

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

06 Вересня 2025

ПРИЙНЯТО:

16 Листопада 2025

ВИПУСК:

20 Грудня 2025

 CC BY 4.0

УДК 65.011.56:004.94

DOI 10.26661/2522-1566/2025-4/34-12

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТОВАНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ
ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**Шитікова Л.В.***к.е.н., доцент,**доцент каф. менеджменту та
адміністрування**Національний університет «Запорізька
політехніка»**м. Запоріжжя, Україна*ORCID [0000-0002-1587-8209](https://orcid.org/0000-0002-1587-8209)**Пуліна Т.В.****д.е.н., професор,**кафедри «Менеджмент та
адміністрування»**Національний університет «Запорізька
політехніка»**м. Запоріжжя, Україна*ORCID [0000-0002-2672-8281](https://orcid.org/0000-0002-2672-8281)**Ярошенко О.Ю.***аспірант каф. менеджменту та адміністрування**Національний університет «Запорізька політехніка»**м. Запоріжжя, Україна*ORCID [0009-0003-7616-9742](https://orcid.org/0009-0003-7616-9742)* Email автора для листування: pulinatv@ukr.net

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні засади оцінювання ефективності бізнес-процесів організацій в умовах цифрової трансформації. Запропонована тема дослідження дозволяє стверджувати, що оцінка реальної ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації є складною багаторівневою задачею, оскільки вона охоплює різноманітні аспекти діяльності організації: економічні, інформаційні, технологічні, фінансові, організаційні та соціальні. В статті визначено, що цифровізація створює нову парадигму управління, в якій ключовим ресурсом стають дані, аналітика та технологічні інновації. Обґрунтовано, що традиційні фінансові показники не відображають повною мірою реальний вплив цифрових змін на організацію, оскільки результативність цифрових процесів має багатовимірний характер. Запропоновано системний підхід до оцінки ефективності адаптованих бізнес-процесів, який поєднує кількісні та якісні методи аналізу. Використовуючи специфіку системного підходу, можливе дослідження закономірностей, методів та прийомів формування складних об'єктів, якими є бізнес-процеси організацій в умовах цифрової трансформації.

В статті визначено, що реалізація поставленої мети сприятиме формуванню комплексного підходу до вимірювання ефективності бізнес-процесів, забезпечить можливість оперативного управління цифровими перетвореннями та підвищить конкурентоспроможність організацій у цифровій економіці.

Доведено, що для забезпечення об'єктивності результатів оцінювання ефективності необхідно використовувати комбіновані підходи, що поєднують кількісні та якісні методи; наслідком такого синергетичного підходу є формування більш повної картини щодо оцінки

реальної ефективності трансформаційних змін. Зазначено, що доцільно використовувати інтегральний показник ефективності цифрової трансформації, який базується на вагових коефіцієнтах значущості окремих індикаторів. У статті обґрунтовано необхідність включення до оцінювання не лише економічні, але й організаційні, соціальні і технологічні аспекти, що відображають рівень адаптивності та цифрової зрілості організації. Визначено, що ефективність цифрової трансформації повинна оцінюватися як безперервний процес, інтегрований у систему стратегічного управління, який забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність організацій.

Ключові слова: ефективність, бізнес-процеси, цифрова трансформація, адаптація, цифрова зрілість, індикатори результативності, інтегральна оцінка, управління ефективністю.

JEL Classification: M15, O33, D24, L86, M11

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні тенденції розвитку економіки свідчать про те, що цифрова трансформація стала ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їхньої конкурентоспроможності на глобальному ринку. Під впливом технологічних інновацій змінюються традиційні бізнес-моделі, форми організації праці, канали комунікації, підходи до управління ресурсами та процесами. В умовах зростаючої ролі даних, аналітики та автоматизації виникає потреба у формуванні нових механізмів управління, які здатні забезпечити адаптацію бізнес-процесів до цифрового середовища.

Разом із тим, проблема полягає в тому, що більшість підприємств, упроваджуючи цифрові технології, зосереджуються переважно на технічному аспекті трансформації — модернізації програмного забезпечення, автоматизації операцій чи впровадженні електронних платформ. При цьому поза увагою часто залишається питання вимірювання реальної ефективності таких змін, тобто наскільки цифрова адаптація сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню продуктивності, якості, гнучкості та рівня задоволеності клієнтів. Відсутність чіткої методики оцінювання призводить до того, що ефекти цифрової трансформації важко інтерпретувати у фінансовому чи організаційному вимірі, а прийняття управлінських рішень базується на інтуїції, а не на об'єктивних показниках. Використовуючи специфіку системного підходу, можливе дослідження закономірностей, методів та прийомів формування складного об'єкта, яким є механізм управління економічними ресурсами підприємства, та його певних складових.

