

¹Московский
политехнический университет,
г. Москва

²Московский финансово-промышленный
университет «Синергия»,
г. Москва

³Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова,
г. Москва

АЛГОРИТМ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ ПРОЦЕССНОЙ ЗРЕЛОСТИ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Неоспоримый факт, что управление бизнес-процессами способствует эффективной работе организации с большей ориентацией на клиентов и высоким уровнем производительности. Эти преимущества позволят преодолеть высокий уровень конкуренции, однако оптимизация бизнес-процессов в отдельных организациях является сложной задачей. Многие организации испытывают трудности при управлении бизнес-процессами, так как при совершенствовании процессов необходимо учитывать множество аспектов. Чтобы помочь организациям постепенно внедрять управление бизнес-процессами для конкретных процессов и/или для всего портфеля процессов, многие практики и ученые разработали модели зрелости бизнес-процессов. В статье рассмотрены наиболее популярные модели зрелости, а также разработан алгоритм применения данных моделей, позволяющий провести текущую оценку зрелости и на основе полученных результатов выбрать наиболее подходящую модель зрелости для последующей оптимизации бизнес-процессов.

Ключевые слова: модели зрелости бизнес-процессов, управление бизнес-процессами, оптимизация бизнес-процессов, алгоритм применения модели зрелости, зрелость бизнес-процессов, уровни зрелости.

Введение. В настоящее время, в условиях жесткой конкуренции, все больше компаний начинают уделять внимание эффективному управлению, которое способствует быстрому принятию управленческих решений. Для эффективного и результативного управления важно обеспечить прозрачность существующих процессов, чтобы избежать негативных изменений и изучить возможности оптимизации.

При использовании модели процессной зрелости в качестве инструмента перед организациями открывается множество различных способов оптимизации процессов. Однако, прежде чем принимать решение об оптимизации существующего процесса, необходимо получить целостную картину состояния «как есть», которая должна включать в себя наличие определенных процессов и показателей эффективности. При получении целостной картины состояния организации можно понять степень ее готовности к оптимизации.

На данный момент организациям различных типов деятельности предоставлен широкий спектр различных моделей зрелости для оценки и со-

вершенствования как отдельных процессов, так и портфелей процессов. В связи с этим возникает проблема выбора наиболее подходящей модели, так как между моделями существует большое количество различий.

Несмотря на то, что в последнее время наблюдается резкий рост интереса к моделям зрелости, что побуждает к разработке новых моделей зрелости для различных целей, в итоге они подвергаются постоянной критике за отсутствие эмпирической проверки и за ошибочные структурные предположения. Трудности возникают при сравнении моделей для одной и той же предметной области из-за отсутствия стандартной терминологии, а также из-за некоторого абстрактного и описательного характера, что значительно увеличивает сроки проведения анализа, усложняет оценку бизнес-процессов и затрудняет применение моделей зрелости.

Для решения данных проблем разработан алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации. Алгоритм состоит из последовательных шагов, которые включают в себя вопросы анкетирования,

Таблица 1

Основные модели процессной зрелости

Тема	Автор	Дата
Модели зрелости возможностей (СММ)	Rosemann and de Bruin	2005
Модель зрелости управления бизнес-процессами (BPRMM)	Mauil	2003
Модель зрелости управления бизнес-процессами (BROMM)	McCormack	2006
Модель зрелости процессного предприятия (РЕММ)	Хаммер	2007
Модель управления бизнес-процессами (BPRMM)	Fisher	2004
Модель зрелости BPM	Gartner	2006

позволяющие быстро определить текущий уровень зрелости и проблемные места организации.

Исследование проводилось в три этапа: на первом проведен аналитический обзор информационных источников и обобщение исследовательских данных по теме «модели зрелости бизнес-процессов»; на втором этапе разработан алгоритм применения модели процессной зрелости, который позволит определить, какая модель наилучшим образом подходит для конкретной организации; на третьем этапе предоставлено применение разработанного алгоритма в организации, занимающейся производством полиграфической продукции. В заключение предоставлены выводы и возможности дальнейшего применения разработанного алгоритма.

Теоретическая основа разработки алгоритма.

Зрелость можно понимать как состояние или условие, которое четко определено, управляемо, измеряемо и контролируемо. Общая модель зрелости состоит из критериев, описывающих области действия и стадий зрелости, указывающих путь эволюции к зрелости путем решения ряда задач. Большинство общих моделей зрелости уходят своими

корнями в управление качеством. Модели зрелости используются для облегчения сравнительного анализа внутренних и/или внешних организационных процессов, предоставления рекомендаций по корпоративному росту и часто представляют уровни или этапы будущих улучшений. Модели зрелости обычно следуют подходу поэтапного роста, представляя уровни зрелости в виде линейной и однонаправленной траектории, от самой низкой до самой высокой. Их можно использовать в разных областях деятельности.

