

Руднева Наталья Сергеевна
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет
«ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова

Оценка зрелости бизнес-процессов как основа для выбора стратегии их оптимизации

Аннотация. В статье аргументируется тезис о том, что оценка уровня зрелости бизнес-процессов является критически важной диагностической процедурой, предопределяющей выбор адекватной стратегии их оптимизации. Цель работы заключается в разработке концептуальной модели, устанавливающей соответствие между диагностированным уровнем процессной зрелости и спектром эффективных стратегических подходов к улучшению. Методология исследования основана на сравнительном анализе существующих моделей зрелости и стратегий оптимизации, а также на синтезе авторской двухмерной матрицы «Зрелость – Стратегия». В результате исследования выделены четыре базовых уровня процессной зрелости и сопоставлены с ними четыре целевые стратегии оптимизации: стабилизация и регламентация; стандартизация и контроль; оптимизация и автоматизация; инновации и адаптивность. Доказано, что применение стратегий, не соответствующих текущему уровню зрелости, ведет к значительным рискам и низкой отдаче от инвестиций. Научная новизна заключается в систематизации и операционализации связи между диагностической оценкой и выбором управленческого воздействия, что позволяет преодолеть разрыв между теорией процессного управления и практикой оптимизации.

Ключевые слова: зрелость бизнес-процессов, оценка зрелости, стратегия оптимизации, процессное управление, модели зрелости, реинжиниринг, непрерывные улучшения, диагностика процессов.

Rudneva Natalya Sergeevna
Saint Petersburg State Electrotechnical University
"LETI" named after V.I. Ulyanov

Business Process Maturity Assessment as a Basis for Choosing an Optimization Strategy

Abstract. The article argues that assessing the level of business process maturity is a critically important diagnostic procedure that determines the choice of an adequate strategy for their optimization. The purpose of the work is to develop a conceptual model that establishes a correspondence between the diagnosed level of process maturity and a range of effective strategic approaches to improvement. The research methodology is based on a comparative analysis of existing maturity models and optimization strategies, as well as on the synthesis of the author's two-dimensional "Maturity-Strategy" matrix. As a result of the study, four basic levels of process maturity have been identified and four corresponding target optimization strategies have been aligned with them: stabilization and formalization; standardization and control; optimization and automation; innovation and adaptability. It is proven that applying strategies misaligned with the current maturity level leads to significant risks and low return on investment. The scientific novelty lies in systematizing and operationalizing the link between diagnostic assessment and the choice of management intervention, thereby bridging the gap between process management theory and optimization practice.

Keywords: business process maturity, maturity assessment, optimization strategy, process management, maturity models, business process reengineering, continuous improvement, process diagnostics.

Введение

В условиях цифровой трансформации и роста конкурентного давления организации все чаще прибегают к различным методам оптимизации бизнес-процессов. Однако значительная часть таких инициатив не приносит ожидаемого эффекта либо приводит к краткосрочным улучшениям, за которыми следует «откат» к прежним, неэффективным практикам. Автор полагает, что одной из фундаментальных причин подобных неудач является выбор стратегии оптимизации, не соответствующей реальному уровню зрелости (упорядоченности, управляемости, измеряемости) самих процессов. Применение сложных и ресурсоемких методов, таких как сквозная автоматизация или реинжиниринг, к процессам, находящимся в хаотичном, нерегламентированном состоянии, аналогично попытке построить небоскреб на неустойчивом грунте без предварительных изысканий.

Актуальность исследования обусловлена распространенным в практике «синдромом технологического решения», когда выбор метода оптимизации (например, внедрение RPA или BPM-системы) диктуется модой, давлением поставщиков решений или опытом конкурентов, а не объективной диагностикой внутреннего состояния процессов. Отсутствие четкой связи между оценкой текущего состояния и выбором вектора развития приводит к распылению ресурсов, росту сопротивления персонала и разочарованию в процессном подходе в целом. Таким образом, возникает насущная потребность в научно обоснованной методологии, позволяющей на основе надежной диагностики зрелости процессов определять не только «что улучшить», но и «как улучшить» - то есть выбирать корректную стратегию оптимизации.