Таким чином, наукова проблема полягає у розробці теоретико-методичного підґрунтя для оцінки ефективності адаптованих бізнес-процесів, що зазнають цифрової трансформації. Необхідно визначити об'єктивні критерії, показники та інструменти вимірювання, які дозволять оцінювати результативність цифрових змін не лише з позицій короткострокового економічного ефекту, а й у контексті довгострокового розвитку, інноваційності та стійкості підприємства. Розв'язання цієї проблеми сприятиме підвищенню якості управління цифровими процесами, формуванню системи зворотного зв'язку та забезпеченню обґрунтованого прийняття управлінських рішень у нових умовах цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення ефективності бізнес-процесів та їх адаптації до цифрових умов розглядалися у працях П. Друкера, М. Портера, М. Хаммера та Дж. Чампі, які заклали основи сучасного процесного управління та реінжинірингу [1,2]. Значний внесок у розвиток систем оцінювання результативності зробили Р. Каплан і Д. Нортон, запропонувавши концепцію збалансованої системи показників [3]. У дослідженнях Т. Девенпорта, Д. Вестермана та

інших авторів підкреслюється роль інформаційних технологій і цифрових стратегій як інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств [4–6].

Серед українських науковців проблеми цифрової трансформації та оцінювання ефективності бізнес-процесів розглядають О. Кузьмін, П. Григорук, Т. Гринько, І. Соколовська, які акцентують увагу на формуванні системи показників цифрової зрілості підприємства [7-9]. На вітчизняних підприємствах ПАТ завод «Павлоградхіммаш», ПрАТ «Азовський машинобудівний завод» та ТОВ «Укрспецмаш» розроблено наукові основи процесів оцінювання та прогнозування надійності їх продукції під час експлуатації у її замовниках [10-13], які удосконалені, застосовувати програми забезпечення та комп'ютерну техніку [14, 15].

Проте питання комплексного оцінювання ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації залишається недостатньо розробленим, що визначає актуальність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією, що істотно змінює підходи до організації та управління бізнес-процесами підприємств. У цих умовах постає необхідність розроблення науково обґрунтованих методів оцінки ефективності процесів, які зазнали адаптації до цифрового середовища. Більшість наявних методик зосереджені на фінансових показниках і не враховують комплексного впливу цифрових технологій на організаційну структуру, управлінські механізми, рівень автоматизації, аналітичні можливості та людський капітал. Відсутність єдиного підходу до вимірювання ефективності цифрових змін ускладнює об'єктивну оцінку результатів трансформації та знижує точність та вірність управлінських рішень.

Метою статті є науково-теоретичне обґрунтування та розроблення методичного підходу до оцінки ефективності адаптованих бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації. Для її досягнення передбачено дослідження сутності поняття ефективності бізнес-процесів, визначення системи показників, які відображають економічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності, а також обґрунтування інтегральної моделі оцінювання результативності цифрових змін. Реалізація поставленої мети сприятиме формуванню комплексного підходу до вимірювання ефективності бізнес-процесів, забезпечить можливість оперативного управління цифровими перетвореннями та підвищить конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному економічному просторі цифрова трансформація стала невід'ємною умовою розвитку організацій, незалежно від галузевої належності, масштабу діяльності чи форми власності. У цих умовах питання оцінки ефективності бізнес-процесів набуває принципово нового змісту. Якщо в традиційній економічній парадигмі ефективність розглядалася як співвідношення результатів і витрат, то в цифровій економіці вона відображає здатність підприємства створювати стійку додану цінність через технологічні інновації, швидку адаптацію до змін і використання інформаційних ресурсів як ключового активу.

Оцінювання ефективності адаптованих бізнес-процесів є складним аналітичним завданням, яке потребує комплексного підходу та системного осмислення. По-перше, цифрова трансформація не є одноразовим актом модернізації; це постійний процес, що передбачає реінжиніринг процесів, перегляд управлінських підходів, зміну корпоративної культури й розвиток цифрових компетенцій персоналу. По-друге, ефект від упровадження

цифрових технологій не завжди має прямий фінансовий вимір, тому оцінювання має враховувати як кількісні, так і якісні параметри. Ефективність цифрових інновацій проявляється не лише в зростанні прибутковості чи продуктивності, а й у таких нематеріальних категоріях, як рівень клієнтської довіри, швидкість прийняття рішень, гнучкість організаційної структури, ступінь задоволеності працівників і готовність підприємства до змін.

