

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.9.87>**

**УДК 658.5:005.7:004**

*М. Є. Костецький,  
аспірант, Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Київ, Україна  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3091-6875>*

## **МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО РЕІНЖИНІРИНГУ**

*M. Kostetskyi,  
Postgraduate student,  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

## **METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DIAGNOSING BUSINESS PROCESS MATURITY TO SUBSTANTIATE A DIGITAL REENGINEERING STRATEGY**

*У статті досліджується одна з ключових проблем сучасного менеджменту — високий відсоток невдач ініціатив цифрової трансформації. Обґрунтовано, що першопричиною є глибокий розрив між стратегічними технологічними амбіціями компаній та їхньою реальною процесною зрілістю, що призводить до неефективного розподілу ресурсів та втрати конкурентних переваг. Для вирішення цієї проблеми запропоновано*

*авторський внесок: синтезовану, багатовимірну модель для комплексної діагностики зрілості бізнес-процесів. Цей інструмент забезпечує цілісне бачення завдяки інтеграції трьох фундаментальних концепцій: процесної спроможності, стратегічного узгодження та IT-управління. На основі результатів діагностики розроблено ситуаційну модель, яка дозволяє обрати обґрунтовану стратегію цифрового реінжинірингу: фундаментальну, оптимізаційну або інноваційну. Особливу увагу приділено специфіці застосування запропонованої методології для динамічного IT-сектора України, що функціонує в умовах глобальної конкуренції та підвищених вимог до стійкості й адаптивності.*

*This article investigates a critical paradox in modern management: despite the unprecedented availability of transformative technologies, a high percentage of digital transformation initiatives fail to deliver their expected value. The paper argues that the primary cause is not a technological deficit but a deep organizational gap between companies' strategic technological ambitions and their actual process maturity. This disconnect leads to the misapplication of advanced solutions onto chaotic or misaligned processes, resulting in inefficient resource allocation and a significant loss of competitive advantage. To address this challenge, the paper introduces a synthesized, multi-dimensional diagnostic model designed to provide a comprehensive assessment of an organization's readiness for digital reengineering. This author-developed framework offers a holistic perspective by integrating three fundamental, yet often isolated, concepts: Process Capability, Strategic Alignment and Governance and Enabling Foundation. Process Capability (the "how") evaluates the efficiency and control of internal processes, drawing on frameworks like OMG BPMM. Strategic Alignment (the "why") assesses the synergy between business strategy and IT initiatives, utilizing models such as Luftman's SAMM. The Governance and Enabling Foundation (the "with what") examines the underlying structures for control, risk management, and leadership support, based on principles from COBIT and the*

*Baldrige Framework. Based on the detailed maturity profile generated by this diagnosis, a situational model is proposed to guide the selection of a justified digital reengineering strategy. This model prescribes one of three distinct paths: a fundamental strategy for low-maturity organizations, focusing on standardization and basic automation; an optimization-focused strategy for medium-maturity entities, aimed at process integration and data-driven management; or an innovative strategy for high-maturity companies prepared for disruptive technological adoption and business model reinvention. Finally, the paper gives special attention to the practical application and validation of this methodology within the dynamic IT sector of Ukraine. It explores how the model adapts to the unique context of a globally competitive industry operating under heightened requirements for resilience and adaptability, thereby providing a robust roadmap for achieving sustainable digital success.*

**Ключові слова:** *зрілість бізнес-процесів, модель зрілості, цифровий реінжиніринг, діагностика бізнес-процесів, BPM, BPMM, CMMI, SAMM.*

**Keywords:** *Business process maturity, maturity model, digital reengineering, business process diagnostics, BPM, BPMM, CMMI, SAMM.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Актуальність проблеми характеризується парадоксальною ситуацією: незважаючи на безпрецедентну доступність трансформаційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та хмарні обчислення [11], переважна більшість проєктів цифрової трансформації та реінжинірингу не досягають очікуваної рентабельності інвестицій [12]. Глибинна причина цього явища лежить не в технологічній, а в організаційній площині. Підприємства часто ініціюють «цифровий реінжиніринг» як технологічно-орієнтовану ініціативу, не проводячи попередньої ретельної діагностики своїх фундаментальних процесних можливостей [12]. Це призводить до впровадження передових