Цель исследования - разработать концептуальную модель, устанавливающую взаимосвязь между уровнем зрелости бизнес-процессов организации и стратегически обоснованным выбором методов и приоритетов их оптимизации.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ существующих моделей оценки зрелости бизнес-процессов и выделить их ключевые критерии и уровни.
2. Систематизировать основные стратегии и методы оптимизации бизнес-процессов, определив их сущностные характеристики и области эффективного применения.
3. Выявить и классифицировать типичные ошибки и риски, возникающие при несоответствии выбранной стратегии оптимизации реальному уровню процессной зрелости.
4. Предложить авторскую матричную модель, обеспечивающую соответствие между диагностированным уровнем зрелости и рекомендуемой стратегией оптимизации, и раскрыть содержание стратегий для каждого уровня.

Научная новизна исследования заключается в интеграции двух относительно самостоятельных областей знания - диагностики процессной зрелости и стратегического менеджмента операционных улучшений - в единую логическую схему. Автор подчеркивает, что предлагаемая модель преодолевает разрыв между «диагностикой» и «терапией» в процессном управлении, превращая оценку зрелости из формального упражнения в инструмент стратегического выбора.

Обзор литературы. Теоретическая основа исследования формируется на стыке трех направлений: модели зрелости процессов, стратегии операционных улучшений и общая теория процессного управления.

1. Модели зрелости бизнес-процессов. Концепция зрелости процессов восходит к модели Capability Maturity Model Integration (CMMI), разработанной для оценки процессов разработки ПО и позже адаптированной для бизнес-процессов (Business Process Maturity Model – BPMМ) [15]. Классическая модель предполагает эволюцию от начального

(хаотичного) уровня через управляемый, стандартизированный, предсказуемый к оптимизирующему. М. Хаммер предложил модель Process and Enterprise Maturity Model (PEMM), фокусирующуюся на двух группах критериев: возможности процессов и организационных возможностях [7]. В российской практике также предпринимаются попытки адаптации и развития этих моделей [1, 3, 9, 10, 11, 12, 13]. Так, В.Г. Елиферов и В.В. Репин рассматривают эволюцию процессного управления от функционального подхода к сетевой организации процессов, что имплицитно содержит идею зрелости [5]. Однако, как отмечает автор, большинство работ, посвященных оценке зрелости, носят описательный или оценочный характер и не дают четких предписаний о том, какие конкретные действия должны следовать после диагностики того или иного уровня.

2. Стратегии и методы оптимизации бизнес-процессов. В литературе представлен широкий спектр подходов – от радикального реинжиниринга (business process reengineering – BPR), предложенного М. Хаммером и Дж. Чампи [6], до эволюционных методологий непрерывного улучшения, таких как бережливое производство (Lean) и Шесть сигм (Six Sigma) [4]. Современный тренд связан с цифровизацией и автоматизацией (RPA, AI). Каждый из этих подходов имеет свою философию, инструментарий и условия успешного применения [8]. Отечественные исследователи активно изучают применимость этих методов в российском контексте, но часто рассматривают их изолированно. Автор констатирует, что вопрос о систематическом выборе той или иной стратегии в зависимости от исходного состояния процесса в научной литературе освещен фрагментарно.

3. Процессное управление (BPM) как интегрирующая дисциплина. Современный BPM рассматривает управление процессами как цикл, включающий моделирование, исполнение, мониторинг и улучшение [14]. Однако в рамках этого цикла вопрос о выборе типа улучшения (радикальное или инкрементальное, технологическое или организационное) часто остается на усмотрение практиков. Автор видит пробел в отсутствии четких, основанных на диагностике правил для принятия этого решения, что делает процесс оптимизации в значительной степени искусством, а не наукой.

Таким образом, обзор литературы выявляет наличие развитых, но разрозненных теорий в области оценки и улучшения процессов. Недостаёт связующего звена – модели, которая бы на основе данных диагностики (оценки зрелости) детерминировала или, как минимум, сильно ограничивала пространство эффективных стратегических решений по оптимизации.

