

ПРОЕКТИРОВАНИЕ БИЗНЕС-АРХИТЕКТУР 2026

Оценка процессной зрелости как инструмент стратегического управления

Спикер:

Ирина Рудоманова

Эксперт по организационному развитию
и операционной эффективности



Рабочая группа проекта



Ирина Рудоманова

“

«Оценка зрелости процессов депаят зависимость от ключевых сотрудников немедикной, а ценность процессного управления — очевидной для акционеров.»



Андрей Олейниченко

“

«Использование методов оценки зрелости позволяет максимально вовлечь ТОП-менеджмент в процессное управление.»



Алексей Гусев

“

«Надеемся, что оценка зрелости, как метод управления в BS, станет регулярным датчиком «здоровья» процессов в каждом цикле PDCA.»

Рудоманова Ирина Сергеевна

Эксперт по организационному развитию и операционной эффективности



Специализация:

- Процессное управление и организационное развитие
- Операционная эффективность бизнес-процессов
- Операционный аудит бизнес-процессов
- Lean
- Оценка зрелости



Квалификация:

- Менеджер бизнес-процессов
- Операционный менеджер



Действующий преподаватель РАНХиГС



Сертифицированный аудитор ИСО 9001.



Участник программы MBC Black Belt Program (Германия) и Lean Six Sigma.



Опыт применения международных практик по работе с бизнес-процессами в российском бизнесе. Ключевой опыт и знания получены за рубежом (Германия, Бельгия, Испания) в концерне Daimler AG.



Текущий проект: **повышение зрелости бизнес-процессов** в международном и кинопродюсерском холдинге



МАЙКЛ / MICHAEL



ДВА МИРА, ОДНО ЖЕЛАНИЕ



международный
киннхолдинг



дистрибуция, производство,
продюсирование



рост, эффективность,
устойчивое развитие



ГОРЫНЫЧ



КРАСАВИЦА

План доклада

1



Что понимается под зрелостью процессов и зачем ее оценивать

2



Как устроены наиболее известные модели и стандарты зрелости

3



Каким образом оценка зрелости может быть автоматизирована



Сначала разберемся с понятием **оценки зрелости**



ЦЕЛИ



КРИТЕРИИ



УРОВНИ



ДОКАЗАТЕЛЬСТВА



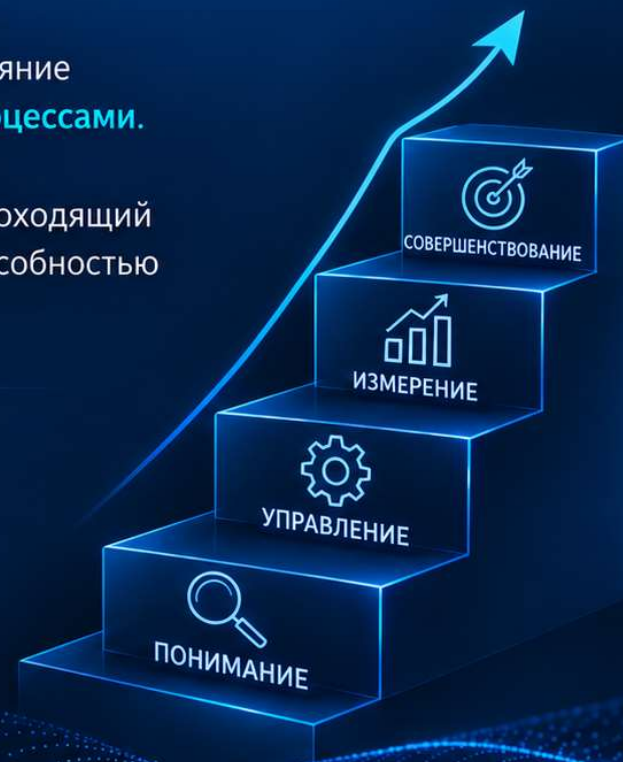
РЕЗУЛЬТАТ



По СВОК процессная зрелость определяется как совокупность **характеристик и способностей**, определяющих текущее состояние организации на пути к **пониманию и управлению своими процессами**. Модель процессной зрелости представляет собой **переход** от функционального взгляда на деятельность к процессному, проходящий через последовательные уровни зрелости, определяемые способностью организации **понимать свои процессы и управлять ими**.