рішень на базі хаотичних, нестандартизованих та стратегічно неузгоджених процесів, що є прямою причиною невдач. Проблема набуває особливої гостроти у швидкоплинній ІТ-галузі, де гнучкість та інноваційність є ключовими факторами виживання та конкурентоспроможності. Для українських ІТ-компаній цей виклик ускладнюється необхідністю забезпечення надзвичайної стійкості та глобальної конкурентоспроможності в умовах геополітичної нестабільності та війни [6]. Неефективне впровадження цифрових ініціатив є не просто невдалим проєктом, а стратегічною помилкою, що призводить до нераціонального розподілу капіталу. Компанії інвестують значні кошти в інструменти цифрової трансформації, не інвестуючи в готовність до неї. Спроба створити «нові способи роботи» [8] в організації, яка є «не готовою» через низький рівень зрілості [9], є фундаментальною невідповідністю між стратегічними амбіціями та операційною реальністю. Отже, наукова проблема полягає у відсутності цілісної, інтегрованої методичної основи для діагностики зрілості бізнес-процесів, яка була б спеціально розроблена для інформування та обґрунтування вибору стратегії цифрового реінжинірингу. Існуючі моделі часто є занадто вузькоспеціалізованими, зосереджуючись або на розробці програмного забезпечення (CMMI), або на механіці процесів (BPM), або на стратегічному узгодженні (SAMM) в ізоляції [17]. Ця стаття має на меті заповнити цю прогалину, запропонувавши синтезований підхід, що дозволяє виявити та усунути розрив між амбіціями та реальністю до моменту здійснення значних інвестицій.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Концептуальні основи трансформації бізнес-процесів були закладені у працях М. Хаммера та Дж. Чемпі, які запропонували ідею реінжинірингу бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) [8]. BPR визначався як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різких, стрибкоподібних поліпшень у критичних показниках ефективності, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість. Незважаючи на

свій революційний вплив, підхід BPR часто асоціювався з надмірним руйнуванням існуючих процесів та ризиками скорочення персоналу, що спонукало до пошуку більш збалансованих методологій. На зміну BPR прийшла більш цілісна та орієнтована на постійне вдосконалення дисципліна управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Провідні дослідники, такі як П. Хармон, наголошують на необхідності узгодження процесів зі стратегією та архітектурою підприємства, інтеграції моделей прийняття рішень та бізнес-правил [5]. Дж. Джестон, у свою чергу, акцентує увагу на практичних аспектах впровадження BPM, його взаємозв'язку з організаційною культурою та лідерством, а також на інтеграції з такими підходами, як LEAN та Six Sigma [9]. У свою чергу, праці сучасних авторів, таких як Теплюк М., Метьолкін В., та Орловський О., підкреслюють, що в умовах цифрової економіки ключовим фактором успіху є синергія даних, аналітики та організаційної культури, де остання виступає вирішальним елементом для перетворення інформації на стійку конкурентну перевагу [21]. Таким чином, відбувся перехід від одноразових радикальних змін до системного, безперервного циклу управління та оптимізації процесів [18].

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Метою цієї статті є розробка комплексних методичних засад для діагностики зрілості бізнес-процесів, що дозволяє обґрунтовано обирати стратегію цифрового реінжинірингу, з особливим акцентом на специфіці їх застосування в ІТ-секторі України. Відповідно до мети, стаття пропонує синтезовану трьохосову модель для діагностики (яка оцінює процесну спроможність, стратегічне узгодження та управлінську основу) і розробляє на її основі ситуаційну модель для вибору однієї з трьох стратегій реінжинірингу: фундаментальної, оптимізаційної або інноваційної. Застосування запропонованого підходу дозволить організаціям уникнути невдалих проєктів цифрової трансформації, усунувши розрив між технологічними амбіціями та реальною процесною готовністю, що є основою для підвищення стійкості та глобальної конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З розвитком BPM виникла потреба в інструментах для оцінки «стану готовності» або «досконалості» [9] організації до управління процесами. Це призвело до появи концепції зрілості, яка була популяризована Інститутом програмної інженерії (SEI) при Університеті Карнегі-Меллона через Модель зрілості спроможностей (Capability Maturity Model, CMM), а згодом її інтегровану версію CMMI [10]. П'ятирівнева структура CMMI (1 - Початковий, 2 - Повторюваний, 3 - Визначений, 4 - Керовано-кількісний, 5 - Оптимізований) стала де-факто стандартом для оцінки зрілості [10]. Однак, її застосування для загальних бізнес-цілей має суттєві обмеження: модель надмірно сфокусована на процесах розробки програмного забезпечення та має прескриптивний характер, вказуючи що робити, але не як [10]. Ці обмеження стимулювали розробку більш спеціалізованих моделей зрілості, адаптованих до бізнес-контексту:

- Модель зрілості бізнес-процесів від Object Management Group (OMG BPMM) стала значним кроком уперед, перенісши акцент з розробки ПЗ на організаційні бізнес-процеси в цілому [2]. Її цінність полягає у наданні детальної «дорожньої карти» для переходу між рівнями зрілості та в організаційному, а не лише процесному фокусі [2].
- Модель зрілості стратегічного узгодження (SAMM) Дж. Лафтмана пропонує критично важливу комплементарну перспективу. Якщо BPMM оцінює якість виконання процесів, то SAMM оцінює, чи узгоджені ці процеси та ІТ-функція в цілому зі стратегією бізнесу [3]. Шість критеріїв моделі (Комунікації, Вимірювання цінності, Управління, Партнерство, Охоплення та архітектура, Навички) є потужним діагностичним інструментом для аналізу взаємовідносин між бізнесом та ІТ, що є ключовим фактором успіху цифрової трансформації [3].

На додаток до спеціалізованих моделей зрілості, існують комплексні фреймворки корпоративного рівня, що містять компоненти оцінки зрілості:

- COBIT (Control Objectives for Information and Related Technologies) від ISACA є провідним фреймворком для загального управління та менеджменту корпоративних ІТ. Його моделі зрілості дозволяють оцінювати процеси за шкалою від «неіснуючого» до «оптимізованого», чітко пов'язуючи ІТ-процеси з бізнес-цілями [4].
- ISO/IEC 15504 (SPICE) є міжнародним стандартом для оцінки процесів, що надає строгий фреймворк для визначення спроможності процесів, особливо актуальний для оцінки ІТ-постачальників та внутрішніх ініціатив з удосконалення [15].

Еволюція цих моделей демонструє важливу тенденцію: перехід від вимірювання технічної відповідності процесів (як у ранньому CMMI) до оцінки цілісної організаційної спроможності. Ранні моделі, такі як CMMI, були зосереджені на стандартизації для досягнення повторюваності та передбачуваності, що було метою внутрішнього контролю та якості [10]. Згодом BPMM розширив цей підхід на всі бізнес-процеси, прагнучи до загальноорганізаційної ефективності [2]. SAMM ввів ідею, що навіть ефективні процеси є марними, якщо вони не служать бізнес-стратегії, переносючи фокус на створення стратегічної цінності [3]. Сучасні ж моделі цифрової трансформації включають такі виміри, як культура, лідерство та клієнтський досвід, орієнтуючись на цілісну адаптацію та інновації [18]. Цей історичний розвиток підтверджує, що саме визначення «зрілої» організації змінилося. Компанія може бути «зрілою» за стандартами CMMI, але абсолютно «незрілою» у своїй здатності до цифрової трансформації. Це обґрунтовує необхідність нової, синтезованої моделі, яка б відображала сучасне, цілісне визначення зрілості.