Постановка проблемы. На основе проведенного анализа формулируется основная проблема исследования: в теории и практике управления отсутствует общепризнанная и операционализованная модель, позволяющая на основе объективной оценки текущего уровня зрелости бизнес-процессов обоснованно выбирать стратегию и тактику их оптимизации, тем самым минимизируя риски неудач и повышая отдачу от инвестиций в улучшения.

Это приводит к следующим типичным негативным сценариям:

1. Стратегическая ошибка «скачка через этап»: Наиболее распространенная и опасная ошибка. Организация с низким уровнем процессной зрелости (отсутствие регламентов, измеримости, ответственных) предпринимает попытку сразу перейти к сложным формам оптимизации, например, к сквозной автоматизации на базе BPM-системы. Результат: система автоматизирует хаос, внедрение затягивается, сопротивление персонала велико, ожидаемая эффективность не достигается. Автор определяет это как попытку построить «умный дом» на фундаменте сарая.

2. Неэффективное использование ресурсов: Применение методов непрерывных улучшений (таких как кайдзен-мероприятия) к процессам, которые требуют не точечных улучшений, а фундаментального редизайна (реинжиниринга). Ресурсы тратятся на «шлифовку» неэффективной базовой конструкции, что дает мизерный совокупный эффект.

3. Диссонанс между стратегией улучшения и организационным контекстом: Выбор стратегии, не соответствующей не только зрелости процессов, но и общей управленческой

культуре. Например, внедрение жестких регламентов и систем контроля в творческой или экспертной среде с высокой степенью автономии сотрудников.

4. Отсутствие четкого вектора развития: Поскольку оценка зрелости не транслируется в конкретный план развития, процессные улучшения носят хаотичный характер. Организация не имеет понимания, какой следующий «уровень» процессного excellence ей необходимо достичь и какие шаги для этого требуются.

Автор утверждает, что разрешение этой проблемы требует перехода от интуитивного выбора методов оптимизации к диагностически обоснованному стратегическому планированию развития процессного потенциала. Оценка зрелости должна стать не самоцелью, а ключевым входным данным для принятия решения о направлении и масштабе преобразований. Таким образом, исследовательский вопрос формулируется следующим образом: Каким образом уровни зрелости бизнес-процессов, выявленные в ходе диагностической оценки, должны детерминировать выбор конкретной стратегии и методов их оптимизации для обеспечения максимальной эффективности и минимизации рисков преобразований?

Методология. Для решения поставленной проблемы использован комплекс методов теоретического исследования, направленных на синтез новой концептуальной модели.

1. Методы теоретического исследования:

Сравнительно-сопоставительный анализ: Применен для изучения и сопоставления ключевых критериев и уровней в различных моделях зрелости (СММИ/ВРММ, РЕММ, др.) с целью выделения инвариантных, сущностных характеристик каждого уровня.

Синтез и концептуализация: На основе анализа стратегий оптимизации (реинжиниринг, непрерывные улучшения, автоматизация) и данных о их эффективных областях применения осуществлен синтез авторской модели, увязывающей «состояние» (зрелость) с «действием» (стратегия).

Моделирование (матричное): Использовано для разработки наглядной двухмерной матрицы «Уровень зрелости - Рекомендуемая стратегия оптимизации», где по оси X отложены уровни зрелости, а по оси Y – содержание стратегий.

Логический анализ и дедукция: Позволили вывести из описания характеристик каждого уровня зрелости логически следующую адекватную цель и набор методов для ее достижения.

2. Концептуальная основа: Исследование базируется на эволюционной теории организационного развития и принципе контингентного (ситуационного) подхода в менеджменте, утверждающем, что не существует единственно лучшего способа управления; оптимальный подход зависит от конкретной ситуации (в данном случае - от уровня зрелости). Также используется принцип поэтапного развития сложных систем.

