

# МЕТОДОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

©2025 МАЖНИК Л. О., ТЕШЕВА Л. В., ШТЕЙМІЛЛЕР І. О.

УДК 658.012.2:004

JEL: G32; O3

## Мажник Л. О., Тешева Л. В., Штеймільер І. О. Методології оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації

Цифрова трансформація підприємств зумовлює глибокі структурні, технологічні та управлінські зміни, що безпосередньо впливають на організацію та результативність бізнес-процесів. В умовах формування цифрової економіки та зростання ролі інформаційних технологій підприємства змушені переглядати традиційні підходи до управління діяльністю, орієнтуючись на автоматизацію, інтеграцію інформаційних систем, використання великих масивів даних та аналітики в реальному часі. За таких умов особливої актуальності набуває проблема науково обґрунтованого оцінювання ефективності організації бізнес-процесів, оскільки саме якість та результативність бізнес-процесів визначають здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та забезпечення конкурентних переваг. Традиційні методології оцінювання ефективності бізнес-процесів, орієнтовані переважно на фінансові результати, витрати та продуктивність, не повною мірою відображають результати цифрових перетворень. Цифрова трансформація змінює логіку створення цінності, характер взаємодії зі споживачами, швидкість прийняття управлінських рішень і роль даних у процесі управління. У статті здійснено комплексний аналіз теоретичних і методичних підходів до оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Узагальнено класичні та сучасні методології оцінювання, зокрема KPI, Balanced Scorecard, Lean, Six Sigma, Business Process Management, Process Mining, а також інструменти ERP- та CRM-систем. Метою статті є узагальнення та розвиток науково-методичних підходів до оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації та обґрунтування інтегрованої методологічної моделі оцінювання, що поєднує стратегічний, операційний і цифровий рівні управління. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні інтегрованого підходу до оцінювання ефективності бізнес-процесів з урахуванням цифрових критеріїв результативності. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробленні та впровадженні систем моніторингу цифрової ефективності діяльності підприємств.

**Ключові слова:** бізнес-процеси, цифрова трансформація, ефективність, оцінювання, KPI, BPM, цифрові технології.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 15.**

**Мажник Лідія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна), доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** lidia.mazhnyk@hneu.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-9546-896X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/LSI-9063-2024>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57189048417>

**Тешева Лариса Василівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** tesheva@karazin.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2007-9150>

**Штеймільер Ірина Олександрівна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** shteymiller@karazin.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-9488-8221>

UDC 658.012.2:004

JEL: G32; O3

## Mazhnyk L. O., Tiesheva L. V., Shteymiller I. O. Methodologies for Assessing the Efficiency of Business Process Management in the Context of Digital Transformation

The digital transformation of enterprises triggers profound structural, technological, and managerial changes that directly impact the organization and effectiveness of business processes. In the context of the emerging digital economy and the increasing role of information technologies, enterprises are compelled to reconsider traditional management approaches, focusing on automation, integration of information systems, and the use of large data sets and real-time analytics. Under these conditions, the issue of scientifically grounded assessment of business process management efficiency becomes particularly relevant, as the quality and effectiveness of business processes determine an enterprise's capacity for adaptation, innovative development, and securing competitive advantages. Traditional methodologies for assessing the efficiency of business processes, primarily focused on financial results, costs, and productivity, do not fully capture the outcomes of digital transformations. Digital transformation alters the logic of value creation, the nature of customer interactions, the speed of managerial decision-making, and the role of data in the management process. This article provides a comprehensive analysis of the theoretical and methodological approaches to evaluating the efficiency of organizing business processes in the context of digital transformation. The authors synthesize classical and modern evaluation methodologies, including KPI, Balanced Scorecard, Lean, Six Sigma, Business Process Management, Process Mining, as well as ERP and CRM system tools. The aim of the article is to generalize and develop scientific and methodological approaches to assessing the efficiency of business process

organization in the context of digital transformation, and to substantiate an integrated methodological assessment model that combines strategic, operational, and digital management levels. The scientific novelty of the study lies in the formation of an integrated approach to evaluating business process effectiveness, taking into account digital performance criteria. The practical significance of the results obtained lies in their potential application in the development and implementation of systems for monitoring the digital efficiency of enterprise activities.