Таким образом, зрелость процесса — это степень его управляемости, воспроизводимости, измеримости и способности стабильно достигать требуемого **результата и улучшаться**.



Важно определиться с понятиями

Не вся оценка зрелости, безусловно, означает возможность прогресса. Тем не менее, не гарантируем мы возможность всей желаемой деятельности.

И дальше в докладе возможны будут «зрелость».

Уровень возможности процесса (Capability)



Насколько способен конкретный процесс стабильно достигать своей цели.

Оценивается каждый процесс

Зрелость (Maturity)



Насколько развита система управления процессами в организации в целом.

Оценивается организация (совокупность процессов)



Разные подходы — один язык из практики: **мы говорим о зрелости.**

Что такое зрелость процесса простыми словами?

Зрелость процесса в управленческом понимании — это степень того, насколько процесс организован, управляем, воспроизводим и способен стабильно обеспечивать необходимые результаты.



Главный вопрос:

Не просто «Получили ли мы результат?», а «Насколько надежно устроена работа, чтобы получать этот результат регулярно, независимо от конкретных сотрудников и обстоятельств?»

Например, компания заключает договоры вовремя. Но все договоры проходят через одного опытного юриста, который знает особенности контрагентов, помнит договоренности и лично контролирует сроки.

Результат есть. Но если юрист уйдет в отпуск или уволится, процесс может остановиться.



Это означает, что результативность процесса может быть высокой, **а уровень его возможностей — низким.**



Мы сравниваем процесс закупок в **двух филиалах** одной компании

Оба процесса дают одинаковый результат и имеют одинаковые KPI



ФИЛИАЛ А

Процесс регламентирован и автоматизирован



Есть регламент, описаны роли и шаги



Автоматизация в информационной системе



Контроль, мониторинг и аналитика в реальном времени



Процесс не зависит от конкретных сотрудников



Стандартизировано и прозрачно



Процесс устойчив, предсказуем и легко масштабируется



ОДИНАКОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ



Поставка вовремя



Качество закупаемых материалов



Оптимальная стоимость



ОДИНАКОВЫЕ KPI



ФИЛИАЛ В

Процесс не регламентирован, реализуется вручную



Регламентов нет, знания в головах у сотрудников



Всё выполняется вручную (Excel, почта, звонки)



Контроль в основном эпизодический



Процесс держится на героях-сотрудниках



Сложно отследить, непрозрачно для организации



Процесс нестабилен и зависит от конкретных людей



КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС:

В каком из филиалов процесс является зрелым?

Шесть уровней возможностей процесса на понятных примерах (процесс закупок)

0

Неполный процесс

Процесс не выполняется или не достигает своего назначения.

Пример (закупки):

Подразделения самостоятельно приобретают товары, необходимые закупки не выполняются или выполняются с существенными сбойми.



«У нас этот процесс фактически не работает как надо».

1

Осуществленный процесс

Процесс выполняется и достигает своего назначения.

Пример (закупки):

Необходимые товары закупаются, подразделения получают то, что запросили. Однако результат во многом обеспечивается личным опытом закупщика.



«Мы получаем результат, но многое держится на конкретных людях».

2

Управляемый процесс

Выполнение процесса планируется, контролируется и корректируется. Результаты находятся под управлением.

Пример (закупки):

Есть план закупок, ответственные, сроки, согласование заявок, контроль выполнения. Установлены требования к документам и результатам закупок, обеспечивается их контроль.



«Мы не только выполняем работу, но и управляем ее выполнением».