3. Процедура исследования включала этапы:

- Агрегация и обобщение критериев зрелости из различных моделей (регламентация, измеримость, управляемость, автоматизация, ориентация на клиента).
- Определение качественного содержания каждого обобщенного уровня зрелости.
- Анализ условий успеха различных стратегий оптимизации.
- Сопоставление условий успеха стратегии с характеристиками уровня зрелости.
- Формирование пар «уровень зрелости – целевая стратегия» и описание перехода от одного уровня к следующему через реализацию соответствующей стратегии.

Результаты: В результате проведенного исследования разработана авторская Модель соответствия уровня процессной зрелости стратегии оптимизации (СЗ-СО), включающая четыре уровня зрелости и четыре соответствующие стратегии.

1. Уровни зрелости бизнес-процессов (адаптированная и обобщенная модель):

Уровень 1. Хаотичный (Интуитивный). Процессы не определены, выполняются на основе личного опыта и ситуативных решений сотрудников. Регламенты отсутствуют или не соблюдаются. Результаты непредсказуемы, сильно зависят от конкретных исполнителей.

Измерения эпизодические или отсутствуют. Ключевая характеристика: Отсутствие стабильности и повторяемости.

Уровень 2. Реактивный (Регламентированный). Процессы описаны на базовом уровне (например, в виде блок-схем), существуют основные регламенты. Действия выполняются в соответствии с инструкциями, но часто требуют вмешательства руководства для разрешения исключений. Показатели собираются, но используются для констатации фактов, а не для управления. Проблемы решаются по факту их возникновения. Ключевая характеристика: Стабилизация и повторяемость на основе формальных правил.

Уровень 3. Управляемый (Контролируемый). Процессы стандартизованы, измеряются ключевые показатели (KPI). Данные используются для оперативного контроля и выявления отклонений. Существует ответственный за процесс (владелец), который анализирует метрики и инициирует корректирующие действия. Акцент на эффективности и снижении вариативности. Ключевая характеристика: Управление на основе данных и количественных целей.

Уровень 4. Проактивный (Оптимизируемый). Процессы не только управляются, но и целенаправленно совершенствуются. Система измерений используется для анализа первопричин проблем, моделирования сценариев и прогнозирования. Внедрены практики непрерывных улучшений. Процессы гибки и адаптивны к изменениям требований клиентов и бизнес-среды. Ключевая характеристика: Непрерывное улучшение и ориентация на создание ценности.

2. Матрица соответствия «Уровень зрелости - Стратегия оптимизации» (СЗ-СО).

Таблица №1. Уровень зрелости и стратегия оптимизации

Текущий Уровень Зрелости	Целевая стратегия оптимизации (куда двигаться)	Ключевые методы и фокус	Ожидаемый результат (новое состояние)
Уровень 1. Хаотичный	Стратегия стабилизации и регламентации.	Инвентаризация и описание процессов «как есть». Разработка и внедрение базовых регламентов и инструкций. Назначение ответственных. Ликвидация наиболее явных потерь и «узких мест».	Достижение Уровня 2. Процессы становятся повторяемыми и предсказуемыми.
Уровень 2. Реактивный	Стратегия стандартизации и контроля.	Унификация и стандартизация процедур. Внедрение базовых KPI и системы их сбора. Обучение сотрудников. Усиление роли владельца процесса. Начало автоматизации рутинных операций.	Достижение Уровня 3. Процессы становятся измеримыми и управляемыми.
Уровень 3. Управляемый	Стратегия оптимизации и автоматизации.	Углубленный анализ процессов на основе данных (Process Mining). Реинжиниринг отдельных подпроцессов для повышения эффективности. Внедрение BPM-систем,	Достижение Уровня 4. Процессы становятся эффективными и технологически продвинутыми.

Текущий Уровень Зрелости	Целевая стратегия оптимизации (куда двигаться)	Ключевые методы и фокус	Ожидаемый результат (новое состояние)
		RPA для автоматизации сквозных workflow. Применение методов Lean/Six Sigma для снижения потерь.	
Уровень 4. Проактивный	Стратегия инноваций и адаптивности.	Проектирование процессов «с чистого листа» под новые бизнес-модели (реинжиниринг). Внедрение предиктивной аналитики и AI для поддержки решений. Развитие организационной agility, кросс-функциональных команд. Фокус на клиентоцентричности и создании уникального клиентского опыта.	Достижение состояния «лидерства в процессах» - процессы как источник стратегического конкурентного преимущества.