**Keywords:** business processes, digital transformation, efficiency, assessment, KPI, BPM, digital technologies.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Mazhnyk Lidiia O.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine), Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** lidiia.mazhnyk@hneu.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-9546-896X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/LSI-9063-2024>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57189048417>

**Tiesheva Larysa V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** tesheva@karazin.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2007-9150>

**Shteymiller Iryna O.** – PhD (Pedagogy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** shteymiller@karazin.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-9488-8221>

Цифровізація та цифрова трансформація стали ключовими тенденціями розвитку сучасної економіки. Підприємства функціонують в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції, підвищення вимог споживачів та скорочення життєвих циклів продуктів і послуг. За таких умов ефективність організації бізнес-процесів виступає одним із визначальних чинників забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств.

Впровадження цифрових технологій змінює логіку побудови бізнес-процесів, підходи до управління ресурсами, комунікації зі споживачами та прийняття управлінських рішень. Цифрова трансформація охоплює не лише автоматизацію окремих операцій, але й перегляд бізнес-моделей, організаційних структур і систем управління. У зв'язку з цим зростає потреба в удосконаленні методологій оцінювання ефективності організації бізнес-процесів, здатних адекватно відображати результати цифрових змін.

Актуальність теми зумовлена необхідністю врахування комплексного впливу цифрової трансформації, оскільки, незважаючи на наявність значної кількості методик оцінювання ефективності бізнес-процесів, більшість із них зосереджені на окремих аспектах результативності. Відсутній єдиний інтегрований підхід, який поєднував би стратегічні, операційні та цифрові показники ефективності. Це ускладнює об'єктивне оцінювання результатів цифрових перетворень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність проблематики методологій

управління та оцінювання ефективності бізнес-процесів, що широко представлено в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток процесного підходу зроблено в межах концепцій Business Process Management, реінжинірингу бізнес-процесів [1; 2], Balanced Scorecard [3–5], Lean Management [6–8] та Six Sigma [9; 10]. У цих дослідженнях ефективність бізнес-процесів розглядається через призму продуктивності, витрат, якості та результативності.

Останні наукові публікації акцентують увагу на впливі цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів. Дослідники [11; 12] розглядають роль ERP- та CRM-систем, аналітики великих даних, хмарних технологій і штучного інтелекту в підвищенні прозорості та керованості процесів. Водночас питання комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів з урахуванням цифрових аспектів залишаються недостатньо систематизованими.

**Метою статті** є обґрунтування та розроблення інтегрованої методології оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації підприємств.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- ✦ узагальнити існуючі методології оцінювання ефективності бізнес-процесів;
- ✦ визначити критерії ефективності з урахуванням цифрових аспектів;
- ✦ розробити інтегровану модель оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Методологічною основою дослідження є системний і процесно-орієнтований підходи. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, узагальнення, моделювання та формалізації. Дослідження проводилося в логічній послідовності: аналіз теоретичних підходів, формування критеріїв оцінювання, розроблення інтегрованої моделі оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Варто зазначити, що поява нових цифрових технологій суттєво впливає на управлінський процес та значно змінює характер виконання бізнес-процесів, забезпечуючи їх автоматизацію, інтеграцію та прозорість. Актуалізуючи практичні підходи оцінювання ефективності бізнес-процесів, слід зробити акцент на численному переліку різноманітних об'єктів управління, саме тому менеджмент потребує формування єдиної комплексної методології оцінювання ефективності бізнес-процесів у цифрову епоху, оскільки методологія BANI-світу [13, с. 139] має бути як «трансформер» – динамічною, гнучкою та швидкозмінною за компонентами системою, що здатна інтегрувати одночасно декілька методів у своєму складі.

Методологія комплексної інтегрованої моделі оцінювання визначає, як мислити та як підходити до проблеми, та які методи в принципі існують. Разом із тим, слід зазначити, що оскільки один методологічний підхід може включати в себе декілька методів, а також різноманітні допоміжні прийоми, то варто передбачити наявність комбінаторних компонент залежно від стратегічної мети та головної цілі менеджменту.