**Таблиця 1. Порівняльний аналіз ключових моделей зрілості**

| Модел<br>ь                | Основна<br>мета                                                                        | Ключові<br>виміри/Кри<br>терії                                                                                              | Рівні<br>зрілост<br>і                                           | Сильні сторони<br>для діагностики                                                                                                                    | Обмеження для<br>стратегії<br>цифрового<br>реінжинірингу                                                                              |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СММІ                      | Удосконале<br>ння та<br>оцінка<br>процесів<br>розробки ПЗ<br>та систем                 | Процесні<br>області,<br>згруповані за<br>рівнями                                                                            | 5 рівнів<br>(від<br>Initial<br>до<br>Optimiz<br>ing)            | Чітко визначені<br>практики для ІТ-<br>процесів,<br>загально визнани<br>й стандарт                                                                   | Вузький фокус на<br>ІТ/розробці,<br>недостатньо<br>враховує бізнес-<br>стратегію та<br>організаційні<br>аспекти [10]                  |
| OMG<br>BPM<br>M           | Удосконале<br>ння та<br>оцінка<br>бізнес-<br>процесів на<br>рівні<br>організації       | Процесні<br>області,<br>організаційн<br>ий фокус                                                                            | 5 рівнів<br>(від<br>Initial<br>до<br>Innovati<br>ng) [2]        | Орієнтація на<br>бізнес-процеси,<br>а не лише на ІТ;<br>надає дорожню<br>карту<br>вдосконалення<br>[2]                                               | Менше уваги<br>приділяє<br>стратегічному<br>узгодженню та ІТ-<br>управлінню як<br>окремим<br>дисциплінам                              |
| SAM<br>M<br>(Luftm<br>an) | Оцінка<br>зрілості<br>узгодження<br>між бізнес-<br>та ІТ-<br>стратегіями               | Комунікації,<br>Вимірюванн<br>я цінності,<br>Управління,<br>Партнерство<br>, Охоплення<br>та<br>архітектура,<br>Навички [3] | 5 рівнів<br>(від<br>Initial/A<br>d hoc до<br>Optimiz<br>ed) [3] | Прямо вимірює<br>стратегічний<br>контекст,<br>критичний для<br>успіху<br>реінжинірингу;<br>надає план<br>покращення<br>відносин бізнесу<br>та ІТ [3] | Не оцінює зрілість<br>самих бізнес-<br>процесів;<br>фокусується більше<br>на «чому» і «хто»,<br>ніж на «як»                           |
| COBIT                     | Управління<br>та<br>менеджмент<br>корпоративн<br>их<br>інформаційн<br>их<br>технологій | Процеси<br>управління<br>та<br>менеджмент<br>у, згруповані<br>в домени<br>(EDM, APO,<br>BAI, DSS,<br>MEA) [4]               | 6 рівнів<br>спромо<br>жності<br>(від 0<br>до 5)<br>[4]          | Надає<br>комплексний<br>фреймворк для<br>ІТ-управління,<br>ризик-<br>менеджменту та<br>контролю                                                      | Є надто складним<br>для використання<br>виключно як<br>діагностичний<br>інструмент зрілості<br>процесів; вимагає<br>значної адаптації |

Основний теоретичний внесок цієї статті полягає у розробці багатовимірної діагностичної моделі, яка усуває обмеження існуючих підходів. Для ефективної підготовки до цифрового реінжинірингу зрілість

організації необхідно оцінювати за трьома різними, але взаємозалежними осями: процесна спроможність, стратегічне узгодження та управлінська основа. Перша вісь діагностичної моделі, «Процесна спроможність» («Як?»), оцінює внутрішню якість, ефективність та керованість самих бізнес-процесів, відповідаючи на ключове питання: «Наскільки добре ми виконуємо наші процеси?». Теоретичною основою для цієї осі слугують переважно модель OMG BPMM [2] та загальні принципи BPM [9]. Оцінка в рамках цього виміру проводиться за п'ятьма рівнями зрілості: Початковий, Керований, Стандартизований, Передбачуваний та Інноваційний [2]. Ключові аспекти аналізу охоплюють наявність формалізованих описів процесів та використання стандартних нотацій моделювання, як-от BPMN, для забезпечення спільного розуміння [2], застосування ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу та аналізу результативності процесів, рівень автоматизації рутинних операцій та інтеграції інформаційних систем, а також існування формалізованих механізмів для регулярного аналізу та оптимізації процесів. Друга вісь діагностичної моделі, «Стратегічне узгодження» («Чому?»), потрібна для проведення оцінки ступеня, до якого бізнес-процеси та їхні технологічні засоби підтримують стратегічні цілі організації, відповідаючи на ключове питання: «Чи робимо ми правильні речі?». Теоретичною основою для цієї осі є модель SAMM Дж. Лафтмана [3]. Відповідно, оцінка зрілості організації проводиться за шістьма критеріями Лафтмана: Комунікації, що передбачають наявність спільних знань між бізнесом та ІТ та ефективні канали комунікації; Компетентність/Вимірювання цінності через використання метрик, що пов'язують ефективність ІТ з бізнес-цінностями, наприклад, за допомогою концепції Balanced Scorecard [13]; Управління (Governance), яке забезпечує чіткість у прийнятті рішень та розподіл відповідальності за інвестиції; Партнерство, що полягає у сприйнятті ІТ-підрозділу як стратегічного партнера; Охоплення та архітектура, що визначає, наскільки технологічна архітектура підтримує бізнес-потреби; а також Навички, що відображають