3. Принципы работы с моделью СЗ-СО.

Диагностика предшествует стратегии: Перед выбором методов оптимизации обязательна оценка зрелости целевого процесса (или группы процессов) по ключевым критериям.

Принцип постепенности: Целесообразно последовательное движение по уровням. Попытка «перепрыгнуть» уровень (например с 1-го на 3-й) сопряжена с высокими рисками провала.

Дифференциация подходов: В одной организации разные процессы могут находиться на разных уровнях зрелости. Следовательно, для них должны применяться разные стратегии оптимизации в рамках единой программы развития.

Стратегия определяет инструментарий: Выбор конкретных методов (BPMN, VSM, RPA, кайдзен) диктуется не их популярностью, а выбранной стратегией, которая, в свою очередь, определена уровнем зрелости.

Ключевой вывод: Стратегия оптимизации должна быть адекватна текущему уровню развития процесса. Для хаотичного процесса единственно верной стратегией является стабилизация через регламентацию. Для управляемого процесса - оптимизация и автоматизация на основе данных. Выбор иной стратегии ведет к дисфункциям.

Обсуждение. Предложенная модель СЗ-СО представляет собой практическую операционализацию контингентного подхода применительно к управлению бизнес-процессами.

1. Преодоление «синдрома серебряной пули». Модель явно демонстрирует, что не существует универсального «лучшего» метода оптимизации. То, что является передовой практикой для компании уровня 3 (например, внедрение BPMS), для компании уровня 1 окажется неподъемным и бесполезным проектом. Это позволяет аргументированно противостоять давлению вендоров и модным трендам, фокусируясь на решении насущных задач развития.

2. Планирование ресурсов и управление ожиданиями. Модель задает реалистичные временные горизонты и ожидания. Переход с уровня 1 на уровень 2 – это работа на 1-2 года,

связанная в первую очередь с изменениями в культуре и управленческих практиках, а не с крупными ИТ-инвестициями. Это помогает правильно планировать бюджет, сроки и оценивать риски.

3. Интеграция различных методологий. Модель не отвергает ни одну из известных методологий (Lean, Six Sigma, BPM, реинжиниринг), а определяет их место в общем пути развития. Lean-инструменты могут использоваться и на уровне 2 (5S для организации рабочего места), и на уровне 3 (VSM для анализа потока), но цели их применения будут разными.

4. Динамика и цикличность. Достижение более высокого уровня зрелости не является конечной точкой. Стратегия инноваций для уровня 4 может привести к созданию принципиально нового процесса, который на начальном этапе внедрения будет обладать признаками уровня 1 или 2, требуя нового цикла стабилизации и стандартизации. Автор рассматривает это не как провал, а как естественный цикл обновления.

5. Ограничения и перспективы. Модель носит концептуально-нормативный характер. Ее успешное применение требует наличия компетенций для проведения достоверной диагностики. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка детализированного диагностического инструментария (опросников, чек-листов) для каждого уровня; проведение эмпирических исследований для валидации предложенных соответствий на большом массиве кейсов; адаптация модели для специфических отраслей (например, здравоохранение, госсектор), а также учет современных трендов цифровизации и оценки цифровой зрелости экосистем [2].

Заключение и выводы. Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Выбор стратегии оптимизации бизнес-процессов не должен быть произвольным или основанным на внешних трендах; он должен жестко детерминироваться текущим уровнем зрелости этих процессов, выявленным в ходе системной диагностики.

2. Разработана авторская модель соответствия (СЗ-СО), которая устанавливает взаимосвязь между четырьмя уровнями процессной зрелости (хаотичный, реактивный, управляемый, проактивный) и четырьмя стратегиями оптимизации (стабилизация, стандартизация, оптимизация/автоматизация, инновации). Модель служит руководством для перехода от диагностики к действию.