Для определения наиболее популярных моделей зрелости был проведен поиск, по ключевым словам, в двух крупнейших электронных базах данных рецензируемой литературы: Scopus и Elibrary.ru. Поиск ограничен последними 10 годами; в исследовании включены статьи, обзоры и главы книг. Ключевые слова включают в себя:

- «Оценка уровня процессной зрелости»;
- «Модель зрелости управления бизнес-процессами»;
- «Модель зрелости управления портфелем, программами и проектами»;
- «Модель зрелости процессов и предприятий»;
- «Business process maturity model BPRMM».

Основными критериями выбора моделей стали: актуальность, рейтинг использования, индекс цитирования и универсальность применения. Таким образом, были отобраны модели процессной зрелости, являющиеся основой исследования (табл. 1).

Модель BPM-зрелости: рассматривается не каждый процесс в отдельности, а эффективность процессного управления в целом. Модель описывает эволюцию компаний — от разрозненных действий к зрелым, упорядоченным бизнес-процессам [1].

При анализе выбранных моделей было обнаружено, что большинство моделей зрелости BPM основаны на модели зрелости возможностей Rosemann and Bruin [2]. СММ использует пять уровней зрелости, которая принята большинством авторов для создания моделей зрелости.

Однако модель зрелости программного обеспечения не может правильно решать бизнес-проблемы.

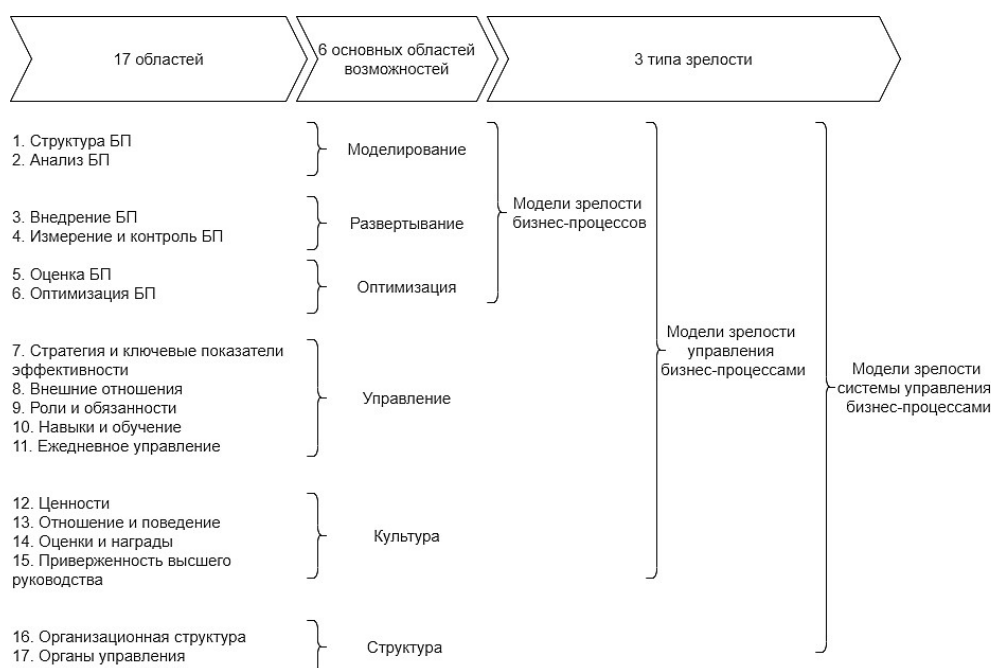


Рис. 1. Декомпозиция модели процессной зрелости

СММ показывает только степень зрелости разработки программного обеспечения, что не объясняет уровень зрелости управления бизнес-процессами. Так, в последние годы большинство исследователей уделяют гораздо больше внимания созданию более подходящей модели, отражающей потребность и специфику управления бизнес-процессами.