Теоретичні основи оцінки ефективності бізнес-процесів формувалися впродовж тривалого періоду, починаючи від класичних управлінських шкіл Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, які розглядали ефективність як оптимальне використання ресурсів, до сучасних концепцій процесного управління, що акцентують увагу на інтеграції та взаємозв'язках між процесами. У сучасних умовах поняття ефективності набуло нових характеристик. Воно тлумачиться як здатність підприємства досягати стратегічних цілей шляхом синергійної взаємодії технологічних, людських і організаційних ресурсів. Відтак, методика оцінки має враховувати не лише економічні результати, а й структурні зміни у внутрішній архітектурі підприємства.

Цифрова трансформація змінює саму природу бізнес-процесів. Якщо раніше вони були лінійними, стандартизованими та передбачуваними, то в сучасних умовах вони набувають рис динамічності, мережовості та інтерактивності. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних платформ, штучного інтелекту, великих даних (Big Data), систем бізнес-аналітики (BI), інтернету речей (IoT) та автоматизації управління створює умови для підвищення продуктивності, але водночас ускладнює вимірювання ефективності, оскільки змінюється структура витрат, способи комунікації та процес прийняття рішень. Тому оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у цифровому контексті повинна враховувати як прямий економічний ефект, так і непрямі вигоди, пов'язані з підвищенням гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості.

З методологічного погляду, оцінювання ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі спирається на принципи системного підходу, який передбачає цілісне бачення підприємства як сукупності взаємопов'язаних елементів, що перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем. Відповідно, оцінювання має охоплювати не лише окремі процеси, а всю систему управління в цілому, від стратегічного планування до реалізації операційних завдань. Важливо також дотримуватися принципу багаторівневості, що передбачає розмежування оцінки на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. На стратегічному рівні аналізується відповідність цифрових рішень загальній стратегії розвитку підприємства, на тактичному — ефективність впроваджених проєктів, а на операційному — результативність конкретних процесів і процедур.

Основною метою оцінювання є виявлення того, наскільки адаптовані бізнес-процеси сприяють досягненню поставлених цілей. Для цього необхідно розробити систему показників, які відображають як економічну, так і нефінансову ефективність. Традиційно для кількісної оцінки використовуються показники рентабельності, продуктивності праці, витрат часу, собівартості продукції, оборотності активів тощо [16, 17]. Проте цифрова економіка потребує розширення цього переліку за рахунок таких параметрів, як рівень автоматизації процесів, індекс цифрової зрілості підприємства, швидкість прийняття управлінських рішень, ступінь інтеграції інформаційних систем, ефективність використання даних для аналітики, рівень клієнтського досвіду (Customer Experience Index), індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index), індекс лояльності (NPS) тощо.

Для забезпечення об'єктивності результатів необхідно використовувати комбіновані підходи, що поєднують кількісні та якісні методи. Кількісні методи ґрунтуються на статистичному аналізі, розрахунках інтегральних показників, застосуванні економіко-математичних моделей, тоді як якісні методи передбачають експертне оцінювання, опитування персоналу та клієнтів, контент-аналіз внутрішніх комунікацій. Синергія цих підходів дозволяє сформувати більш повну картину ефективності трансформаційних змін.

Одним із найпоширеніших інструментів є використання інтегрального показника ефективності, який відображає узагальнену оцінку діяльності підприємства в умовах цифровізації. Такий показник можна подати у вигляді формули (1):

$$\text{ІЕЦТ} = \sum_{i=1}^n w_i \times K_i, \quad (1)$$

де K_i — нормалізовані значення окремих показників ефективності,

w_i — вагові коефіцієнти, що визначають відносну важливість кожного показника.

Цей підхід дає змогу врахувати різну вагомість складових і забезпечити збалансовану оцінку результатів. Наприклад, для організацій, орієнтованих на виробництво, вагові коефіцієнти можуть зміщуватися на користь показників технологічної продуктивності, тоді як для сервісних, громадських компаній більш значущими будуть показники якості обслуговування клієнтів і швидкості реагування на запити.