Аналізуючи методологічні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів у контексті

цифрової трансформації, що наведено в табл. 1, варто зазначити, що відповідна складова має своє функціональне застосування та специфічну характеристику з власними перевагами та недоліками у процесі оцінювання.

На основі порівняльної характеристики методологій оцінювання ефективності бізнес-процесів можна зробити висновок, що кожна з розглянутих методологій орієнтована на оцінювання різних аспектів результативності та має власну сферу доцільного застосування.

Методології KPI та Balanced Scorecard (BSC) [1; 3–5] зосереджені переважно на вимірюванні досягнення цілей через систему показників, проте відрізняються рівнем охоплення управлінських процесів: KPI забезпечує оперативну оцінку результативності, тоді як Balanced Scorecard дозволяє комплексно оцінювати стратегічну ефективність діяльності організації. Водночас обмеженість KPI у стратегічному контексті та складність упровадження BSC зумовлюють необхідність їх адаптації до специфіки підприємства.

Аналіз методологій Lean та Six Sigma свідчить про їхню спрямованість на підвищення операційної досконалості бізнес-процесів. Lean [6; 7] орієнтований на усунення втрат і формування потоків створення цінності, що забезпечує підвищення клієнтоорієнтованості та гнучкості процесів. Водночас успішне впровадження Lean потребує суттєвих змін організаційної культури та управлінського мислення. Six Sigma [9; 10], своєю чергою, забезпечує високу точність оцінювання якості процесів і мінімізацію дефектів, однак пов'язаний зі значними фінансовими та часовими витратами, що обмежує його застосування для малих і середніх підприємств.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методологій оцінювання ефективності бізнес-процесів

Методологія	Об'єкт оцінювання	Основні показники	Переваги	Обмеження
KPI	Результативність процесів	Витрати, час, продуктивність	Простота	Обмежена стратегічність
Balanced Scorecard (збалансована система показників)	Стратегічна ефективність	Фінансові та нефінансові KPI	Комплексність	Складність впровадження
Lean	Потоки створення цінності	Втрати, час циклу	Клієнтоорієнтованість	Потребує змін культури
Six Sigma	Якість процесів	Рівень дефектів	Висока точність	Значні витрати
Business Process Management (BPM)	Бізнес-процеси	Продуктивність, прозорість	Безперервне вдосконалення	Залежність від IT
Process Mining	Фактичні процеси	Відхилення, швидкість	Об'єктивність	Потребує цифрових даних

Джерело: складено авторами на основі [1–11].

Методологія Business Process Management (BPM) [2] вирізняється системністю та орієнтацією на безперервне вдосконалення бізнес-процесів на основі їх моделювання, моніторингу та аналізу. BPM дозволяє поєднати оцінювання продуктивності та прозорості процесів із цифровими інструментами управління, що є особливо актуальним у контексті цифрової трансформації. Разом із тим ефективність застосування BPM значною мірою залежить від рівня розвитку інформаційних технологій та інтеграції інформаційних систем на підприємстві.

Process Mining [14] є сучасною цифровою методологією оцінювання ефективності бізнес-процесів, яка базується на аналізі фактичних даних виконання процесів. Її ключовою перевагою є об'єктивність отриманих результатів та можливість виявлення прихованих відхилень між формально описаними та реально виконуваними процесами. Водночас застосування Process Mining потребує наявності якісних цифрових даних і розвинутої інформаційної інфраструктури, що обмежує можливість її використання на підприємствах з низьким рівнем цифрової зрілості. Слід зазначити, що Process Mining необхідний першочергово великим організаціям, що прагнуть оцінювати ефективність процесів, які критичні для конкретного бізнесу, і якщо організація працює у висококонкурентному середовищі. Проте наразі технологія стає актуальною для малого та середнього бізнесу, оскільки допомагає керівнику побачити, як процес відбувається насправді, визначити в ньому неоптимальність і, разом з тим, надає змогу постійно покращувати процес незалежно від зовнішніх і внутрішніх факторів.

