

УДК 658.5:005.336.2

JEL L23, C61, D81

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-31>**Середа А.В.**

здобувач третього рівня вищої освіти,

ПВНЗ «Європейський університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6902-8618>

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ПРОЦЕСНОЇ ЗРІЛОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ОСНОВА РЕФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У статті обґрунтовано доцільність попереднього оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств для вибору напрямів реформування бізнес-процесів. Метою дослідження є розроблення методичного підходу до оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств. Розмежовано процесну зрілість і спроможності процесного управління. Наукова новизна полягає у запропонованій системі критеріїв оцінювання, що охоплює стан бізнес-процесів та організаційно-забезпечувальні умови їх функціонування. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості визначення рівня процесної зрілості, виявлення проблемних зон у процесній системі та вибору напрямів її реформування. Встановлено, що таке оцінювання створює основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

**Ключові слова:** процесна зрілість, бізнес-процеси, реформування бізнес-процесів, оцінювання, виробничі підприємства, процесне управління, оптимізація бізнес-процесів, управлінські рішення.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах діяльності виробничих підприємств реформування бізнес-процесів стає необхідною передумовою підвищення ефективності, адаптивності системи управління та забезпечення конкурентоспроможності. Посилення безпекових ризиків, дефіцит енергоресурсів і трудових ресурсів, логістична нестабільність, зростання витрат і загальна нестабільність зовнішнього середовища суттєво ускладнюють реалізацію змін і потребують більш системного підходу до реформування бізнес-процесів підприємства.

За таких умов структурні зміни не можуть обмежуватися лише локальним удосконаленням окремих операцій або фрагментарним упровадженням окремих заходів. Для виробничих підприємств реформування бізнес-процесів має ґрунтуватися на системній діагностиці їхнього стану, рівня формалізації, керованості, узгодженості та готовності до подальших змін. Однак на практиці рішення щодо реформування бізнес-процесів нерідко приймаються без належного оцінювання процесної зрілості, що знижує результативність змін, ускладнює визначення пріоритетів і підвищує ризик невідповідності обраних заходів реальним можливостям підприємства.

Отже, виникає суперечність між об'єктивною потребою виробничих підприємств у системному реформуванні бізнес-процесів в умовах нестабільного середовища та недостатнім методичним забезпеченням

оцінювання процесної зрілості як основи для обґрунтованого вибору напрямів таких змін. Це зумовлює актуальність розроблення методичного підходу до оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств, який дає змогу визначати рівень готовності бізнес-процесів до змін і формувати аналітичну основу для вибору напрямів їх реформування в системі управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасних дослідженнях з управління бізнес-процесами важливе місце посідають моделі процесної зрілості та BPM-спроможностей. О. Туреткен та А. Ван Лой [8] показали, що ці підходи є суміжними, але не тотожними: моделі процесної зрілості характеризують стан бізнес-процесів, зокрема рівень їх керованості, вимірюваності та безперервного вдосконалення, тоді як моделі BPM-спроможностей відображають організаційну здатність управляти процесами, охоплюючи культуру, персонал і механізми управління. Таке розмежування має принципове значення для оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств, оскільки дає змогу відокремити стан процесів як об'єкта діагностики від організаційних умов, у яких ці процеси функціонують і змінюються. У цьому ж дослідженні зазначено, що моделі зрілості можуть виконувати описову, приписувальну та порівняльну функції, тобто не лише фіксувати поточний стан процесів, а й задавати орієнтири їх подальшого

вдосконалення та створювати основу для зіставлення результатів.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням зв'язку між зрілістю процесного управління та результатами функціонування організації. Зокрема, Л. А. Сінкора, М. П. В. Д. Олівейра, Г. Занкетто-Фільйо, М. З. Альваренга [6] емпірично підтвердили позитивний зв'язок між зрілістю управління бізнес-процесами та організаційною стійкістю. Це дає змогу розглядати процесну зрілість не лише як характеристику внутрішньої впорядкованості процесів, а й як чинник, що впливає на здатність підприємства адаптуватися до змін, реагувати на зміни та підтримувати безперервність операційної діяльності.

