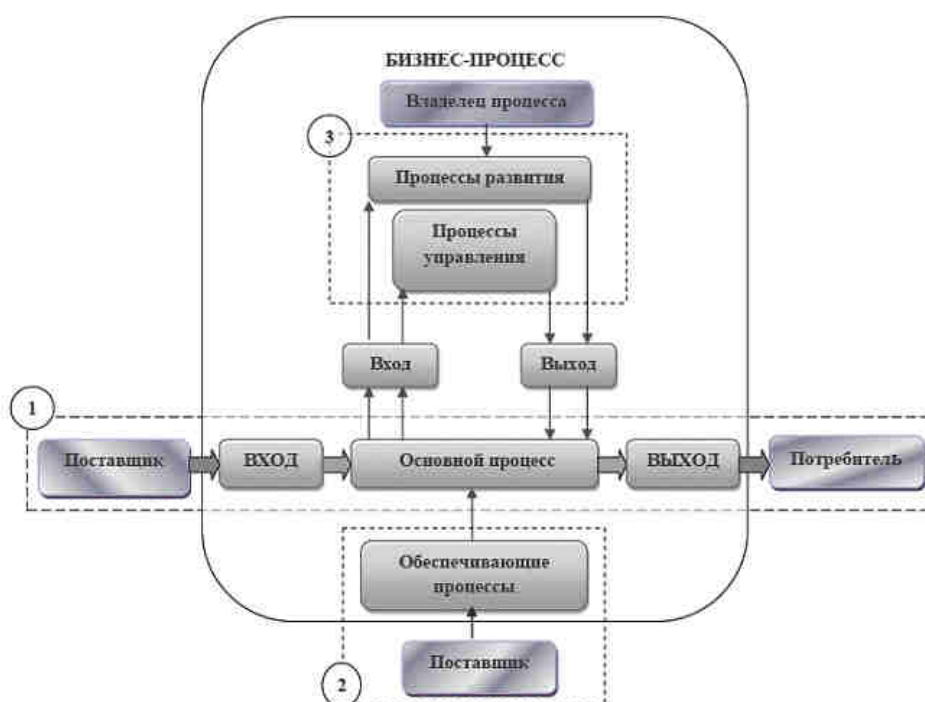


Рис. 2. Графическая модель бизнес-процесса организации

- 1 – основные процессы – деятельность по преобразованию ресурсов
 2 – деятельность по обеспечению процесса (вспомогательные процессы)
 3 – Деятельность по управлению процессами

Существуют разнообразные классификации бизнес-процессов. Такие авторы как В.В. Репин, В.Г. Елиферов классифицируют бизнес-процессы как основные, вспомогательные и процессы управления. В.М. Ковалев и С.М. Ковалев, помимо перечисленных выделяют процессы развития. По мнению автора наиболее полная и структурированная классификация бизнес-процессов, представлена в работах Лифар В.В., в которой выделены основные и вспомогательные процессы. Последние включают в себя процессы управления, обеспечивающие и процессы развития [1;10;12].

Основными (базовыми) называются процессы, непосредственным результатом которых является преобразование ресурса (выпуск продукции, предоставление услуг и т.д.). Ресурс поступает на вход процесса от поставщика. При выполнении процесса ресурс приобретает дополнительную ценность и поступает на выход процесса – внутреннему или внешнему потребителю. В свою очередь, потребитель может рассматривать ресурс в качестве входа для своего процесса, то есть в качестве преобразуемого ресурса, и т. д.

Для выполнения бизнес-процесса кроме основных процессов по преобразованию ресурсов, необходимы процессы управления, обеспечивающие процессы и процессы развития.

Процессы управления представляют собой информацию, необходимую для управления и направлены на поддержание процесса в стабильном воспроизводимом состоянии за счет выявления и устранения причин отклонений (вариаций).

Обеспечивающие процессы – это процессы, результатом которых является создание необходимых условий и предоставление необходимых ресурсов для осуществления основных процессов.