наявність у персоналу гібридних умінь, які поєднують бізнес-розуміння та технологічну експертизу. Третя вісь діагностичної моделі, «Управлінська основа та сприятливі фактори» («Завдяки чому?»), оцінює базові структури, ресурси та контролі, які дозволяють процесам ефективно функціонувати та розвиватися з часом, відповідаючи на питання: «Чи є у нас надійний фундамент для змін?». Теоретичною основою для неї слугують принципи з фреймворків COBIT [4] та Baldrige Performance Excellence Framework [14]. Діагностичний аналіз охоплює такі критерії, як IT-управління та ризик-менеджмент, що передбачає наявність формалізованих процесів для управління ризиками та оптимізації ресурсів відповідно до доменів COBIT [4], та Управління знаннями, тобто існування систем для збору і повторного використання найкращих практик [14]. Крім того, оцінюються Лідерство та культура — ступінь, до якого керівництво підтримує процесно-орієнтовану культуру [9], та Людський капітал — підхід організації до навчання, розвитку навичок і управління змінами [9]. Результатом діагностики за цією моделлю є не єдиний бал зрілості, а деталізований профіль зрілості, наприклад: «Процесна спроможність: Рівень 3; Стратегічне узгодження: Рівень 2; Управлінська основа: Рівень 2». Такий профіль надає чітке та дієве уявлення про поточний стан («as-is»), висвітлюючи конкретні сильні та слабкі сторони організації.

У відповідності до запропонованої ситуаційної моделі, вибір стратегії цифрового реінжинірингу має диктуватися профілем зрілості організації. Такий підхід дозволяє уникнути універсальних рішень і розробити індивідуальну дорожню карту трансформації. Замість того, щоб бути пасивним звітом, модель зрілості перетворюється на активний інструмент стратегічного планування, що дозволяє обґрунтовувати послідовність цифрових інвестицій. Замість абстрактної тези «нам потрібен ІІІ, бо це майбутнє», керівництво отримує можливість аргументувати: «Наш діагностичний профіль показує високу зрілість за осями спроможності та узгодження (Рівень 4). Відповідно до моделі, наша організація готова до

стратегії "Інновація", ключовим елементом якої є ІІІ». Це робить стратегічну дискусію керованою даними та обґрунтованою. Різні профілі зрілості вимагають принципово різних стратегій реінжинірингу. Для організацій з профілем низької зрілості (Рівні 1-2), що характеризується хаотичними, ситуативними процесами та слабким узгодженням між ІТ і бізнесом, відповідною є стратегія фундаментальної цифровізації та реінжинірингу. Її фокус полягає не на радикальних інноваціях, а на створенні стабільної основи через фундаментальне переосмислення та спрощення ключових процесів [12]. Ключові ініціативи на цьому етапі включають картування та стандартизацію процесів (з використанням BPMN [2]), автоматизацію повторюваних ручних завдань (RPA), впровадження базових механізмів контролю та управління за принципами COBIT [4], а також налагодження чітких каналів комунікації між ІТ та бізнесом (цілі SAMM Рівня 2 [3]), щоб «навести лад у фундаменті». Для компаній із профілем середньої зрілості (Рівень 3), де процеси визначені та повторювані, але організація функціонує в межах функціональних «колодязів», необхідна стратегія оптимізації та інтеграції процесів. Тут фокус зміщується на оптимізацію наскрізних ланцюжків створення цінності, що передбачає впровадження інтегрованих систем (ERP, CRM) для подолання роз'єднаності [12], використання аналітики даних для кількісного управління ефективністю процесів [18], а також посилення партнерства між ІТ та бізнесом через спільне планування та формалізацію вимірювання цінності (цілі SAMM Рівнів 3-4 [3]). Нарешті, організації з профілем високої зрілості (Рівні 4-5), де процеси управляються на основі кількісних даних, а ІТ є стратегічним партнером, готові до підричних інновацій та цифрового переосмислення. Ця стратегія фокусується на використанні технологій для створення нових бізнес-моделей та конкурентних переваг [11], що включає проактивне використання ІІІ та машинного навчання для предиктивної оптимізації [18] та підтримку культури безперервних інновацій (цілі SAMM Рівня 5 [3]). У контексті України, де ці стратегії набувають особливої актуальності, ІТ-сектор