У публікаціях останніх років простежується також активне використання моделей цифрової зрілості підприємств. Т. Хар'янті, Н. А. Рахматові, А. П. Субріаді [5] розглянули цифрову зрілість як інструмент оцінювання стану цифрової трансформації та основу для формування стратегій подальшого розвитку. Серед ключових вимірів виокремлено організаційну структуру, технології, стратегію, культуру, працівників і трансформацію бізнес-процесів. У дослідженнях Г. Й. Островської [2], а також Л. М. Шимановської-Діаніч та О. В. Лозової [3] узагальнено підходи до діагностики цифрової зрілості та підкреслено її зв'язок із трансформацією бізнес-процесів. Разом із тим для цілей цього дослідження цифрова зрілість має допоміжне значення, оскільки відображає передусім технологічний вимір змін, тоді як процесна зрілість характеризує стан бізнес-процесів як основу їх реформування.

Важливим для теми дослідження є також висновок про доцільність адаптації моделей зрілості до галузевих особливостей. Так, Р. Форназьєро, Л. Кіблер, М. Фальсафі, С. Сардесай [4] запропонували модель оцінювання зрілості із застосуванням штучного інтелекту та великих даних для підприємств переробної промисловості, яку можна використовувати для самооцінювання та бенчмаркінгу. Попри цифрово-технологічну спрямованість цієї моделі, її значення для даного дослідження полягає в підтвердженні потреби врахування специфіки виробничого середовища під час побудови інструментарію оцінювання зрілості.

Для проблематики реформування бізнес-процесів важливими є також праці, присвячені інтегрованим підходам до їх удосконалення. У дослідженні О. М. Криворучко [1] обґрунтовано доцільність поєднання методів системи менеджменту якості, безперервного менеджменту процесів і, за потреби,

реінжинірингу бізнес-процесів. Це свідчить про те, що реформування бізнес-процесів доцільно розглядати не як окрему локальну дію, а як комплекс змін, який потребує належної аналітичної основи.

Отже, аналіз наукових джерел показує, що в літературі достатньо ґрунтовно опрацьовано теоретичні засади моделей процесної зрілості та BPM-спроможностей, досліджено їх зв'язок із результативністю й стійкістю організацій, а також розвинуто окремі підходи до оцінювання цифрової та галузево адаптованої зрілості. Водночас менш опрацьованим залишається питання розроблення методичного підходу, який би поєднував оцінювання саме процесної зрілості виробничих підприємств із подальшим вибором напрямів реформування бізнес-процесів, враховував специфіку виробничого середовища та забезпечував перехід від діагностики поточного стану до обґрунтування практичних управлінських рішень. Зазначене зумовлює необхідність подальших досліджень у визначеному напрямі.

**Метою статті** є розроблення методичного підходу до оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств для визначення рівня готовності бізнес-процесів до змін та обґрунтування напрямів їх реформування в системі управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теоретичною основою запропонованого підходу є розмежування процесної зрілості та BPM-спроможностей, що дає змогу зосередити оцінювання саме на стані бізнес-процесів, а не на загальній зрілості системи управління підприємством. Водночас вищий рівень зрілості управління бізнес-процесами пов'язується з кращою здатністю організації адаптуватися до змін, підтримувати безперервність операційної діяльності та досягати стійкіших результатів функціонування [6]. Це дає підстави розглядати процесну зрілість виробничого підприємства не лише як характеристику впорядкованості бізнес-процесів, а й як основу для прийняття управлінських рішень щодо їх подальшого реформування.

Система критеріїв оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств має враховувати багатовимірний характер процесного розвитку. Це зумовлено тим, що окремі бізнес-процеси та організаційні умови їх реалізації можуть перебувати на різних рівнях розвитку. Тому оцінювання доцільно будувати з урахуванням двох взаємопов'язаних складових: характеристик власне бізнес-процесів та умов, що забезпечують їх стабільне функціонування і подальше реформування [7]. Такий підхід дає змогу поєднати оцінювання стану

процесів із визначенням можливостей підприємства щодо реалізації змін. Для виробничих підприємств важливо також адаптувати інструментарій оцінювання до галузевої та технологічної специфіки, а також використовувати самооцінювання і бенчмаркінг для виявлення зон відставання та визначення напрямів подальших змін [4].