3

Установленный процесс

Процесс выполняется по установленному стандарту, адаптированному к условиям компании.

Пример (закупки):

Разработан стандарт закупочной деятельности: от формирования потребности до приемки. Определены правила выбора поставщиков, согласования и оформления закупок. Сотрудники работают по установленному порядку.



«Мы работаем не каждый по-своему, а по единой установленной технологии».

4

Предсказуемый процесс

Процесс выполняется в установленных пределах, его показатели количественно измеряются и контролируются.

Пример (закупки):

Установлены количественные цели и допустимые пределы отклонений. Измеряются сроки закупочного цикла, отклонения по стоимости, своевременность поставок. Анализируются вариации и принимаются корректирующие меры.



«Мы не просто контролируем процесс, а можем количественно оценить, насколько предсказуемо он работает».

5

Оптимизирующий процесс

Процесс целенаправленно совершенствуется на основе количественного анализа, инноваций и оценки результатов изменений.

Пример (закупки):

На основе анализа данных выявляются возможности улучшения закупок, внедряются изменения (например, новые методы планирования, отбора поставщиков, цифровые решения) и количественно оценивается их влияние на показатели и бизнес-цели.



«Мы постоянно улучшаем процесс и на цифрах доказываем, что он стал работать лучше».

Вы спросите, а где же здесь показатель автоматизации?



ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504 **не выделяет автоматизацию** как отдельный уровень или обязательный критерий зрелости процесса.



Автоматизация — это **инструмент повышения возможностей процесса**. Она может применяться на разных уровнях зрелости и помогает достигать требований соответствующих атрибутов процесса.



Уровень зрелости определяется по совокупности атрибутов: насколько процесс организован, управляется, стандартизирован, измеряется и постоянно улучшается.



Автоматизация усиливает процесс, но не заменяет регламентацию, управление и измерение его результатов.

Роль автоматизации на каждом уровне зрелости

Пример: процесс закупок

0



Неполный процесс

Автоматизация отсутствует или применяется точно и не обеспечивает результат процесса.

1



Осуществленный процесс

Могут использоваться отдельные цифровые инструменты (например, почта, Excel) для выполнения задач.

2



Управляемый процесс

Автоматизация поддерживает планирование, контроль сроков и согласование заявок.

3



Установленный процесс

Используются корпоративные системы и единые цифровые маршруты в соответствии со стандартом закупочной деятельности.

4



Предсказуемый процесс

Автоматизация обеспечивает сбор данных, мониторинг показателей (сроки, стоимость, поставки), аналитику и прогнозирование.

5



Оптимизирующий процесс

Внедряются новые цифровые решения (например, аналитика на основе данных, ИИ, автоматический выбор поставщиков), которые позволяют постоянно улучшать процесс и подтверждать эффект на цифрах.



Автоматизация помогает достигать требований уровней 2–5, но **не является самостоятельным критерием зрелости**.

Вы спросите, а где же здесь показатель автоматизации?



ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504

оценивает возможности процесса,
а не степень его автоматизации.



Автоматизация не выделяется
в отдельный уровень или обязательный
критерий зрелости процесса по ГОСТ.

Уровень определяется по совокупности атрибутов
процесса: насколько он организован, управляется,
стандартизирован, измеряется и постоянно улучшается.



Автоматизация — это **инструмент**,
который может поддерживать достижение
более высоких уровней возможностей процесса,
но **не определяет уровень его возможностей.**



Автоматизированный процесс не обязательно зрелый.
И зрелый процесс не обязательно полностью автоматизирован.



Процессная зрелость характеризует
способность организации **стабильно**
управлять процессами, получать
предсказуемые результаты и системно
совершенствовать деятельность



Миф 1. Зрелость — это наличие регламентов

Миф 2. Зрелость — это только автоматизация

Миф 3. Чем выше зрелость, тем лучше

Миф 4. Зрелость можно определить
одной анкетой



Во многих компаниях оценка зрелости проводится в виде **анкетирования или аудита**



Почему оценки зрелости часто не работают на практике?