демонструє ключові характеристики: надзвичайну стійкість та зростання всупереч війні [7], сильну експортну орієнтацію на ринки США та Великої Британії [7], статус центру талантів та інновацій [7] та сприятливе середовище для цифровізації завдяки державній підтримці [16].

Застосування діагностичної моделі в українському IT-секторі виявляє специфічні особливості для кожної осі. Щодо процесної спроможності, для сервісної компанії поняття «процес» виходить за межі внутрішніх робочих потоків, включаючи клієнтоорієнтовані процеси, як-от управління проектами, життєвий цикл розробки ПЗ (SDLC) та забезпечення якості, де висока зрілість є прямою конкурентною перевагою. Стратегічне узгодження набуває критичної важливості через експортний фокус: стратегія української фірми має бути узгоджена не лише всередині компанії, але й з очікуваннями міжнародних клієнтів, а високий бал за SAMM свідчитиме про здатність виступати справжнім стратегічним партнером для клієнта, а не просто постачальником коду [3]. Нарешті, управлінська основа зазнає унікальних викликів через війну, що робить планування безперервності бізнесу, кібербезпеку та захист даних першочерговими завданнями [19]. Високий рівень зрілості за цією віссю демонструє міжнародним партнерам, що компанія є надійним та низькоризиковим постачальником, незважаючи на складні умови.

Стратегічні наслідки для українських IT-компаній напряму залежать від їхнього профілю зрілості. Компанія з профілем низької зрілості може мати проблеми з виконанням проектів та задоволеністю клієнтів, тому її стратегія цифрового реінжинірингу повинна зосередитися на впровадженні міжнародних стандартів управління проектами (наприклад, PMBOK), суворому застосуванні гнучких методологій (Agile) та стандартизації SDLC для забезпечення передбачуваних та якісних результатів. У свою чергу, компанія з профілем середньої зрілості може бути надійним постачальником, але не інноваційним партнером; її стратегія має бути спрямована на глибшу інтеграцію в ланцюжки створення цінності клієнта, використання аналітики

даних для надання проактивних інсайтів та розвиток спеціалізованої експертизи у високоцінних нішах (наприклад, ШІ, хмарна архітектура) для переходу на вищий рівень у ланцюгу вартості. Нарешті, компанія з профілем високої зрілості має потенціал конкурувати на глобальному ринку не лише за ціною, а й за інноваціями, а її стратегія може включати спільну розробку нових цифрових продуктів з клієнтами, створення власних продуктових підрозділів та використання зростаючої технологічної екосистеми України для того, щоб стати лідером у новітніх технологіях [7].

***Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.*** У статті запропоновано комплексний підхід до обґрунтування стратегії цифрового реінжинірингу. Була розроблена синтезована, трьохосьова діагностична модель (Спроможність, Узгодження, Управлінська основа), яка забезпечує більш цілісну оцінку готовності організації до цифрових змін, ніж будь-яка окрема модель. Також запропоновано ситуаційну модель, яка перетворює результати діагностики на чітку, обґрунтовану дорожню карту для вибору відповідної стратегії цифрового реінжинірингу. В статті також було продемонстровано практичну застосовність цієї методології в динамічному та стратегічно важливому контексті ІТ-сектора України. Загальний висновок полягає в тому, що успішний цифровий реінжиніринг — це не технологічні перегони, а шлях до зрілості, і ретельна діагностика вихідної точки є найважливішим кроком на цьому шляху. Можливим напрямом майбутніх досліджень є емпірична валідація запропонованої моделі. Це передбачає потенційну розробку детального опитувальника на основі трьохосьової структури та його застосування в серії кейс-стаді з українськими ІТ-компаніями. Таке дослідження дозволить уточнити діагностичні критерії, підтвердити запропоновані зв'язки між профілями зрілості та стратегічним успіхом, а також розробити цінні бенчмарки для галузі.