Процессы развития ориентированы на постоянное, целенаправленное изменение (совершенствования) процесса на основе целей, установленных вышестоящий орган управления

Графическая модель бизнес-процессов позволяет "конструктивно" анализировать взаимосвязи процессов и на этой основе выбирать наиболее эффективные направления по улучшению функционирования организации на всех уровнях, но ее недостаточно для создания организации процессного типа с цепочкой взаимосвязанных бизнес-процессов. Необходим комплексный подход к внедрению бизнес-процессов, который основан на принципах процессного подхода (рис.3)

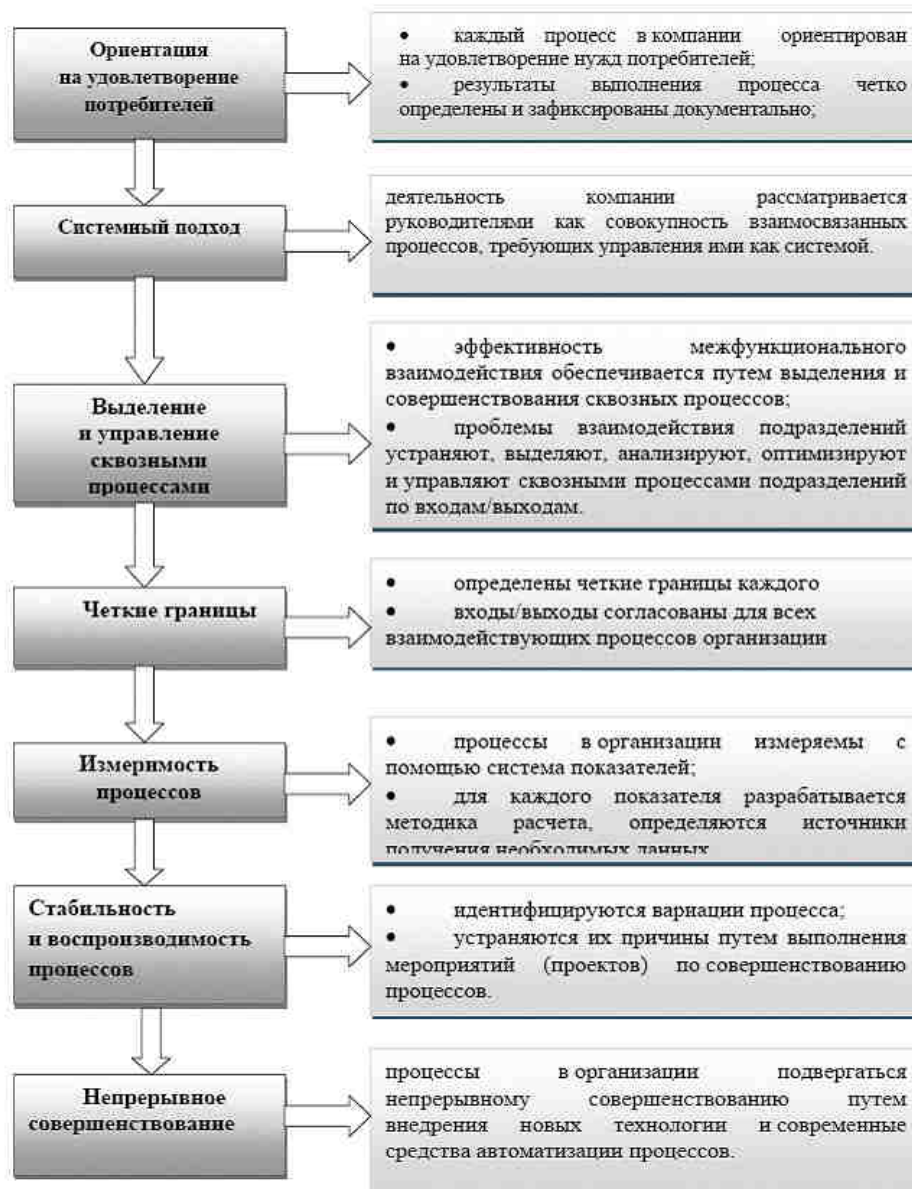


Рис. 3. Принципы процессного подхода

Принципы процессного подхода, представленные на рисунке 3, являются базисом создания и внедрения бизнес-процессов организации. Однако, построение системы бизнес-процессов организации целесообразно производить после оценки готовности компании с точки зрения технологической и организационной зрелости.

В последние годы отмечается все более широкое использование моделей зрелости управления проектами для оценки фактического положения организации

по сравнению с ее потенциальными возможностями и достижениями других компаний в конкретных аспектах управления. На практике используют множество модели зрелости управления проектами.