З урахуванням наведених теоретичних положень узагальнено характеристику критеріїв оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств подано в табл. 1. Оцінювання здійснюється за трирівневою шкалою, де 1 відповідає початковому рівню прояву критерію, 2 – базовому, а 3 – розвиненому. Такий підхід дає змогу здійснювати узагальнену діагностику стану бізнес-процесів виробничого підприємства, виявляти проблемні зони та визначати пріоритетні напрями їх подальшого реформування.

Запропонована система критеріїв забезпечує перехід від концептуального визначення процесної зрілості до її практичного оцінювання. Реалізацію запропонованого методичного підходу структуровано у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів (рис. 1).

Результати оцінювання процесної зрілості можуть бути використані для вибору напрямів реформування бізнес-процесів, оскільки

рівень і профіль процесної зрілості визначають пріоритетність, глибину та характер управлінських впливів на процесну систему підприємства. Водночас інтегрований підхід до реформування бізнес-процесів передбачає поєднання різних управлінських інструментів - від упорядкування і стандартизації до безперервного вдосконалення та, за потреби, реінжинірингу [1]. Отже, результати оцінювання процесної зрілості дають змогу визначити пріоритетні напрями реформування бізнес-процесів виробничого підприємства, що узагальнено в табл. 2.

Наведена відповідність дає змогу пов'язати встановлений рівень процесної зрілості з обґрунтуванням управлінських рішень щодо реформування бізнес-процесів з урахуванням стану процесної системи, специфіки виробничого середовища та готовності підприємства до змін.

**Висновки.** У дослідженні обґрунтовано, що реформування бізнес-процесів виробничих підприємств доцільно здійснювати на основі попереднього оцінювання їх процесної зрілості, оскільки воно відображає стан бізнес-процесів та організаційно-забезпечувальні умови їх функціонування і створює аналітичну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1

## Система критеріїв оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств

Критерій та його зміст	Основні індикатори оцінювання	Оціночна шкала рівнів	Управлінське значення для реформування бізнес-процесів
1	2	3	4
<b>1. Формалізація та стандартизація процесів.</b> Відображає рівень документованості, регламентованості та уніфікації виконання бізнес-процесів	Наявність описів і карт процесів; визначені входи та виходи процесу; наявність регламентів і процедур; охоплення процесів стандартами виконання	<b>1</b> – процеси виконуються переважно неформалізовано; <b>2</b> – частина процесів описана й регламентована; <b>3</b> – процеси системно описані, стандартизовані та виконуються за єдиними правилами	Дає змогу визначити, чи готові процеси до системного вдосконалення, чи насамперед потребують упорядкування та стандартизації
<b>2. Керованість і відповідальність.</b> Відображає чіткість розподілу ролей, повноважень і відповідальності в управлінні процесами	Наявність власників процесів; закріплення повноважень і відповідальності; наявність механізмів координації; участь керівництва в управлінні процесами	<b>1</b> – відповідальність за процеси розмита; <b>2</b> – окремі ролі та повноваження визначені; <b>3</b> – функції, повноваження й відповідальність чітко визначені та узгоджені	Визначає організаційну готовність до реалізації змін
<b>3. Компетентнісне забезпечення процесів.</b> Відображає відповідність знань, навичок і підготовки персоналу вимогам виконання та вдосконалення процесів	Відповідність компетенцій вимогам процесів; наявність навчання; готовність персоналу працювати за регламентами та готовність до змін	<b>1</b> – персонал недостатньо підготовлений до змін; <b>2</b> – базові компетенції наявні, але розвиваються несистемно; <b>3</b> – персонал підготовлений до виконання, підтримки й удосконалення процесів	Дає змогу визначити, чи достатньо кадрового потенціалу для підтримання стабільності процесів і впровадження змін