## Література

1. Rosemann, M., de Bruin, T. and Hueffner, T. (2004), “A Model for Business Process Management Maturity”. *ACIS 2004 Proceedings*. 6.
2. Object Management Group (2008), “Bpm Specifications at OMG”, Available at: [https://www.omg.org/intro/Business\\_Process\\_Modeling.pdf](https://www.omg.org/intro/Business_Process_Modeling.pdf) (Accessed 7 August 2025).
3. Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R. and Rigoni, E. H. (2008), “Strategic Alignment Maturity: A Structural Equation Model Validation”. *AMCIS 2008 Proceedings*. 53
4. Information Systems Audit and Control Association (2018), “COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology”, ISACA, 64 p.
5. Harmon, P. and Garcia, J. (2020), “BPTrends Report: The State of Business Process Management: 2020”. Available at: <https://bptrends.info/bptrends-surveys/> (Accessed 11 August 2025).
6. OECD (2024), “Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine”, OECD Publishing, Paris
7. IT Ukraine Association, Top Lead (2025), “Digital Tiger 2024“, 68 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (Accessed 11 August 2025).
8. Hammer M. and Champy J. (1993) “Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution”, *Business Horizons*. Vol. 36, no. 5. P. 90–91.
9. Jeston, J. (2018), “Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations”, (4th ed.), Routledge, London, UK.
10. Britsch, J., Bulander, R., & Morelli, F. (2012), “Evaluation of Maturity Models for Business Process Management - Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises”, *International Conference on Data Communication Networking, e-Business and Optical Communication Systems*, p. 180-186.
11. Cheng, G. and Vincent, R. (2021), “Developing a unified definition of digital transformation”, *Technovation*, Volume 102, 102217, ISSN 0166-4972

12. Rizzo, M. and Preca, G (2022), "Digital Process Re-Engineering Framework", KPMG, 9 p., Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mt/pdf/2022/07/digital-process-re-engineering-framework-dpref.pdf> (Accessed 15 August 2025).
13. Ahuja, S. (2012), "Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) in a Cascading Balanced Scorecard (BSC) Environment: Utilization and Challenges", *Lecture Notes in Business Information Processing*, 112, p. 567-579.
14. Baldrige Performance Excellence Program (2019), "2019–2020 Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance", Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Available at: <https://www.nist.gov/baldrige> (Accessed 15 August 2025).
15. Başkara, R., and Coşkunçay, A. (2023). "Enhancing Software Process Assessment with an Ontology-Based Tool: Integrating CMMI, SPICE, and TMMI Models", *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation*, 10(4), p. 542-554.
16. Anastasiia M. (2024), "Trends and Factors of Digital Transformation Of Business: The Experience Of Ukraine", *Economy & Business Journal, International Scientific Publications*, Bulgaria, vol. 18(1), p. 168-184.
17. Smajli, E., Feldman, G., and Cox, S. (2024), "Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review", *Information Systems Management*, 42(1), p. 2–21.
18. Schröder, M. and Pahlevan, S. (2021), "Conceptual framework for a digital organization", *Adapting to the Future: How Digitalization Shapes Sustainable Logistics and Resilient Supply Chain Management. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*, Vol. 31, ISBN 978-3-7549-2770-0, epubli GmbH, Berlin, p. 723-746.
19. Rak, I. (2024), "Modern Challenges of Business Process Management in The IT Sector", *Business Inform*, vol. 12, no. 563, p. 333–38.

20. Augustyn, R., Budnyak, L. and Budnyak, V (2024), “Approaches to Analysis and Ensuring the Efficiency of Business Processes of It Sector Organizations In The Conditions Of Digitalization Of The Economy”, *Modeling The Development Of The Economic Systems*, (1), p. 175–182.

21. Teplyuk, M., Metyolkin, V. and Orlovsky, O (2025), “Overcoming Business Entrance Entropy Through the Synergy of Data, Analytics and Organizational Culture: A Customer-Oriented Approach”, *Modeling The Development of the Economic Systems*, (3), p. 114–118.

### References

1. Rosemann, M., de Bruin, T. and Hueffner, T. (2004), “A Model for Business Process Management Maturity”. *ACIS 2004 Proceedings*, vol. 6.