По результатам сравнительного анализа моделей зрелости управления проектами, автором приведены наиболее применимые из них в мировой практике для анализа процессной зрелости (рис.4):

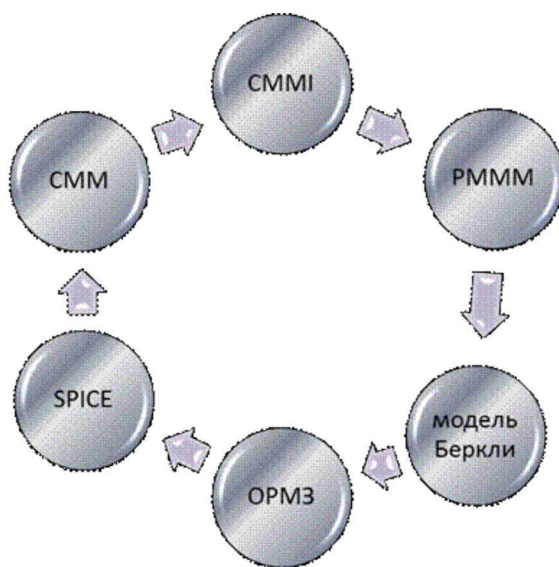


Рис. 4. Модели зрелости управления проектами

- модель зрелости возможностей (Capability Maturity Model, CMM), разработанная Институтом программного инжиниринга (Software Engineering Institute SEI) для измерения зрелости процессов разработки программного обеспечения;
- модель технологической зрелости Г.Керцнера, сфокусированной на степени развития практик управления проектами (Project Management Maturity Model, PMMM);
- модель зрелости процессов управления проектами Калифорнийского университета Беркли, с помощью, которой определяют количественную оценку зрелости управления проектами;
- модель организационной зрелости управления проектами ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model) – пять уровней формализации проектов;
- модель SPICE (Software Process Improvement and Capability determination);
- модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI) и другие [12].

Все эти концепции объединяют схожие черты. Основным принципом их построения является переход от нижнего уровня зрелости к высшему, что предусматривает постоянное совершенствование процесса. Большинство моделей используют пятиуровневую систему оценки. Автором проведен сравнительный анализ моделей зрелости и выделены общие черты соответствующие каждому уровню (рис. 5).

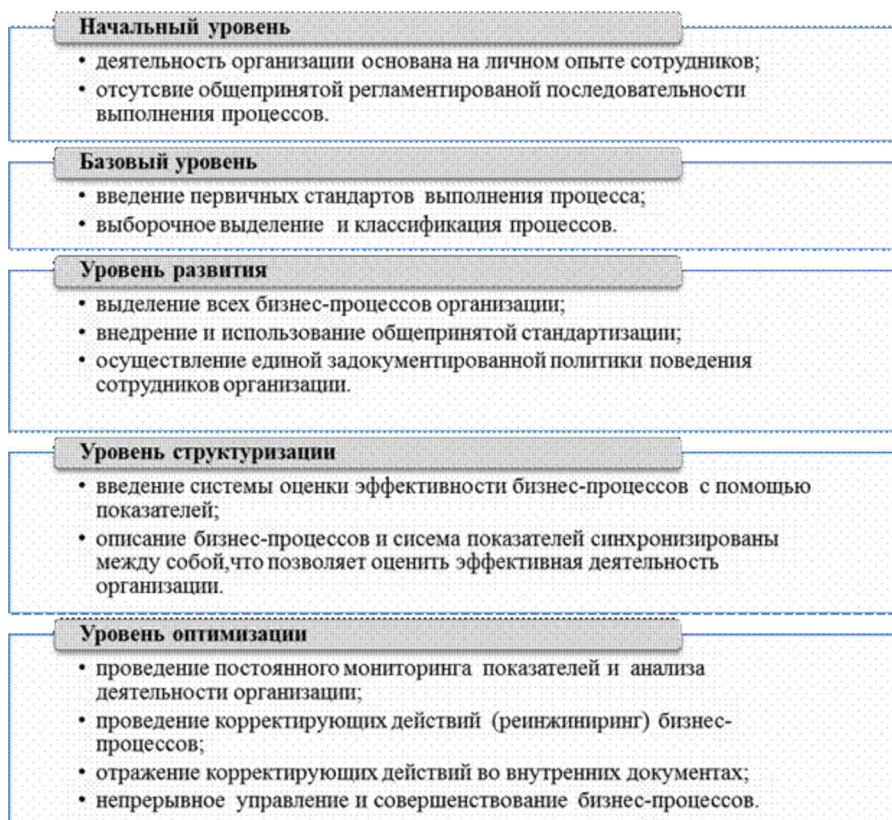


Рис. 5. Сводная характеристика уровней зрелости

С точки зрения процессного подхода, наиболее подходящей моделью является интегрированная модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI), которая была обобщена для любого из широкого спектра процессов в различных организациях (рис.6).