Модель управления бизнес-процессами (Fisher) также использует пять состояний, чтобы показать состояние зрелости процесса. Согласно его теории, модель VRMM объединила в себе опыт и навыки людей, однако недостатком данной модели является фокусирование на ограниченной области, что не позволяет комплексно оценить зрелость организации [3]. Модель, разработанная Maull, может создать двусмысленность, поскольку сочетает в себе культуру и лидерские качества, а возможности предприятия описываются отдельно. Gartner использует управление вместо контроля и сочетает в модели методы и культуру, но не дает подробной информации об эффективности каждого фактора на разных уровнях VRM-зрелости, что ограничивает способность организаций самостоятельно определять свои собственные проблемы [4].

Таким образом, выявлено, что большинству моделей не хватает критериев для комплексной оценки организации.

При дальнейшем анализе выбранные модели зрелости были распределены на три группы (рис. 1).

Первый тип: модели зрелости бизнес-процессов, включают в себя оценку и оптимизацию одного, нескольких или всех бизнес-процессов. Такие модели наилучшим образом подходят малым предприятиям.

Второй тип — модели зрелости управления бизнес-процессами, включают в себя оценку и оптимизацию бизнес-процессов, а также учитывают культурные особенности организации. Такие модели необходимы средним и крупным организациям с низким уровнем зрелости.

Третий тип — модели зрелости системы управления бизнес-процессами, включают в себя оценку и оптимизацию бизнес-процессов, а также культурные и структурные особенности организации. Данные модели наиболее актуальны для средних и крупных предприятий.

Обобщив проанализированные модели, была составлена комплексная характеристика модели процессной зрелости, которая включает в себя 5 уровней зрелости (рис. 2).

Организации, имеющие первый уровень процессной зрелости, можно охарактеризовать как «непредсказуемые», бизнес-процессы не определены, выполняются непоследовательно, результаты процессов хаотичны.

Организации, имеющие второй уровень процессной зрелости, можно охарактеризовать как «управляемые»; бизнес-процессы, непоследовательны, однако высшее руководство берет на себя инициативу по организации корпоративной культуры, осознается важность повышения процессной зрелости среди сотрудников организации, процессы выполняются повторяемым способом, удовлетворяющим основным обязательствам рабочей группы, но возникают несоответствия в уровнях вовлеченности.

Организации, имеющие третий уровень процессной зрелости, можно охарактеризовать как «регламентированные», поскольку управленческие и технические процессы, необходимые для достижения целей организации, задокументированы,

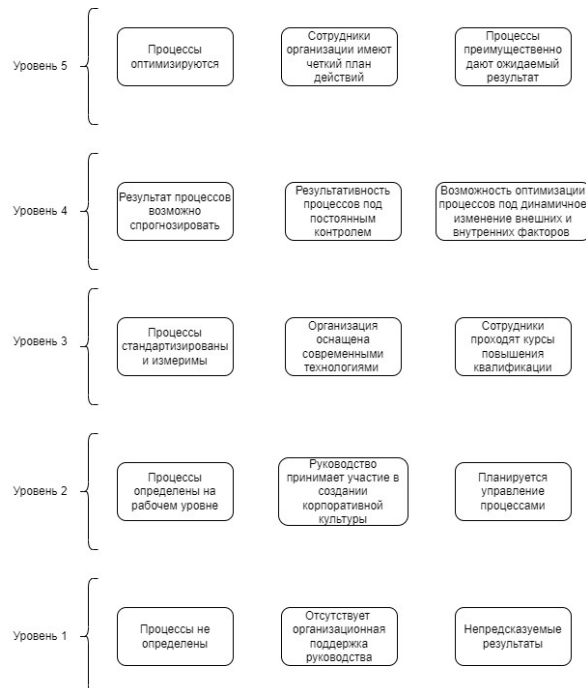


Рис. 2. Характеристика уровней процессной зрелости

ны, стандартизованы и интегрированы с другими бизнес-процессами. Процессы синтезируются из лучших практик, высшее руководство постоянно вовлечено и оказывает активную и информированную поддержку, сотрудники замотивированы в совершенствовании организации, проходят курсы повышения квалификации и принимают участие в проектной деятельности.

Организации четвертого уровня процессной зрелости можно охарактеризовать как «предсказуемые», результативность и производительность процесса управляется статистически на протяжении всего рабочего процесса для понимания и контроля изменений, чтобы результаты процесса можно было прогнозировать из промежуточных состояний. Высшее руководство привержено делу, вовлечено в поиск инновационных способов достижения целей. Используя метрики процессов, происходят их корректировки и адаптации к конкретным внешним и внутренним факторам без потери качества.