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
<b>4. Інформаційно-ресурсне забезпечення процесів.</b> Відображає забезпеченість процесів інформаційними системами, ресурсами та організаційними умовами їх підтримки	Наявність інформаційних систем підтримки; забезпеченість ресурсами; інформаційний супровід процесів; узгодженість із системами управління	<b>1</b> – підтримка процесів ресурсами й системами є недостатньою; <b>2</b> – базова підтримка наявна, але не охоплює всі процеси; <b>3</b> – процеси забезпечені ресурсами та інформаційною підтримкою на системному рівні	Показує, наскільки наявне забезпечення створює умови для стабільного виконання, оптимізації та автоматизації процесів
<b>5. Вимірюваність і контроль.</b> Відображає наявність системи показників, моніторингу та контролю результатів процесів	Наявність КРІ процесів; регулярність моніторингу; контроль відхилень; використання показників у прийнятті рішень	<b>1</b> – показники відсутні або застосовуються епізодично; <b>2</b> – окремі процеси мають показники та моніторинг; <b>3</b> – функціонує цілісна система показників, моніторингу й контролю	Створює аналітичну основу для виявлення проблемних зон і визначення пріоритетів реформування
<b>6. Безперервне вдосконалення та адаптація.</b> Відображає здатність процесної системи переглядати процеси, накопичувати досвід і реагувати на зміни	Регулярність перегляду процесів; наявність практик поліпшення; використання зворотного зв'язку; ініціювання змін	<b>1</b> – процеси підтримуються без системних поліпшень; <b>2</b> – удосконалення здійснюються періодично; <b>3</b> – перегляд і вдосконалення процесів є безперервними та інтегрованими в управління	Дає змогу визначити, чи готові процеси до оптимізації та редизайну
<b>7. Стійкість і безперервність функціонування процесів.</b> Відображає здатність бізнес-процесів зберігати керованість, адаптуватися та відновлюватися в нестабільних умовах	Здатність функціонувати в нестабільних умовах; гнучкість і адаптивність; наявність механізмів реагування на збої; здатність до відновлення	<b>1</b> – процеси вразливі до збоїв і погано відновлюються; <b>2</b> – окремі механізми стійкості наявні, але працюють несистемно; <b>3</b> – процеси зберігають керованість і здатні відновлюватися в умовах змін	Дозволяє оцінити придатність процесів до функціонування в умовах ризику та невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих наукових праць