3. Доказано, что несоответствие стратегии уровню зрелости является системной ошибкой, ведущей к высоким рискам, неэффективному использованию ресурсов и неудачам проектов улучшения. Попытка автоматизировать хаотичный процесс или применять точечные улучшения к процессу, требующему реинжиниринга, обречена на низкую отдачу.

4. Научная новизна исследования заключается в синтезе диагностических и стратегических аспектов процессного управления в единую нормативную модель, которая операционализирует принцип контингентного подхода и предоставляет четкие критерии для выбора управленческого воздействия.

5. Практическая значимость работы состоит в том, что модель СЗ-СО предоставляет руководителям, бизнес-архитекторам и консультантам структурированный алгоритм принятия решений. Ее использование позволяет обоснованно выбирать фокус, методы и последовательность работ по оптимизации, планировать реалистичные сроки и бюджеты, а также выстраивать поэтапную программу развития процессного excellence организации, минимизируя риски и максимизируя устойчивость результатов.

Таким образом, оценка зрелости перестает быть академическим упражнением и становится краеугольным камнем стратегического управления операционными улучшениями, обеспечивая движение организации по траектории устойчивого и осознанного развития своих бизнес-процессов.

Список источников

1. Артемьева С.И., Кублашвили Г.С., Зайцев А.Г. Алгоритм применения модели процессной зрелости для совершенствования бизнес-процессов организации // Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность». 2023. Т. 8, № 3.
2. Бабкин А.В., Михайлов П.А., Шкарупета Е.В., Чэнь Лэйфэй. Инструментарий оценки цифровой зрелости интеллектуальной промышленной экосистемы на основе коэволюции и экосистемной синергии // *π-Economy*. 2025. Т. 18, № 4. С. 32–53. DOI: <https://doi.org/10.18721/IE.18402>
3. Васильев Р.А., Кабиров Б.Р. Методика экспресс-оценки зрелости системы управления бизнес-процессами компании // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2020.
4. George M.L. *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions* / M.L. George. – New York: McGraw-Hill, 2003. – 354 p.
5. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 319 с. (С. 15–40)
6. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* / M. Hammer, J. Champy. – New York: HarperBusiness, 2006. – 257 p.
7. Hammer M. The Process Audit // *Harvard Business Review*. 2007. Vol. 85, № 4. P. 111–123.
8. Kaplan R.S., Norton D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* / R.S. Kaplan, D.P. Norton. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 322 p.
9. Карамышев А.Н. Оценка зрелости системы процессного управления промышленным предприятием // *Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова*. 2017.
10. Курникова М.В., Егоров Д.С. Методика оценки зрелости бизнес-процессов: адаптивный подход для проектно-изыскательской деятельности // *Современная конкуренция*. 2025. Т. 19, № 3. С. 107–122. DOI: <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-3-107-122>
11. Кутнюк И.В., Шамбеева Н.И. Оценка процессной зрелости российских компаний // *Управленческие науки в современном мире: сб. докл. студ. секций Восьмой Междунар. науч.-практ. конф.* СПб.: Издательский дом «Реальная экономика», 2021.
12. Максимова Л.Э. Применение международных и национальных стандартов при оценке уровня зрелости бизнес-процессов // *Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования*. 2025.
13. Репин В.В. Оценка зрелости системы управления бизнес-процессами компании, 2020. URL: <https://bpm3.ru/articles/otsenka-zrelosti-sistemy-upravleniya-biznes-protsessami-kompanii/> (дата обращения 12.12.2025 г.)
14. Rosemann M., vom Brocke J. *The Six Core Elements of Business Process Management* // *Handbook on Business Process Management 1*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2015. P. 105–122.
15. Software Engineering Institute. *CMMI for Development, Version 1.3*. Carnegie Mellon University, 2010.

Сведения об авторе

Руднева Наталья Сергеевна, аспирант, ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В.И. Ульянова (Ленина)», г. Санкт-Петербург, Россия

Information about the author

Rudneva Natalya Sergeevna, Postgraduate Student, Saint Petersburg State Electrotechnical University "LETI" named after V.I. Ulyanov (Lenin), Saint Petersburg, Russia