У контексті цифрової трансформації підприємств методології оцінювання ефективності організації бізнес-процесів зазнають суттєвого розширення за рахунок використання сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів управління. Традиційні підходи, що ґрунтуються виключно на агрегованих показниках результативності, дедалі частіше виявляються недостатніми для адекватного відображення складності та динаміки цифровізованих процесів. Це зумовлює необхідність переходу до більш детального аналізу інформаційних систем, які не лише підтримують виконання бізнес-процесів, а й формують дані для їх комплексного оцінювання та вдосконалення.

З огляду на зазначене, доцільним є поглиблений розгляд окремих класів корпоративних інформаційних систем, зокрема ERP, CRM і Process Mining, як ключових інструментів реалізації методологій оцінювання ефективності бізнес-процесів.

Аналіз функціональних можливостей і аналітичного потенціалу цих систем дозволяє виявити їхню роль у забезпеченні прозорості процесів, формуванні систем показників ефективності та підтримці управлінських рішень у межах цифрової трансформації підприємства.

ERP-системи (*Enterprise Resource Planning*) відіграють ключову роль у методологіях оцінювання ефективності організації бізнес-процесів, оскільки забезпечують інтеграцію основних функціональних підсистем підприємства в єдиному інформаційному середовищі. Використання ERP дозволяє здійснювати комплексний моніторинг процесів постачання, виробництва, фінансів, персоналу та логістики, формуючи єдину базу даних для оцінювання їх результативності. У контексті цифрової трансформації ERP-системи служать основою для формування системи ключових показників ефективності (KPI), що дає змогу забезпечити прозорість процесів, підвищити точність управлінських розрахунків та знизити інформаційну асиметрію між рівнями управління.

CRM-системи (*Customer Relationship Management*) є важливим інструментом оцінювання ефективності бізнес-процесів, орієнтованих на взаємодію з клієнтами, зокрема процесів продажу, маркетингу та сервісного обслуговування. У межах цифрової трансформації CRM забезпечує накопичення та аналіз даних про поведінку клієнтів, тривалість і результативність контактів, рівень задоволеності та лояльності. Це дозволяє розширити традиційні підходи до оцінювання ефективності за рахунок включення нефінансових показників, які відображають якість клієнтського досвіду та довгострокову цінність клієнтів для підприємства.

Інтеграція ERP- і CRM-систем створює передумови для комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів на всіх етапах створення цінності. Об'єднання операційних і клієнтських даних забезпечує можливість оцінювання не лише внутрішньої продуктивності процесів, а й їхнього впливу на ринкові результати підприємства. У методологічному аспекті така інтеграція сприяє поєднанню фінансових, операційних і клієнтських показників у межах збалансованої системи оцінювання, що відповідає принципам Balanced Scorecard і підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Process Mining виступає інноваційною цифровою методологією оцінювання ефективності організації бізнес-процесів, яка базується на аналізі фактичних даних про їх виконання, зафіксованих в інформаційних системах підприємства. На відміну від традиційних підходів, Process Mining дозволяє об'єктивно відтворити реальні сценарії про-

ходження процесів, виявити відхилення від регламентів, вузькі місця та приховані неефективності. У контексті цифрової трансформації цей підхід забезпечує високий рівень достовірності оцінювання та створює підґрунтя для прийняття рішень, заснованих на даних.

Комплексне використання ERP, CRM і Process Mining формує методологічну основу для інтегрованого оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у цифровому середовищі. ERP і CRM забезпечують структуровані дані та показники результативності, тоді як Process Mining дозволяє перевірити відповідність запланованих і фактичних процесів та оцінити ефективність їх реалізації в динаміці. Такий підхід сприяє переходу від фрагментарного аналізу до системного управління бізнес-процесами, підвищує адаптивність підприємства та підтримує сталий розвиток в умовах цифрової трансформації, який все більше застосовують на практиці як великі, так і малі організації.