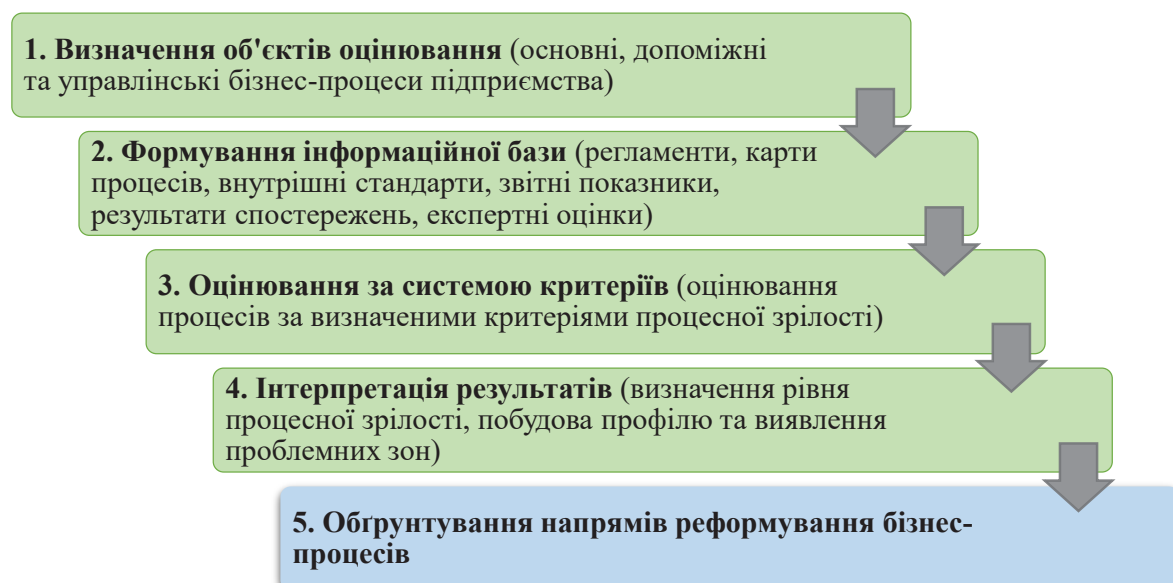


Рис. 1. Послідовність реалізації методичного підходу до оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих наукових праць

**Відповідність рівня процесної зрілості пріоритетним напрямам  
реформування бізнес-процесів**

Рівень процесної зрілості	Управлінський акцент	Пріоритетні напрями реформування
Початковий	Упорядкування та стабілізація процесної системи	Формалізація і стандартизація процесів; закріплення відповідальності; базовий контроль показників; усунення критичних організаційних і ресурсних розривів
Базовий	Оптимізація та узгодження процесів	Усунення вузьких місць; інтеграція процесів; розвиток механізмів безперервного вдосконалення; вибіркова цифрова підтримка
Розвинений	Розвиток і трансформація процесної системи	Редизайн окремих процесів; вибіркового реінжинірингу; автоматизація; рішення на основі даних; цифрово-технологічне оновлення

Джерело: сформовано автором на основі опрацьованих наукових праць

На основі узагальнення наукових підходів уточнено розмежування процесної зрілості та BPM-спроможностей як суміжних, але не тотожних характеристик процесного розвитку підприємства. Запропоновано систему критеріїв оцінювання процесної зрілості, що охоплює як параметри стану бізнес-процесів, так і організаційно-забезпечувальні умови їх функціонування. На цій основі розроблено методичний підхід до оцінювання процесної зрілості виробничих підприємств, який передбачає послідовний перехід від визначення об'єктів оцінювання та формування інформаційної бази до оцінювання й інтерпретації результатів.

Показано, що результати оцінювання процесної зрілості можуть бути використані для обґрунтування пріоритетних напрямів реформування бізнес-процесів від їх упорядкування та стандартизації до оптимізації, редизайну та реінжинірингу. Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання як інструменту аналітичної підтримки управлінських рішень щодо реформування бізнес-процесів виробничих підприємств. Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією підходу на конкретних підприємствах та уточненням індикаторної бази оцінювання.

#### Бібліографічний список

1. Криворучко О. М. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 32. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.17>
2. Островська Г. Й. Сучасні моделі діагностики та оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах digital-трансформації. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2 (47). С. 143–151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151)
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 2 (72). С. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9>
4. Fornasiero R., Kiebler L., Falsafi M., Sardesai S. Proposing a maturity model for assessing Artificial Intelligence and Big data in the process industry. *International Journal of Production Research*. 2025. Vol. 63 (4). P. 1235–1255. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2372840>
5. Haryanti T., Rakhmawati N. A., Subriadi A. P. The Extended Digital Maturity Model. *Big Data and Cognitive Computing*. 2023. Vol. 7 (17). P. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>
6. Sincora L. A., Oliveira M. P. V. D., Zanquetto-Filho H., Alvarenga M. Z. Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*. 2023. Vol. 20 (2). P. 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>
7. Tubis A. A. Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (20). Article 15122. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015122>
8. Turetken O., Van Looy A. Capability and maturity models in business process management. *Handbook on business process management and digital transformation*. Edward Elgar. 2024. P. 303–331. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00022>

#### References

1. Kryvoruchko O. M. (2018) Intehrovanyi pidkhd do udoskonalennia biznes-protsesiv pidpriumstva [An integrated approach to improving enterprise business processes]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the Transport Complex*, vol. 32, pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.17> (in Ukrainian)