На практике оценка зрелости часто проводится как **отдельный проект**: интервью, анкеты, отчёт — и на этом всё заканчивается.

В результате организация получает красивый рейтинг, но **не получает работающего механизма совершенствования и развития.**



Почему оценки зрелости часто не работают на практике? В чем сложность?



Сложность методик



Нет связи с бизнес-результатами
и реальными проблемами компании



Результаты непонятны
и непригодны к применению



Нет единого языка зрелости
и подходящего всем набора
показателей



Нет связи с внедрением
и нет практической пользы
отчёта



Результаты оценки не
подтверждают реальное
состояние процессов



Длительные проекты
без видимого результата
и быстрого эффекта



Оценка сама по себе не создаёт ценности.

Ценность возникает тогда, когда результаты оценки зрелости связаны с процессами, ответственными, объективными свидетельствами и мероприятиями по улучшению.



Процессы



Ответственные



Объективные
свидетельства



Уровень
зрелости

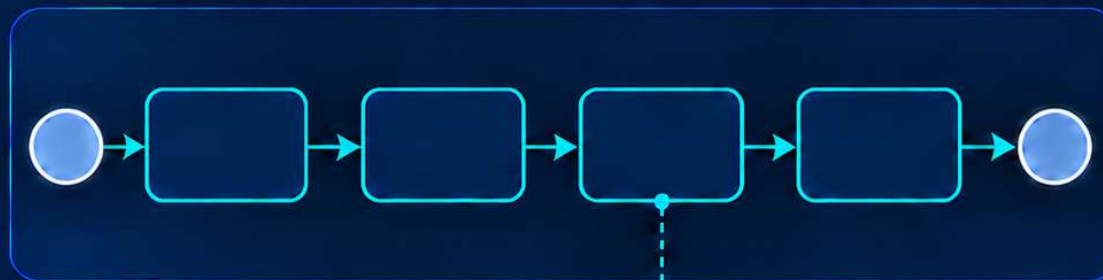


Мероприятия
по улучшению

Как превратить оценку процессной зрелости
из бюрократического ритуала
в реальный **инструмент организационного развития?**



Оценку зрелости необходимо **проводить регулярно** и **интегрировать** уровень зрелости процесса в бизнес-архитектуру, как один из атрибутов процесса.



Владелец процесса	<input type="text"/>
Цель процесса	<input type="text"/>
Показатели процесса	<input type="text"/>
Риски процесса	<input type="text"/>
 Уровень зрелости процесса	☒ ☒ ☒ ☒ ☐
...	<input type="text"/>



Для начала мы решили ответить на вопрос:

Что общего у наиболее известных моделей и стандартов оценки зрелости?

Для этого мы проанализировали наиболее распространённые подходы.



ГОСТ Р ИСО/МЭК
15504



СММІ



ВРММ



Модель зрелости
Майкла Хаммера



COBIT



и др.

Искали не различия,
а общие закономерности.

По итогам гипотезы выявлено

Современные методики оценки зрелости имеют общий оценочный каркас



Вывод: независимо от источника, методики строятся на единой логике оценки зрелости.

Это позволяет создать универсальную и гибкую модель, применимую к любым типам организаций.



В нашем проекте мы решили создать универсальный конструктор оценки зрелости для разных объектов оценки.



Автоматизация способна изменить роль оценки зрелости: превратить её из разового исследования в часть системы управления бизнес-процессами.