Визначаючи критерії ефективності з урахуванням цифрових аспектів, слід мати за мету специфіку організації бізнес-процесів підприємства, їх інтенсивність, ступінь цифровізації та початкову базову ціль застосування методології. Слід зазначити, що під ефективністю прийнято називати показник, що характеризує витрати ресурсів на випуск одиниці продукції [1]. Залежно від способів вимірювання входів і виходів процесу ефективність класифікують як: *технічну*, коли всі показники обчислюються в натуральному еквіваленті; *техніко-економічну*, якщо частина показників обчислюється у грошовій формі; *економічну*, коли всі показники мають грошове вираження. Розглядаючи економічний ефект діяльності організації, варто зазначити, що він може проявлятися в результаті виконання всього ланцюжка процесів та як наслідок унеможливлення його вимірювання після завершення якогось одного окремого бізнес-процесу у виробничому (надання послуг) ланцюжку. Саме тому ефективність організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації має багатовимірний характер і має комплексно розглядатися організацією, оскільки включає економічні, часові, якісні та цифрові показники.

На основі проведеного аналізу методологій оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно запропонувати інтегровану модель організації оцінювання ефективності бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації, яка поєднує інструментарій *стратегічного* (цифрова стратегія та цілі), *операційного* (результативність бізнес-процесів) та *цифрового рівнів* управління (технології, дані, аналітика). Запропонована модель орієнтована на

системне, поетапне оцінювання результативності бізнес-процесів і може бути використана як практична інструкція для підприємств різного масштабу та галузевої належності, як показано на *рис. 1*.

Запропонована на *рис. 1* інтегрована модель відображає поетапний, циклічний характер оцінювання ефективності бізнес-процесів і поєднує стратегічний, операційний і цифровий рівні управління. Наявність зворотного зв'язку забезпечує безперервне вдосконалення процесів відповідно до цілей цифрової трансформації підприємства. Означена методологія дозволяє узгодити показники ефективності на різних рівнях управління та забезпечити комплексну оцінку результатів цифрової трансформації.

*Перший етап* інтегрованої моделі передбачає формування стратегічного контексту оцінювання ефективності бізнес-процесів. На цьому етапі здійснюється ідентифікація стратегічних цілей підприємства, пов'язаних із цифровою трансформацією, зокрема підвищення операційної ефективності, клієнтоорієнтованості, гнучкості та інноваційності. Відповідно до зазначених цілей визначаються ключові бізнес-процеси, що мають критичне значення для створення цінності. Результатом етапу є узгоджений перелік цілей оцінювання, який забезпечує відповідність між корпоративною стратегією та процесною архітектурою підприємства.

На *другому етапі* здійснюється розроблення інтегрованої системи показників оцінювання ефективності бізнес-процесів. Вона формується на основі поєднання підходів KPI та Balanced Scorecard і охоплює фінансові, операційні, клієнтські та інноваційно-цифрові показники. Ці показники мають бути кількісно вимірюваними, релевантними до цілей цифрової трансформації та адаптованими до специфіки окремих процесів. Особлива увага приділяється встановленню цільових значень і допустимих відхилень, що створює основу для подальшого моніторингу та порівняльного аналізу.

*Третій етап* інтегрованої моделі передбачає формалізований опис і моделювання бізнес-процесів із використанням інструментів Business Process Management. На цьому етапі визначаються межі процесів, їхні входи та виходи, відповідальні виконавці, інформаційні потоки та точки контролю. Моделювання процесів забезпечує прозорість їх функціонування та створює основу для виявлення неефективних операцій, дублювання функцій і потенційних вузьких місць. Результатом етапу є стандартизовані моделі процесів, які слугують еталоном для подальшого оцінювання.

На *четвертому етапі* здійснюється оцінювання операційної ефективності бізнес-процесів із ви-



**Примітка:** Greenfield – «чисте виробництво» – нова система організації виробництва, за якої методи ощадливого (бережливого) виробництва інтегровані в систему управління із самого початку.

**Рис. 1. Інтегрована модель оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації**

**Джерело:** авторська розробка.

користанням інструментарію Lean та Six Sigma. Аналіз зосереджується на виявленні втрат часу, ресурсів і якості, а також на вимірюванні тривалості циклу процесів і рівня дефектів. Застосування цих методологій дозволяє кількісно оцінити внутрішні резерви підвищення ефективності та сформувавши перелік пріоритетних напрямів удосконалення. На цьому етапі також визначається доцільність впровадження змін з урахуванням витрат і очікуваного ефекту.