Организации пятого уровня можно охарактеризовать как «инновационные», действия по улучшению бизнес-процессов направлены на инновации, которые могут устранить разрывы между текущими возможностями организации и возможностями, необходимыми для достижения ее бизнес-целей. Способность организации быстро реагировать на изменения и возможности улучшения за счет определения способов ускорения и обмена знаниями. Постоянное совершенствование процессов обеспечивается за счет количественной обратной связи от встроенных процессов и проверки инновационных идей и технологий. Подводя итог, стоит отметить то, что на данный момент многие организации управляются интуитивно и вполне обходятся без оценки зрелости бизнес-процессов. Все зависит от уровня сложности продукта (услуги), уровня сложности бизнеса, включая внешнюю среду организации. Такой бизнес может быть успешным в отсутствие эффективных конкурентов и лишь на определенном временном интервале.

Критерии оценки зрелости бизнес-процессов

Группа оценивания	Критерии оценивания	Значение критерия
Описание бизнес-процессов	На предприятии определены некоторые бизнес-процессы	
	Предприятие разработало полную модель бизнес-процессов, и высшее руководство приняло ее	
	Модель процессов предприятия была распространена по всему предприятию, используется для определения приоритетов проектов и связана с технологиями уровня предприятия и архитектурой данных	
	Предприятие расширило свою модель процессов, чтобы связать ее с моделями клиентов и поставщиков. Он также использует модель в разработке стратегии	
Управление	Функциональные менеджеры несут ответственность за производительность, менеджеры проектов — за проекты улучшений	
	Владельцы процессов несут ответственность за отдельные процессы, а руководящий комитет отвечает за общий прогресс предприятия в отношении процессов	
	Владельцы процессов разделяют ответственность за производительность предприятия	
	Технологический совет действует как высший руководящий орган; исполнители разделяют ответственность за производительность предприятия, и предприятие создало руководящие комитеты с клиентами и поставщиками для стимулирования изменений внутрикорпоративных процессов	
Корпоративная культура	Функциональные менеджеры вознаграждают достижение функционального совершенства и решение функциональных проблем в контексте процесса	
	Структура процесса определяет роли, должностные инструкции и профили компетенций. Профессиональное обучение основано на технологической документации	
	Системы найма, развития, вознаграждения и признания делают акцент на потребностях и результатах процесса и уравнивают их с потребностями предприятия	
	Системы найма, развития, вознаграждения и признания усиливают важность сотрудничества внутри и между предприятиями, личного обучения и организационных изменений	
Цифровизация процессов	Фрагментированные устаревшие ИТ-системы поддерживают этот процесс	
	ИТ-система, построенная из функциональных компонентов, поддерживает процесс	
	Интегрированная ИТ-система, разработанная с учетом процесса и соответствующая корпоративным стандартам, поддерживает этот процесс	
	ИТ-система с модульной архитектурой, которая соответствует отраслевым стандартам для связи между предприятиями, поддерживает этот процесс	

Однако если говорить о высокотехнологичном производстве, то оценка процессной зрелости становится необходимостью, так как требуются стабильное качество, адекватные сроки выполнения и экономическая эффективность. Такие организации, как правило, находятся в условиях конкуренции и требуют целенаправленного изменения бизнес-процессов для повышения их результативности и эффективности, сокращения сроков и повышения качества.

Алгоритм применения модели процессной зрелости. Алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации разработан на основе методики оценки зрелости системы управления бизнес-процессами, предложенной Репиным В. В. [5]. Данная методика позволяет комплексно оценить текущий уровень зрелости организации, однако является достаточно трудозатратной. Целью разработки алгоритма применения модели процессной зрелости стало сокращение срока выбора наиболее подходящей модели зрелости для организации, а также облегчение проведения оценки процессной зрелости для последующей оптимизации бизнес-процессов. Оценку зрелости можно осуществлять на постоянной основе в целях контроля реализации плана по внедрению процессного подхода и развитию системы управления бизнес-процессами организации [6].

Алгоритм состоит из трех последовательных этапов:

1. Определение текущего уровня зрелости процессов.
2. Выбор наиболее подходящей модели зрелости.
3. Оптимизация бизнес-процессов в соответствии с выбранной моделью.

1-й этап:

Учитывая то, что основным недостатком многих моделей является отсутствие методики для оценки начального уровня зрелости организации, была разработана методика быстрой оценки процессной зрелости организаций. Все бизнес-процессы можно разделить на 4 группы:

- Описание бизнес-процессов
- Управление
- Корпоративная культура
- Цифровизация процессов

Каждая группа включает в себя набор критериев в соответствии с выбранной моделью. Критерии оцениваются в двоичной системе для более быстрой оценки.