Ключовим завданням у межах оцінювання є створення системи моніторингу, яка забезпечує безперервний контроль і своєчасне коригування діяльності. Завдяки використанню технологій Business Intelligence і аналітики великих даних, підприємства мають змогу збирати інформацію в режимі реального часу, формувати інтерактивні панелі показників і здійснювати прогнозування результатів. Це створює передумови для переходу від реактивного управління до проактивного, коли рішення приймаються не за фактом відхилень, а на основі прогнозних тенденцій.

Особливу увагу слід приділяти людському фактору. Цифровізація змінює роль персоналу в організації, вимагаючи від нього не лише технічних навичок, а й здатності до аналітичного мислення, адаптивності, творчого підходу до вирішення проблем. Тому при оцінюванні ефективності доцільно враховувати рівень цифрової компетентності працівників, частку персоналу, який пройшов навчання з нових технологій, і ступінь їхньої залученості у процес інновацій. Ефективність цифрової адаптації часто залежить не стільки від самих технологій, скільки від готовності колективу до змін і від ефективної комунікації між управлінськими рівнями.

Важливим аспектом є оцінювання впливу цифрових інвестицій на економічні результати. Хоча пряма окупність (ROI) є традиційним показником, вона не завжди повною мірою відображає реальні вигоди. Наприклад, впровадження CRM-системи може не дати миттєвого фінансового ефекту, проте зменшує втрати клієнтів, підвищує якість сервісу й формує довгострокову лояльність, що у перспективі призводить до зростання доходів. Отже, доцільно використовувати комбіновані індикатори, які поєднують фінансові й нефінансові результати, а також враховують часовий лаг між інвестиціями й отриманням ефекту.

Розробка методики оцінки ефективності вимагає визначення системи критеріїв. Серед основних можна виділити економічний критерій, що характеризує фінансову результативність, технологічний критерій, який відображає рівень автоматизації та інноваційності, організаційний критерій, що оцінює узгодженість процесів і структуру управління, а також соціальний критерій, який визначає вплив цифровізації на персонал. Кожен із цих критеріїв має бути деталізований через відповідні показники, що підлягають кількісному чи якісному вимірюванню.

У процесі оцінювання важливо використовувати принцип порівнянності, що дозволяє співставляти результати у часі, а також між різними підрозділами чи організаціями. Це досягається шляхом нормалізації показників і розрахунку відносних величин. Крім того, корисним є застосування бенчмаркінгу — методу порівняння з найкращими практиками у галузі, який допомагає визначити цільові орієнтири для подальшого розвитку.

Ефективність бізнес-процесів у цифровому контексті також має вимірюватися через показники стійкості, адже цифровізація створює нові ризики — кіберзагрози, інформаційні

витоки, залежність від технологічних постачальників. Тому оцінювання повинно враховувати не лише досягнення позитивних результатів, але й здатність підприємства протистояти дестабілізуючим факторам. Високий рівень інформаційної безпеки, наявність резервних систем, гнучкість архітектури даних є показниками зрілої цифрової екосистеми.

Важливо, що оцінка ефективності не є завершальною стадією трансформації, а виступає механізмом зворотного зв'язку, який забезпечує постійне вдосконалення процесів. Таким чином, система оцінки перетворюється на інструмент стратегічного управління, який підвищує здатність організації до адаптації та інновацій.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації є комплексним багатоаспектним процесом, який виходить за межі звичайного економічного аналізу. Вона поєднує кількісні методи фінансової діагностики, якісні методи оцінки організаційних і соціальних змін, а також технологічні параметри функціонування цифрових систем. Її головна мета полягає не лише у фіксації поточного рівня результативності, а у створенні основи для безперервного розвитку, що забезпечує організації стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки. У цьому сенсі ефективність перестає бути лише економічною категорією і перетворюється на інтегрований показник, який відображає взаємодію людини, технологій і організації у єдиній системі цінностей цифрової доби.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації є складною багаторівневою задачею, яка охоплює економічні, технологічні, організаційні та соціальні аспекти діяльності організації. Цифрова трансформація змінює традиційні підходи до управління, формує нову логіку функціонування організації, у якій ключову роль відіграють дані, швидкість обміну інформацією, аналітика, автоматизація та інтелектуальні системи підтримки рішень. У таких умовах класичні показники результативності втрачають універсальність, а вимірювання ефективності набуває багатовимірного характеру.

Розроблення науково обґрунтованої методики оцінювання ефективності адаптованих бізнес-процесів є необхідною передумовою підвищення конкурентоспроможності організації. Вона має ґрунтуватися на інтеграції кількісних і якісних методів, що дозволяє враховувати не лише фінансові результати, але й організаційні зміни, рівень цифрової культури персоналу, клієнтський досвід і технологічну зрілість організації. Запропонований системний підхід до оцінки ефективності передбачає побудову інтегрального показника, який поєднує різнорівневі індикатори та відображає ступінь досягнення стратегічних цілей у процесі цифрової трансформації.