Рис. 6. Обзор основных уровней зрелости по модели CMMI [1]

Выводы. Таким образом, внедрение процессного подхода и построение системы бизнес-процессов в организации является задачей, которую необходимо решать комплексно. Необходимо учитывать готовность компании к применению процессного подхода и степень «управляемости» процессами внутри организации. Предложенные выше уровни зрелости являются обобщенными и могут применяться как для оценки цепочки процессов целого предприятия так и для построения отдельного процесса.

Литература.

1. Репин В.В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
2. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление/ В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.:ИНФРА-М, 2005. – 319 С.
3. Кирисов С.В. Теория и практика процессного подхода к управлению качеством деятельности организации: (монография)/ С.В. Кирисов. – Тамбов:Изд-во Тамб.техн.ун-та, 2009. – 80 с.
4. Спецификация Коалиции по управлению work-flow (Workflow Management Coalition).Терминология и глоссарий 1996, [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.wfmc.org>
5. Вишняков О. Процессный подход к управлению. Основные понятия // Антикризисный менеджмент. – 2004. – Ст1. – с.19-25
- 6.Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Антология экономической классики. Т.1. – М.: Эконом, 1993.
7. Follett M.P. Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett / L. Urwick, ed. – London: Pitman, 1949.
8. Файоль А., Эмерсон Г., Тэйлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство: пер. с англ. / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – М.: Республика, 1992.
9. Porter M.E. Competitive Advantage. – N.Y.: Free Press, 1985.
10. Лифар В.В.Технологія створення транзитної послуги на основі процесного підходу// Регіональна економіка, 2012. - №1. – С.228-237.
11. Коровкина Ю.В. Особенности применения процессного подхода для совершенствования системы управления энергоинженеринговой компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2010. - №5. – с.100-106
12. Богданов В. «Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом». – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 С.
13. Евдокименко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность// Антикризисный менеджмент. – 2004.-№3.-С.8-12
14. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов/В.В. Репин,В.Г. Елиферов. -3-е изд.испр.-М.: РИА «Стандарты качества», 2005. – 404 с.
15. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами / М. С. Русякова // Молодой ученый. — 2014. — №11. — С. 230-236.

References.

1. Repin V.V.(2013), *Business processes. Modeling, introduction, management*, Mann, Ivanov i Ferber, Moscow, Russia
2. Eliferov V.G. and Repin V.V. (2005), *Business processes: regulation and management*, INFRA-M, Moscow, Russia
3. Kirisov S.V.(2009), *Theory and practice of process approach to quality management of activity of the organization: (monograph)*, Izd-vo Tamb.tehn.un-ta, Tambov, Russia.
4. Workflow Management Coalition documentation (1996), Glossary, available at <http://www.wfmc.org>
5. Vishnjakov O.(2004) "Process approach to management. Basic concepts", *Antikrizisnyj menedzhment*, no. 1, pp.19-25
- 6.Smit A. (1993), *Research about the nature and the reasons of wealth of the people*, *Antologija ekonomicheskoj klassiki*, Jekonov, Moscow, Russia.
7. Follett M.P. and Urwick L.F. (1949), *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization by Mary Parker Follett*, ed, Pitman, London, UK.
8. Fayol A., Emerson G., Taylor F., Ford G. (1992), *Management is a science and art*, Respublika, Moscow, Russia.
9. Porter M.E.(1985), *Competitive Advantage*, Free Press, N.Y., USA.
10. Lifar V.V.(2012), "The technology of creation of transit services on the basis of the process approach", *Regionalna ekonomika*, no.1, pp.228-237.
11. Kоровкина Ju.V. (2010), "Features of application of a process campaign for improvement of a control system of the engineering company", *Menedzhment v Rossii i*

za rubezhom, no.№5. pp.100-106

12. Bogdanov V. (2012), *Management of projects. Corporate system – step by step*, Mann, Ivanov i Ferber , Moscow, Russia .
13. Evdokimenko V., (2004), “Business processes, process management and efficiency “, *Antikrizisnyj menedzhment*, no.3, pp.8-12
14. Repin V.V.and V.G. Eliferov. (2005) *Process approach to management. Modeling of business processe*, 3rd ed, RIA «Standartyi kachestvo»,Moscow, Russia
15. Rusjakova M. S. (2014), “Review of modern models of an assessment of a maturity of management of projects”, *Molodoj uchenyj*, no.11, pp. 230-236.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"