Вес критерия зависит от веса раздела и рассчитывается по формуле:

$$P = \frac{S \cdot I_{\max} \cdot P_i}{n_i},$$

где S — значение критерия (0 или 1); I_{\max} — максимальный индекс уровня зрелости (в зависимости от выбранной модели); P — вес раздела; n — количество критериев внутри раздела.

Для определения значения критерия необходимо провести анкетирование среди сотрудников организации. Согласно стандартам ИСО 9004 [7] и ИСО 10014 [8], измерение уровня зрелости проводится путем самооценки организации в форме опроса ключевых сотрудников по специально разработанным анкетам, которые затем обобщаются и сводятся в единую диаграмму. Основная цель данного этапа — информирование о важности зрелости внутри организации, выявление или подтверждение слабых сторон организации, а также получение информации о знаниях сотрудников, необходимых для дальнейшего повышения уровня процессной зрелости. Форма анкеты содержит как вводные вопросы о бизнес-процессах и процессном подходе, так и вопросы для оценки уровня зрелости бизнес-процессов компании. Самооценка должна проводиться среди сотрудников разных отделов с учетом их ролей и обязанностей в организации (табл. 2).

После проведения анкетирования, при необходимости, рекомендуется провести дополнительное обучение сотрудников, которым это потребуется.

2-й этап:

После полученных результатов о состоянии процессной зрелости организации необходимо определить наиболее подходящую модель зрелости, по которой будет производиться оптимизация. Критериями выбора являются: сфера деятельности и размер организации. Для более быстрого поиска подходящей модели они были сгруппированы в 4 группы по области деятельности:

1. Модели зрелости управления бизнес-процессами — данные модели необходимы для общего управления бизнес-процессами, основная цель данных моделей — это повышение эффективности внедрения управления бизнес-процессами в организациях путем руководства программами улучшения бизнес-процессов, оценки рисков разработки и развертывания приложений, оценки возможностей поставщиков и сравнительного анализа. К таким моделям можно отнести: Модель зрелости бизнес-процессов OMG, Модель зрелости Gartner BPM, Модель зрелости бизнес-процессов (BPM3) [9].

2. Управление проектами, программами и портфелями — данные модели необходимы для реализации целей проектов в полном объеме. Главной целью управления проектами является успешное достижение проектных целей (содержание, расписание, стоимость и качество), а также удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон. К данным моделям можно отнести: OPM3, IPMA DELTA, MINCE, P3M3 [10].

3. Модели зрелости управления информацией — данные модели необходимы для совершенствования управления информацией, в частности, управления корпоративным контентом. Основная цель данных моделей — структурировать, защищать и повышать точность и целостность корпоративной информации; решать несоответствия и поддерживать цели и бизнес-стратегии предприятия. Помочь организациям понять стандарты, передовой опыт и нормативные требования, которые охватывают управление информацией, чтобы они могли понять, каковы характеристики успешного управления информацией на разных уровнях зрелости. К данным моделям можно отнести: модель зрелости



Рис. 3. Показатели оценки процессной зрелости полиграфического предприятия

ARMA, Модель зрелости управления записями JISC infoNet, Модель зрелости управления корпоративной информацией Gartner [11].

4. Управление рисками — данные модели необходимы для устранения пробелов, обнаруженных в реализации управления рисками в организациях. Целью данных моделей является предоставление основы, с помощью которой организации, внедряющие официальное управление рисками или желающие улучшить свой текущий подход, могут сравнить свое текущее состояние практики управления рисками. К данным моделям можно отнести: RIMS, Deloitte, Модель зрелости системы управления рисками проекта Хопкинсона [12].

3-й этап:

Оптимизация бизнес-процессов проводится на основе выбранной модели. В зависимости от модели варианты совершенствования могут быть представлены в виде лучших практик или рекомендаций. Например, стандарт ISO 15504 содержит перечень мероприятий по оптимизации бизнес-процессов [13].

Применение алгоритма в полиграфическом предприятии. Объектом исследования является одно из ведущих полиграфических предприятий, специализирующееся на изготовлении газетной продукции. Результаты проведения первого этапа алгоритма, включающего в себя анкетирование (60 респондентов), был проведен расчет в соответствии с предложенной формулой. По его результатам исследуемое предприятие при комплексной оценке уровня зрелости находится на 2-м уровне, что характеризует его как «управляемое».