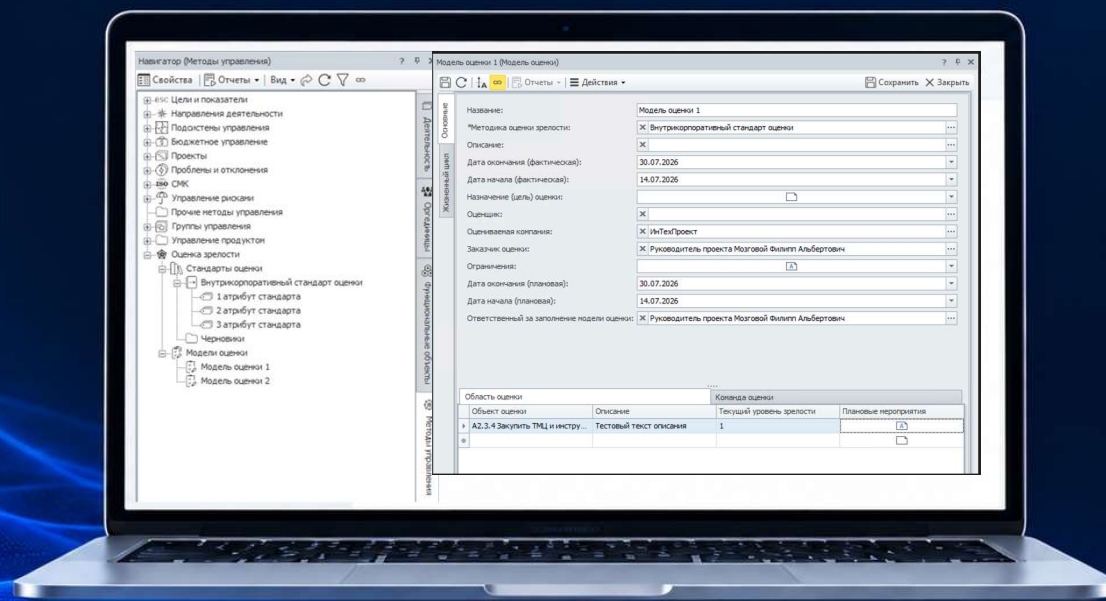


Почему **Business Studio**?

В системе уже есть архитектура процессов, роли, документы, показатели и связи. Оценка зрелости может использовать эти объекты напрямую, без создания отдельного информационного контура.

На базе Business Studio разработан модуль оценки зрелости.

Он размещен в магазине решений.



Специализированный модуль для автоматизации оценки зрелости процессов



Включен в каталог (магазин решений) Business Studio



Готов к внедрению в вашей организации

Что уже реализовано в модуле оценки зрелости **Business Studio**:



- 1  Раздел «оценка зрелости» в «Методы управления»
- 2  Модель оценки со справочником стандартов
- 3  Область оценки
- 4  Профиль процесса с оценкой атрибутов
- 5  Текущий уровень зрелости
- 6  Базовые отчеты

Модуль оценки зрелости процессов

Это инструмент процессного управления, предназначенный для автоматизации оценки состояния процессов, определения уровней их возможностей (зрелости), выявления разрывов и формирования мероприятий по улучшению.

Модуль позволяет:



Проводить оценку процессов по установленным критериям



Фиксировать объективные свидетельства



Определять и учитывать рейтинги атрибутов процессов



Формировать профиль процесса



Определять достигнутый уровень возможностей (зрелости)



Составлять список мероприятий для повышения уровня зрелости



Формировать отчет для руководства



Связывать уровень зрелости с процессом в качестве его показателя



Модуль предназначен для внутренних оценок и совершенствования деятельности организации, а также проверки уровня зрелости поставщиков.



Решение может применяться для оценки:



отдельных процессов



групп взаимосвязанных процессов

Опрос экспертов в Казани: что важно для оценки зрелости



83%

сталкивались с оценкой зрелости на практике



92%

поддержали название «Оценка зрелости»



Почему оценки не работают

- Нет понятной связи с бизнес-результатом
- Субъективность и сложность методик
- Сопротивление изменениям



Что нужно от решения

- Нормативная терминология
- Настраиваемая логика и собственные методики
- Анкеты, чек-листы и отчёты

Главный вывод: стандартная основа + возможность кастомизации



Методологическая основа

В качестве основной методической и нормативной базы мы использовали ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504.