Важливим висновком дослідження є те, що ефективність цифрових процесів не може бути статичною категорією — вона повинна оцінюватися динамічно, з урахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах організації. Система моніторингу ефективності має працювати в режимі безперервного збору та аналізу даних, забезпечуючи оперативне прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної інформації. Використання аналітичних інструментів, систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для прогнозування результатів і підвищення точності оцінювання.

Доведено, що сучасна модель ефективності бізнес-процесів повинна враховувати не лише економічну віддачу, але й нематеріальні ефекти цифровізації: підвищення швидкості реакції на зміни, зростання якості управлінських рішень, поліпшення взаємодії з клієнтами, формування інноваційної корпоративної культури. У цьому контексті оцінка ефективності стає не просто інструментом контролю, а стратегічним елементом управління розвитком

організації, який забезпечує узгодженість між технологічними рішеннями, людськими ресурсами та організаційними структурами.

Таким чином, ефективність адаптованих бізнес-процесів у цифрову добу слід розглядати як інтегровану категорію, що поєднує вимірювані результати та нематеріальні вигоди. Вона є відображенням спроможності організації створювати стійку цінність на основі цифрових можливостей, підтримувати високу гнучкість і здатність до інновацій. Розроблена система оцінювання може бути використана як практичний інструмент діагностики стану цифрової зрілості, виявлення резервів підвищення продуктивності та формування ефективної стратегії подальшого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Друкер П. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2019. 416 с.
2. Портер М. Конкурентна перевага: як досягати високих результатів і забезпечувати успіх. Київ: Наш Формат, 2020. 512 с.
3. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996. 320 p.
4. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
5. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 320 p.
6. Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D., Buckley N. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte, 2015. 29 p.
7. Кузьмін О. Є., Григорук П. М. Системи менеджменту підприємств: теорія і практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 280 с.
8. Гринько Т. В. Методологія оцінки ефективності бізнес-процесів у цифровій економіці. *Бізнес Інформ*. 2023. №7. С. 112–120.
9. Соколовська І. В. Цифрова зрілість підприємств: підходи до оцінювання. *Економіка і прогнозування*. 2022. №3. С. 78–87.
10. Narivskiy A. E. Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: corrosion, protection*, 2010, №11, pp. 1-7.
11. Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in the heat-exchanger. *Physicochemical mechanics of materials*. Special Issue 5, 2006, pp. 316-320.
12. Нарівський О.Е., Беліков С.Б. Характерні особливості селективного розчинення піттингу на поверхні сталі AISI 321 в модельних оборотних водах. Нові матеріали і технології в металургії та машинобудуванні, 2015, №1 С. 24-31.
13. Нарівський О.Е. Вплив гетерогенності сталі AISI 321 на її пітінгування у хлоридовмісному середовищі. *Фізико-хімічна механіка матеріалів*, 2007, 2, с. 100-106
14. Narivs' kyi O.E., Subbotin S.O., Pulina T.V., Leoshchenko S.D., Khoma M.S., Ratska N.B. Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*, 2023, 59 (3), pp. 275-282.
15. Narivs' kyi O.E., Subbotin S.O., Pulina T.V., Leoshchenko S.D., Khoma M.S., Ratska N.B. Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science*, 2023, 6, pp. 748-154.
16. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

Shytikova, L., Pulina, T. & Yaroshenko, O. (2025). Effectiveness assessment of adapted business processes in the context of digital transformation. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 4(34), 142-150. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-12>

17. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. С. 91–111.

