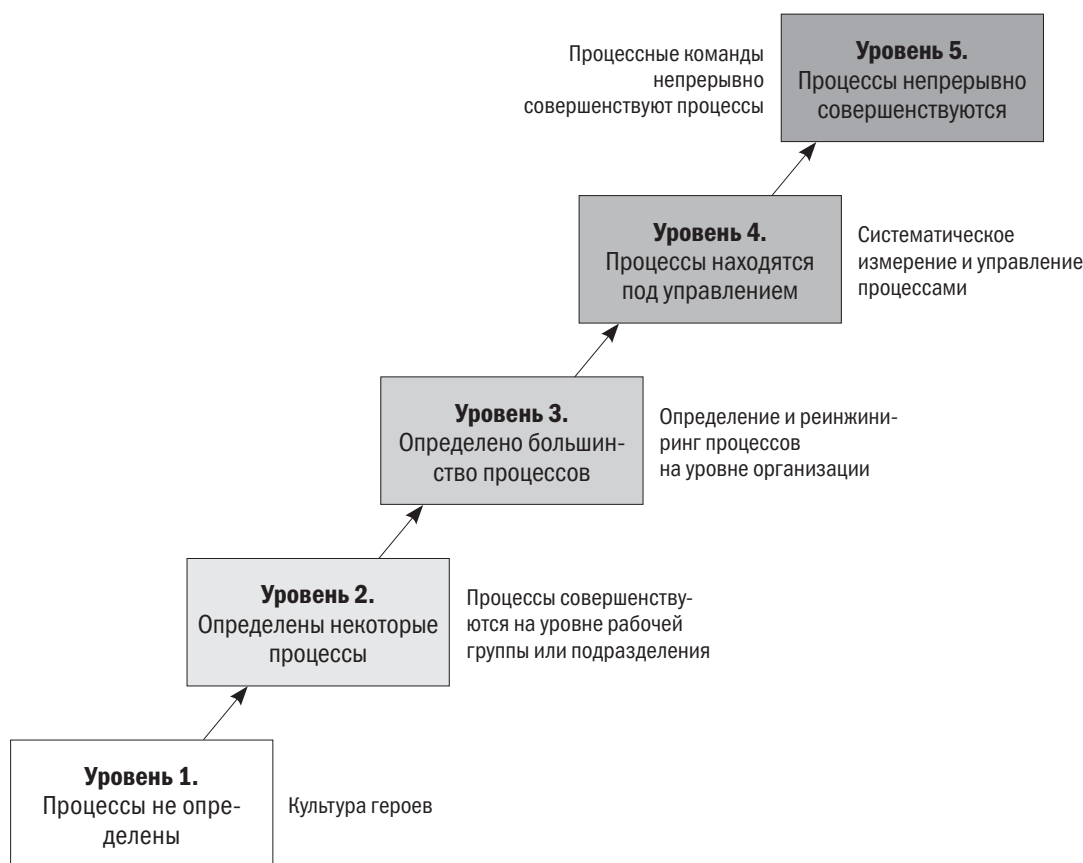


моделей*. Концепция уровней зрелости процесса (Process Maturity Levels) была создана в Институте программной инженерии (Software Engineering Institute, SEI) при Университете Карнеги—Меллона в 1990-е гг. В ее основу положена работа Уотса Хамфри. Впервые разработанная для поддержки анализа зрелости процесса программирования (СММ), последняя версия, интегрированная модель технологической зрелости (Capability Maturity Model Integrated, CMMI), была обобщена для любого из широкого спектра процессов в различных организациях (рис. 1.1.1).

Рис. 1.1.1. Обзор основных уровней зрелости по модели CMMI



Приведу краткое описание каждого из уровней, указанных на рис. 1.1.1.

* Рассматриваемый подход описан в «Исследовании в области моделирования бизнес-процессов» за 2011 год компании BPTrends, перевод которого размещен на сайте www.FineXpert.ru

Уровень 1. Процессы не определены

Организации уровня 1 не используют процессную идеологию. Часто их называют организациями, которые держатся на героях. При выполнении работы сотрудники прилагают героические усилия, чтобы успеть закончить ее вовремя и отчитаться перед руководством. В такой компании невозможно рассчитать, какие ресурсы требуются для выполнения тех или иных процессов.

Уровень 2. Определены некоторые процессы

Впервые обращаясь к процессам, организации, как правило, начинают с попытки определить, какие из них ключевые или наиболее часто используются. На этом этапе руководители не представляют себе компанию целиком как совокупность взаимодействующих процессов, а фокусируются на конкретном процессе. У организаций уровня 2 может быть определено несколько основных процессов.

Уровень 3. Определено большинство процессов

В организациях уровня 3 идентифицирована основная часть процессов. Существуют модели (описания) ключевых бизнес-процессов. У руководства есть понимание того, как ими управлять. В большинстве организаций уровня 3 разработана архитектура (система) процессов. В случае возникновения проблем выявляются процессы, которые их вызывают. Затем анализируются и устраняются причины проблем.

Уровень 4. Процессы находятся под управлением

Организации уровня 4 вышли за пределы простого определения процессов. В них менеджеры проводят мониторинг и анализируют процессы с использованием системы показателей, принимают решения по оптимизации процессов.

Пример. Компания, в которой давно внедрена система бизнес-моделирования, создан и используется репозиторий бизнес-процессов, контролируется исполнение регламентов по процессам, внедрена система управления эффективностью BPM* для оперативного мониторинга и управления процессами,

* BPM (Business Performance Management) – управление эффективностью деятельности (бизнеса).

относится к уровню 4. В такой компании (а это, скорее всего, крупный, устойчивый бизнес) есть необходимое количество штатных специалистов, профессионально владеющих методами моделирования бизнес-процессов, разработкой и анализом KPI* и т. п. Эти специалисты могут осваивать и внедрять сложные методики и инструменты в области управления бизнес-процессами.

Уровень 5. Процессы непрерывно совершенствуются

В организациях уровня 5 процессы не только находятся под управлением, но их постоянно совершенствуют.

На каком уровне зрелости находятся российские компании?

Считаю, что большинство российских организаций находится на первом или на втором уровне зрелости, некоторые приближаются к третьему, небольшая часть — к четвертому. Очень мало организаций, работающих на пятом уровне.

На мой взгляд, для определения зрелой с процессной точки зрения организации можно использовать следующие критерии:

- наличие и поддержание в актуальном состоянии архитектуры (системы) бизнес-процессов компании (система BPA**);
- действующая система стандартизации (регламентации) деятельности (в первую очередь процессов); использование системы класса ЕСМ*** для поддержки жизненного цикла нормативно-методических документов (регламентов, положений, инструкций);
- наличие и активное использование для мониторинга, анализа, улучшения и стимулирования системы показателей (метрики) по бизнес-процессам; используется система BI****/BPM;

* KPI (Key Performance Indicators) — ключевые показатели эффективности.

** BPA (Business Process Architecture) — система для разработки архитектуры бизнес-процессов компании.

*** ECM (Enterprise Content Management) — управление корпоративной информацией.

**** BI (Business Intelligence) — бизнес-анализ, бизнес-аналитика. Под этим понятием чаще всего подразумевают программное обеспечение, созданное для помощи менеджеру в анализе информации о своей компании и ее окружении.