После чего результаты от руководителей каждого отдела были отдельно проанализированы, а полученные данные представлены в процентном соотношении для каждой исследуемой группы в виде диаграммы (рис. 3).

Таким образом, наиболее проблемным местом исследуемого предприятия является цифровизация бизнес-процессов, повышение процессной зрелости данной группы, будет способствовать комплексному повышению уровня зрелости предприятия.

1-й этап:

Так как проблемной группой полиграфического предприятия является цифровизация, при выборе модели особый акцент сделан на наличие данной группы в модели зрелости. Наиболее подходящей моделью является, Модель зрелости BPM (Gartner), в которой подробно характеризуются критерии факторов успеха цифровизации.

2-й этап:

Цифровая зрелость выбранного предприятия, находится на 1-м уровне, в соответствии с этим

уровнем предложены следующие рекомендации для повышения уровня зрелости цифровой трансформации:

1. Разработка цифровой стратегии — критерий выбора стратегии должен быть связан с расширением числа возможностей организации [14]. Для типографии необходима разработка/реализация стратегии с использованием цифровых технологий для ведения бизнеса принципиально новыми способами; долгосрочная ориентация, увязанная с бизнес-стратегией; построение дорожной карты «Индустрии 4.0».

2. Обучение персонала — реализация тренингов и курсов для получения необходимых цифровых навыков. Поддержка инициативы со стороны руководства. Создание межфункциональных команд для реализации приоритетов цифрового бизнеса.

3. Внедрение новых ИТ-систем, основанных на цифровизации. В сфере типографских услуг популярным трендом на данный момент является так называемая «Облачная типография». Суть данной концепции заключается в том, чтобы предоставить клиенту возможность самому производить расчеты стоимости заказа, делать автоматическую проверку макетов, проектировать макеты на основе заранее предоставленных шаблонов. Всё это позволяет свести к минимуму требуемый штат менеджеров и снизить стоимость продукции. Как следствие — повысить конкурентоспособность компании [15].

Реализация данных этапов позволит предприятию перейти на следующий уровень зрелости в контексте цифровизации, после чего можно комплексно повышать уровень процессной зрелости организации.

Заключение. Интерес к моделям зрелости бизнес-процессов растет и стимулируется все более широким осознанием связи между конкурентоспособностью компаний и их способностью управлять бизнес-процессами. При проведении аналитического обзора информационных источников было выяснено, что выбор и применение моделей процессной зрелости вызывает определенные сложности, связанные с широким спектром различных моделей.

В трудах зарубежных и российских ученых представлено множество подходов к оценке процессной зрелости организации, однако в большинстве случаев отсутствует стандартная терминология, что влечет за собой увеличение сроков проведения анализа. Разработанный алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации является универсальным инструментом повышения эффективности бизнес-процессов. Алгоритм позволит организациям наиболее быстрым образом выбрать необходимую модель, провести начальную оценку зрелости и в дальнейшем проводить необходимые мероприятия по улучшению бизнес-процессов.

Данное исследование моделей процессной зрелости организаций является основой для последующего синтеза и параметризации одной или нескольких моделей, для того чтобы оптимизировать существующие модели зрелости в управлении бизнес-процессами.

Библиографический список

1. Каменнова М. С., Крохин В. В., Машков И. В. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Москва: Юрайт, 2022. Ч. 2. 228 с.

2. Rosemann M., de Bruin T. Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management // 17th Australasian Conference on Information Systems. Adelaide. 2006.

3. Fisher D. M. The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization // Business Process Trends. 2004. URL: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf> (дата обращения: 16.02.2023).

4. Jeston J., Nelis J. Business process management: practical guidelines to successful implementation Oxford, Butterworth-Heinemann, 2008. 437 p.

5. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 522 с.

6. Васильев Р. А., Кабиров Б. Р. Методика экспресс-оценки зрелости системы управления бизнес-процессами компании // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. №. 9-1 (99). С. 205–209. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspress-otsenki-zrelosti-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii/viewer> (дата обращения: 23.01.2023).

7. ГОСТ Р ИСО 9004:2019. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха. Введ. 2019–08–20. Москва: Стандартинформ, 2019. 62 с.

8. ГОСТ Р ИСО 10014-2008. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества. Введ. 2019–12–01. Москва: Стандартинформ, 2009. 31 с.

9. ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504-1-2009. Информационные технологии. Оценка процессов. Ч. 1. Концепция и словарь. Введ. 2010–07–01. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200076921> (дата обращения: 17.01.2023).