Почему ГОСТ Р ИСО/МЭК 15504?



Международно признанная методология оценки процессов



Модульность и применимость к разным типам организаций



Структурированный и гибкий подход



Оценка уровня зрелости на основе фактических свидетельств



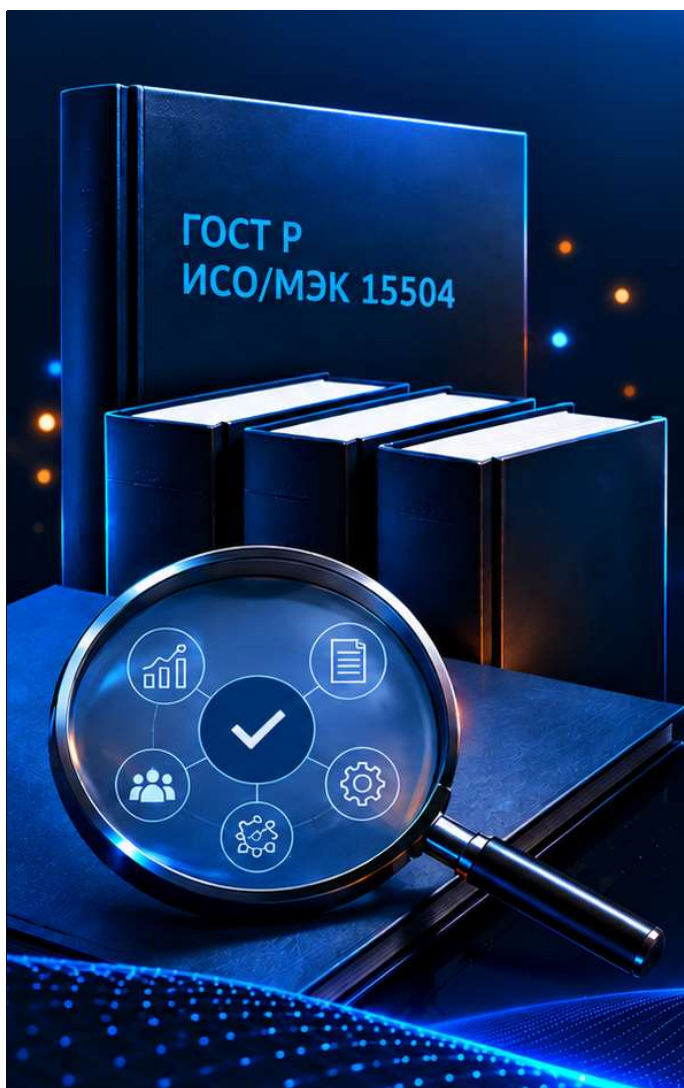
Возможность точной диагностики и формирования плана улучшений



Применима для любых компаний и процессов



Используется ведущими российскими и зарубежными компаниями



Какие результаты получим от автоматизации оценки зрелости в Business Studio?



Прозрачная картина состояния процессов

Объективная оценка уровня зрелости на основе единых критериев



Выявление «узких мест» и приоритетов развития

Понимание разрывов и концентрация усилий на ключевых областях



Привязка оценки зрелости к бизнес-архитектуре

Связь уровня зрелости процессов с целями, процессной моделью и архитектурой организации



Системное планирование улучшений

Формирование и контроль мероприятий по повышению зрелости



Удобная отчетность для руководства

Наглядные отчеты и динамика изменений во времени



Зачем оценка зрелости ТОП-менеджменту



Где находятся системные риски?



Какие процессы готовы к масштабированию и автоматизации?



Во что инвестировать в первую очередь?



Где результат держится на отдельных людях?

Зачем нужна оценка зрелости для компании?



Повышение эффективности управления



Оптимизация процессов и ресурсов



Снижение рисков и повышение устойчивости



Основа для планирования развития и инвестиций



Укрепление конкурентных преимуществ

Где находятся системные риски?