2. Object Management Group (2008), “Bpm Specifications at OMG”, Available at: [https://www.omg.org/intro/Business\\_Process\\_Modeling.pdf](https://www.omg.org/intro/Business_Process_Modeling.pdf) (Accessed 7 August 2025).

3. Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R. and Rigoni, E. H. (2008), “Strategic Alignment Maturity: A Structural Equation Model Validation”. *AMCIS 2008 Proceedings*, vol. 53.

4. Information Systems Audit and Control Association (2018), “COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology”, ISACA, 64 p.

5. Harmon, P. and Garcia, J. (2020), “BPTrends Report: The State of Business Process Management: 2020”. Available at: <https://bptrends.info/bptrends-surveys/> (Accessed 11 August 2025).

6. OECD (2024), *Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine*, OECD Publishing, Paris

7. IT Ukraine Association, Top Lead (2025), “Digital Tiger 2024“, 68 p. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf> (Accessed 11 August 2025).

8. Hammer M. and Champy J. (1993) “Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution”, *Business Horizons*, Vol. 36, no. 5. P. 90-91.

9. Jeston, J. (2018), *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, 4th ed., Routledge, London, UK.
10. Britsch, J., Bulander, R., & Morelli, F. (2012), "Evaluation of Maturity Models for Business Process Management - Maturity Models for Small and Medium-sized Enterprises", *International Conference on Data Communication Networking, e-Business and Optical Communication Systems*, pp. 180-186.
11. Cheng, G. and Vincent, R. (2021), "Developing a unified definition of digital transformation", *Technovation*, Vol. 102, 102217, ISSN 0166-4972
12. Rizzo, M. and Preca, G (2022), "Digital Process Re-Engineering Framework", KPMG, Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/mt/pdf/2022/07/digital-process-re-engineering-framework-dpref.pdf> (Accessed 15 August 2025).
13. Ahuja, S. (2012), "Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) in a Cascading Balanced Scorecard (BSC) Environment: Utilization and Challenges", *Lecture Notes in Business Information Processing*, vol. 112, pp. 567-579.
14. Baldrige Performance Excellence Program (2019), "2019–2020 Baldrige Excellence Framework: Proven Leadership and Management Practices for High Performance", Gaithersburg, MD: U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology. Available at: <https://www.nist.gov/baldrige> (Accessed 15 August 2025).
15. Başkara, R., and Coşkunçay, A. (2023). "Enhancing Software Process Assessment with an Ontology-Based Tool: Integrating CMMI, SPICE, and TMMI Models", *Gazi University Journal of Science Part A: Engineering and Innovation*, vol. 10(4), p. 542-554.
16. Anastasiia M. (2024), "Trends and Factors of Digital Transformation Of Business: The Experience Of Ukraine", *Economy & Business Journal, International Scientific Publications*, Bulgaria, vol. 18(1), pp. 168-184.

17. Smajli, E., Feldman, G., and Cox, S. (2024), "Exploring the Limitations of Business Process Maturity Models: A Systematic Literature Review", *Information Systems Management*, vol. 42(1), pp. 2-21.
18. Schröder, M. and Pahlevan, S. (2021), "Conceptual framework for a digital organization", *Adapting to the Future: How Digitalization Shapes Sustainable Logistics and Resilient Supply Chain Management. Proceedings of the Hamburg International Conference of Logistics (HICL)*, Vol. 31, pp. 723-746.
19. Rak, I. (2024), "Modern Challenges of Business Process Management in The IT Sector", *Business Inform*, vol. 12, no. 563, pp. 333-38.
20. Augustyn, R., Budnyak, L. and Budnyak, V (2024), "Approaches to Analysis and Ensuring the Efficiency of Business Processes of It Sector Organizations In The Conditions Of Digitalization Of The Economy", *Modeling The Development Of The Economic Systems*, vol. (1), pp. 175-182.
21. Teplyuk, M., Metyolkin, V. and Orlovsky, O (2025), "Overcoming Business Entrance Entropy Through the Synergy of Data, Analytics and Organizational Culture: A Customer-Oriented Approach", *Modeling The Development of the Economic Systems*, vol. (3), pp. 114-118.

*Стаття надійшла до редакції 11.09.2025 р.*