2. Ostrovska H. I. (2024) Suchasni modeli diahnostryky ta otsinky tsyfrovoyi zrilosti pidpryiemstva v umovakh digital-transformatsii [Modern models of diagnostics and assessment of digital maturity of the enterprise in the conditions of digital transformation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy–Herald of the Economic Science of Ukraine*, vol. 2 (47), pp. 143–151. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).143-151](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).143-151) (in Ukrainian)
3. Shymanovska-Dianyach L. M. & Lozova O. V. (2024) Vplyv tsyfrovoyi zrilosti na transformatsiiu biznes-protsesiv pidpryiemstv v umovakh zmin ekonomiky Ukrainy [The impact of digital maturity on the transformation of business processes of enterprises in the conditions of changes in the economy of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*, vol. 2 (72), pp. 74–84. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.02.2024.9> (in Ukrainian).
4. Fornasiero R., Kiebler L., Falsafi M. & Sardesai S. (2025) Proposing a maturity model for assessing Artificial Intelligence and Big data in the process industry. *International Journal of Production Research*, vol. 63 (4), pp. 1235–1255. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2024.2372840>
5. Haryanti T., Rakhmawati N. A. & Subriadi A. P. (2023) The Extended Digital Maturity Model. *Big Data and Cognitive Computing*, vol. 7 (17), pp. 1–24. DOI: <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>
6. Sincora L. A., Oliveira M. P. V. D., Zanquetto-Filho H. & Alvarenga M. Z. (2023) Developing organizational resilience from business process management maturity. *Innovation & Management Review*, vol. 20 (2), pp. 147–161. DOI: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0219>
7. Tubis A. A. (2023) Digital maturity assessment model for the organizational and process dimensions. *Sustainability*, vol. 15 (20), Article 15122. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152015122>
8. Turetken O. & Van Looy A. (2024) Capability and maturity models in business process management. *Handbook on business process management and digital transformation*. Edward Elgar, pp. 303–331. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781802206098.00022>

**Andrii Sereda**

PhD student,

Private Higher Education Establishment “European University”

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6902-8618>

## METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE PROCESS MATURITY OF MANUFACTURING ENTERPRISES AS A BASIS FOR BUSINESS PROCESS REFORM

The article substantiates the use of prior assessment of process maturity at manufacturing enterprises as a basis for selecting directions for business process reform, since such assessment reflects both the state of business processes and the organizational conditions of their functioning and thus provides an analytical basis for sound managerial decisions. The purpose of the study is to develop a methodological approach to assessing the process maturity of manufacturing enterprises as a basis for substantiating directions for business process reform. The article clarifies the distinction between process maturity and business process management capabilities as related but not identical characteristics of enterprise process development. This makes it possible to focus the assessment on the state of business processes while also taking into account the organizational conditions that determine their functioning and further improvement. Based on the generalization of scientific approaches, the article develops a system of criteria for assessing process maturity that covers both the parameters of business process state and the organizational and support conditions of their functioning. The system includes process formalization and standardization, manageability and responsibility, competency support, information and resource support, measurability and control, continuous improvement and adaptation, as well as resilience and continuity of process functioning. The scientific novelty of the study lies in adapting the logic of process maturity assessment to the specifics of manufacturing enterprises and in combining the assessment of business process state with the assessment of organizational conditions for their functioning and further transformation. The methodological approach developed in the article is based on a consistent sequence of stages: defining the objects of assessment, forming the information base, assessing the criteria, summarizing the results, and interpreting them for managerial purposes. The practical value of the proposed approach lies in the possibility of identifying not only the general level of process maturity but also the profile of strengths and problem areas within the enterprise process system. This provides a basis for a differentiated choice of reform directions depending on the identified maturity level and the configuration of imbalances between individual criteria. The study concludes that the results of process maturity assessment can be used to substantiate priority directions for business process reform, from process standardization and structuring to optimization, redesign, and reengineering. Therefore, the proposed methodological approach can be applied as a tool for supporting managerial decision-making on business process reform at manufacturing enterprises.

**Keywords:** process maturity, business processes, business process reform, assessment, manufacturing enterprises, process management, business process optimization, managerial decisions.

Дата надходження статті: 26.02.2026

Дата прийняття статті: 16.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026