10. Ongena G., Ravesteyn P. Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes // Business Process Management Journal. 2020. Vol. 26 (1). P. 132–149. DOI: 10.1108/BPMJ-08-2018-0224.

11. Data Governance Maturity Model // Stanford University. URL: <http://web.stanford.edu/dept/pres-provost/cgibin/dg/word-press/> (дата обращения: 18.01.2023).

12. Records Management Maturity Model // JISC InfoNet. URL: <https://www.jisc.ac.uk/guides/records-management/maturity-model> (дата обращения: 24.03.2023).

13. Hillson D. A. Towards a Risk Maturity Model // The International Journal of Project & Business Risk Management. 1997. Vol. 1 (1). P. 35–45.

14. Гилева Т. А., Бабкин А. В., Гилёв Г. А. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия с учетом возможностей бизнес-экосистем // Экономика и управление. 2020. Т. 26, №. 6. С. 629–642. DOI: 10.35854/1998-1627-2020-6-629-642.

15. Коноплев Ю. М. Автоматизация бизнес-процессов типографии // Международный научно-исследовательский журнал. 2015. №. 6-3 (37). С. 56–58.

АРТЕМЬЕВА Светлана Игоревна, магистрант направления «Управление качеством» Московского политехнического университета, г. Москва.

SPIN-код: 4847-6730

AuthorID (РИНЦ): 1197823

Адрес для переписки: artsvetochek@icloud.com

КУБЛАШВИЛИ Георгий Сергеевич, аспирант направления «Менеджмент» Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (Университет «Синергия»), г. Москва.

SPIN-код: 9010-0010

AuthorID (РИНЦ): 1198235

Адрес для переписки: georgyuk99@mail.ru

ЗАЙЦЕВ Алексей Геннадьевич, доктор экономических наук, доцент (Россия), профессор кафедры

экономики промышленности Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, г. Москва; профессор факультета бизнеса Университета «Синергия», г. Москва.

SPIN-код: 4092-6973

AuthorID (РИНЦ): 324207

ORCID: 0000-0002-7578-3543

AuthorID (SCOPUS): 57195717866

ResearcherID: AAG-2096-2020

Адрес для переписки: AGaZaytsev@synergy.ru

Для цитирования

Артемьева С. И., Кублашвили Г. С., Зайцев А. Г. Алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации // Омский научный вестник. Сер. Общество. История. Современность. 2023. Т. 8, № 3. С. 138–146. DOI: 10.25206/2542-0488-2023-8-3-138-146.

Статья поступила в редакцию 10.05.2023 г.

© С. И. Артемьева, Г. С. Кублашвили, А. Г. Зайцев

¹ Moscow Polytechnic University,
Moscow, Russia

² Synergy University,
Moscow, Russia

³ Plekhanov Russian
University of Economics,
Moscow, Russia

THE ALGORITHM FOR APPLYING THE PROCESS MATURITY MODEL TO IMPROVE BUSINESS PROCESSES IN ORGANIZATION

Business process management contributes to the effective operation of an organization with greater customer focus and a high level of productivity. These advantages have the potential to overcome the high level of competition; however, optimizing business processes in specific organizations is a challenge. Improving processes requires accounting for many aspects; therefore, many companies experience difficulties in managing business processes. Many practitioners and scholars work on developing business process maturity models to help organizations gradually implement business process management for specific processes and/or for an entire portfolio of processes. The article considers the most popular maturity models. An algorithm for applying these models is developed. Theoretical principles for the development of the algorithm are represented. This algorithm allows for an ongoing maturity assessment. Based on the obtained results, the most appropriate maturity model for further optimization of business processes can be selected. Possibilities of subsequent application of the developed algorithm are considered.

Keywords: business process maturity models, business process management, optimization of business processes, algorithm for applying the maturity model, maturity of business processes, maturity levels, printing company.