REFERENCES

- Drucker, P. (2019). *The Practice of Management*. Kyiv: Osnovy.
- Porter, M. (2020). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Kyiv: Nash Format.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kuzmin, O. Ye., & Hryhoruk, P. M. (2021). *Enterprise Management Systems: Theory and Practice*. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv.
- Hrynko, T. V. (2023). Methodology for Evaluating the Efficiency of Business Processes in the Digital Economy. *Business Inform*, 7, 112–120.
- Sokolovska, I. V. (2022). Digital Maturity of Enterprises: Approaches to Evaluation. *Economics and Forecasting*, 3, 78–87.
- Narivskiy A. E. (2010). Stability of alloy 06XN28MDT to intercrystallite corrosion depending on its chemical composition. *Materials: corrosion, protection*, 11, 1-7.
- Narivskiy A. E. (2006). Determination of pitting resistance steel AISI 321 in chloride-containing environments is present in the heat-exchanger. *Physicochemical mechanics of materials*, Special Issue 5, 316-320.
- Narivskiy A.E., Belikov S.B. (2015). Characteristic features of selective dissolution of pits on the surface of AISI 321 steel in model circulating waters. *New materials and technologies in metallurgy and mechanical engineering*, 1, 24-31.
- Narivs'kyi O.E. (2007). Vplyv heterohennosti stali AISI 321 na yiyi pitinhuvannya u khlorydovmismomu seredovyschi [Influence of heterogeneity of AISI 321 steel on its pitting in a chloride-containing medium]. *Fizyko-khimichna mekhanika materialiv* [Physico-chemical mechanics of materials], 2, 100-106. [In Ukrainian].
- Narivs'kyi O.E., Subbotin S.O., Pulina T.V., Leoshchenko S.D., Khoma M.S., Ratska N.B. (2023). Mechanisms of Pitting Corrosion of Austenitic Steels of Heat Exchangers in Circulating Waters and its Prediction. *Materials Science*, 59 (3), 275-282.
- Narivs'kyi O.E., Subbotin S.O., Pulina T.V., Leoshchenko S.D., Khoma M.S., Ratska N.B. (2023). Modeling of pitting of heat exchangers made of 18/10 type steel in circulating waters. *Materials Science*, 6, 748-154.
- Pulina T.V. (2015). Vyznachennya konkurentnoyi pozytsiyi pidpryyemstva na svitovomu rynku metalurhiynoyi produktsiyi [Determining the competitive position of an enterprise in the global metallurgical products market]. *Naukovyi visnyk Natsional'noho lisotekhnichnoho universytetu* [Scientific Bulletin of the National Forestry University], 25.1, 230–239. [In Ukrainian].
- Pulina T.V. (2012). Optyimizatsiya biznes-protsesiv pidpryyemstva z pozytsiyi reinzhynirynhu [Optimization of enterprise business processes from the standpoint of reengineering]. In: *Suchasni tekhnolohiyi upravlinnya promyslovymy rynkamy ta pidpryyemstvamy*:

monohrafiya [Modern technologies for managing industrial markets and enterprises: monograph] (pp. 91–111). Zaporizhzhia: ZNTU. [In Ukrainian].

EFFECTIVENESS ASSESSMENT OF ADAPTED BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Larisa Shytikova

*National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Tetiana Pulina

*National University
«Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksii Yaroshenko

*National University «Zaporizhzhia Polytechnic»
Zaporizhzhia, Ukraine*

The article explores the theoretical and methodological principles of assessing the effectiveness of business processes of organizations in the context of digital transformation. The proposed research topic allows us to assert that assessing the real effectiveness of adapted business processes in the context of digital transformation is a complex multi-level task, since it covers various aspects of the organization's activities: economic, informational, technological, financial, organizational and social

The article determines that digitalization creates a new management paradigm, in which data, analytics and technological innovations become the key resource. It is substantiated that traditional financial indicators do not fully reflect the real impact of digital changes on the organization, since the effectiveness of digital processes is multidimensional. A systematic approach to assessing the effectiveness of adapted business processes is proposed, which combines quantitative and qualitative methods of analysis. Using the specifics of the system approach, it is possible to study the patterns, methods and techniques of forming complex objects, which are the business processes of organizations in the context of digital transformation.

The article determines that the implementation of the set goal will contribute to the formation of a comprehensive approach to measuring the efficiency of business processes, will provide the possibility of operational management of digital transformations and will increase the competitiveness of organizations in the digital economy. It is proved that to ensure the objectivity of the results of the efficiency assessment, it is necessary to use combined approaches that combine quantitative and qualitative methods; the consequence of such a synergistic approach is the formation of a more complete picture of the efficiency of transformational changes. It is noted that it is advisable to use an integral indicator of the efficiency of digital transformation, which is based on the weighting coefficients of the significance of individual indicators. The article substantiates the need to include in the assessment not only economic, but also organizational, social and technological aspects that reflect the level of adaptability and digital maturity of the organization. It is determined that the efficiency of digital transformation should be assessed as a continuous process integrated into the strategic management system that ensures sustainable development and competitiveness of organizations.

Keywords: efficiency, business processes, digital transformation, adaptation, digital maturity, performance indicators, integrated assessment, performance management.