Операционные процессы

Сбои в ключевых процессах и зависимость от подрядчиков



Технологическая инфраструктура

Уязвимости ИТ-систем, оборудования и платформ



Люди и компетенции

Дефицит экспертизы, обучение, текучесть кадров



Данные и информация

Риски утечки, потери и недостоверности данных



Внешняя среда

Регуляторные изменения, контрагенты, рыночные колебания



Бизнес-эффект оценки зрелости:

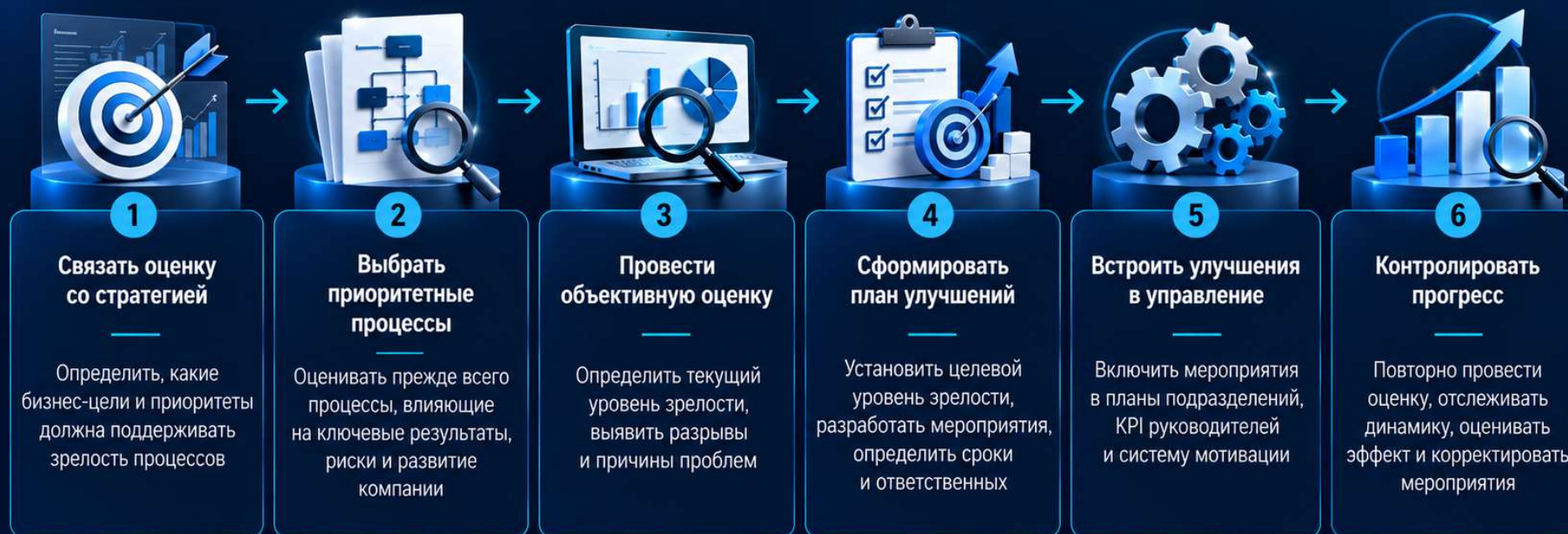
- Достижение целевых результатов деятельности
- Повышение качества и стабильности процессов
- Рациональное использование ресурсов
- Снижение операционных рисков
- Основа для планирования и цифровизации
- Согласованность подразделений и прозрачность
- Принятие управленческих решений на основе объективных данных
- Возможность масштабирования процессов бизнеса

Системная
оценка зрелости
однозначно
поможет **снизить**
зависимость
от сотрудников
«героев».





Как превратить оценку процессной зрелости из бюрократического ритуала в реальный инструмент организационного развития?



Цель оценки зрелости — не рейтинг, а **устойчивые улучшения**, которые делают компанию сильнее каждый день.

Благодарим
за внимание!