References

1. Kamennova M. S., Krokhin V. V., Mashkov I. V. Modelirovaniye biznes-protssessov. V 2 ch. [Business process modelling]. Moscow, 2022. Part 2. 228 p. (In Russ.).
2. Rosemann M., de Bruin T. Towards Understanding Strategic Alignment of Business Process Management // 17th Australasian Conference on Information Systems. Adelaide. 2006. (In Engl.).
3. Fisher D. M. The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization // Business Process Trends. 2004. URL: <https://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf> (accessed: 16.02.2023). (In Engl.).
4. Jeston J., Nelis J. Business process management: practical guidelines to successful implementation. Oxford, Butterworth-Heinemann, 2008. 437 p. (In Engl.).
5. Repin V. Biznes-protssessy. Modelirovaniye, vnedreniye, upravleniye [Business processes. Modelling, implementation, management]. Moscow, 2013. 522 p. (In Russ.).
6. Vasil'yev R. A., Kabirov B. R. Metodika ekspress-otsenki zrelosti sistemy upravleniya biznes-protssessami kompanii [Rapid assessment of the maturity of the company's business process management system] // Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal. *International Research Journal*. 2020. No. 9-1 (99). P. 205–209. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-ekspress-otsenki-zrelosti-sistemy-upravleniya-biznes-protssessami-kompanii/viewer> (accessed: 23.01.2023). (In Russ.).
7. GOST R ISO 9004:2019. Menedzhment kachestva. Kachestvo organizatsii. Rukovodstvo po dostizheniyu ustoychivogo uspekha [Quality management. Quality of an organization. Guidance to achieve sustained success]. Moscow, 2019. 62 p. (In Russ.).
8. GOST R ISO 10014-2008. Menedzhment organizatsii. Rukovodyashchiye ukazaniya po dostizheniyu ekonomicheskogo efekta v sisteme menedzhmenta kachestva [Enterprise management. Guidelines for realizing economic benefits in quality management system]. Moscow, 2009. 31 p. (In Russ.).
9. GOST R ISO/MEK 15504-1-2009. Informatsionnyye tekhnologii. Otsenka protssessov. Ch. 1. Kontseptsiya i slovar' [Information technology. Process assessment. Part 1. Concepts and vocabulary]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200076921> (accessed: 17.01.2023). (In Russ.).
10. Ongena G., Ravesteyn P. Business process management maturity and performance: A multi group analysis of sectors and organization sizes // Business Process Management Journal. 2020. Vol. 26 (1). P. 132–149. DOI: 10.1108/BPMJ-08-2018-0224. (In Engl.).

11. Data Governance Maturity Model // Stanford University. URL: <http://web.stanford.edu/dept/pres-provost/cgi-bin/dg/wordpress/> (accessed: 18.01.2023). (In Engl.).
12. Records Management Maturity Model // JISC InfoNet. URL: <https://www.jisc.ac.uk/guides/records-management/maturity-model> (accessed: 24.03.2023). (In Engl.).
13. Hillson D. A. Towards a Risk Maturity Model // The International Journal of Project & Business Risk Management. 1997. Vol. 1 (1). P. 35–45. (In Engl.).
14. Gileva T. A., Babkin A. V., Gilev G. A. Razrabotka strategii tsifrovoy transformatsii predpriyatiya s uchetom vozmozhnostey biznes-ekosistem [Developing a Strategy for the Digital Transformation of an Enterprise with Allowance for the Capabilities of Business Ecosystems] // *Ekonomika i upravleniye. Economics and Management*. 2020. Vol. 26 (6). P. 629–642. (In Russ.)
15. Konoplev Yu. M. Avtomatizatsiya biznes-protsessov tipografii [Automation of typography's business processes] // *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal. International Research Journal*. 2015. No. 6-3 (37). P. 56–58. (In Russ.).

ARTEMYEVA Svetlana Igorevna, Undergraduate Student of Quality Management Direction, Moscow Polytechnic University, Moscow.
SPIN-code: 4847-6730
AuthorID (RSCI): 1197823
Correspondence address: artsvetochek@icloud.com

KUBLASHVILI Georgiy Sergeyevich, Graduate Student of Management Direction, Synergy University, Moscow.
SPIN-code: 9010-0010
AuthorID (RSCI): 1198235
Correspondence address: georgyk99@mail.ru
ZAITSEV Alexey Gennadievich, Doctor of Economics Sciences, Associate Professor, Professor of Industrial Economics Department, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow; Professor Faculty of Business, Synergy University, Moscow.
SPIN-code: 4092-6973
AuthorID (RSCI): 324207
ORCID: 0000-0002-7578-3543
AuthorID (SCOPUS): 57195717866
ResearcherID: AAG-2096-2020
Correspondence address: AGaZaytsev@synergy.ru

For citations

Artemyeva S. I., Kublashvili G. S., Zaitsev A. G. The algorithm for applying the process maturity model to improve business processes in organization // *Omsk Scientific Bulletin. Series Society. History. Modernity*. 2023. Vol. 8, no. 3. P. 138–146. DOI: 10.25206/2542-0488-2023-8-3-138-146.

Received May 15, 2023.

© S. I. Artemyeva, G. S. Kublashvili, A. G. Zaitsev