*П'ятий етап* інтегрованої моделі передбачає використання методології Process Mining для аналізу фактичного виконання бізнес-процесів на основі цифрових слідів у корпоративних інформаційних системах. На цьому етапі здійснюється порівняння формально описаних процесів із реальними сценаріями їх виконання, що дозволяє виявити відхилення, затримки та неформалізовані практики. Результати аналізу забезпечують об'єктивність оцінювання та підвищують обґрунтованість управлінських рішень щодо оптимізації процесів.

На *шостому етапі* відбувається інтеграція результатів оцінювання, отриманих на попередніх етапах, у єдину аналітичну систему. Узагальнення

показників стратегічної, операційної та цифрової ефективності дозволяє сформувати комплексну оцінку стану бізнес-процесів. Для цього можуть використовуватися аналітичні панелі (дашборди), що забезпечують візуалізацію ключових індикаторів і спрощують інтерпретацію результатів для управлінського персоналу.

Завершальний, *сьомий етап* інтегрованої моделі передбачає використання результатів оцінювання для розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів. На цьому етапі визначаються пріоритетні напрями змін, формується план оптимізації та встановлюється механізм контролю досягнення цільових показників. Інтегрована модель розглядається як циклічний процес, що забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів і підтримує сталий розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

Варто зазначити, що в умовах динамічного та високоволатильного зовнішнього середовища BANI-світу [13] застосування сучасних цифрових технологій [15] стає ключовим чинником підви-

щення ефективності використання ресурсів підприємства в різних сферах діяльності. У цьому контексті обґрунтований вибір і впровадження найбільш релевантних напрямів цифрової трансформації бізнес-процесів набуває особливого значення для управлінського персоналу. Забезпечення науково обґрунтованого оцінювання ефективності організації бізнес-процесів і прийняття управлінських рішень щодо їх цифрового вдосконалення має розглядатися як одне з пріоритетних завдань сучасного менеджменту.

## ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано необхідність застосування інтегрованого підходу до оцінювання ефективності організації бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. Доведено, що поєднання класичних методологій оцінювання із сучасними цифровими інструментами забезпечує більш повне та об'єктивне відображення результатів діяльності підприємств. Оптимізація бізнес-процесів є одним із найбільш дієвих інструментів управління діяльністю підприємства, оскільки забезпечує можливість системного виявлення внутрішніх причин дисфункцій і кризових явищ у його розвитку, а також створює передумови для їх своєчасного усунення шляхом раціоналізації процесної структури та підвищення ефективності використання ресурсів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням кількісних індикаторів цифрової ефективності та їх емпіричною перевіркою. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем та механізмів управління бізнес-процесами. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21>
2. Шевченко Н. Ю., Дмитренко І. В. Поєднання проектного підходу та бізнес-аналітичних технік для оптимізації бізнес-процесу обліку матеріальних цінностей в контексті концепції BPM. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2024. Вип. 19. С. 128–138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.16>
3. Довбня С. Б., Дрофа Є. А. Еволюція і напрями розвитку системи збалансованих показників. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. № 34. С. 4–9. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/34-2018/3.pdf>
4. Мушнікова С. А., Аберніхіна І. Г. Збалансована система показників як основа формування економічного потенціалу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 127–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133>
5. Травінська С., Дерун І., Михальська О. Застосування збалансованої системи показників у стра-

- тегічному управлінні та аналізі: кейс промислового підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 4. С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptrp.4.51.2023.4103>
6. Денисюк О. Г., Саннікова С. Б. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
  7. Григор'єв О. Ю., Габор Я. Я. LEAN менеджмент в умовах економічного зростання та розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 2. С. 10–19. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.010>
  8. Онофрійчук О. П. Економіко-цифрові моделі управління будівельними підприємствами. *Академічні візії*. 2025. Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18102355>
  9. Сливчук А. Л., Другов О. О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій LEAN та SIX SIGMA. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
  10. Білоус-Сергєєва С. О. Оцінка та підвищення ефективності застосування методів Six Sigma в управлінні якістю продукції чи послуг. *Економіка і організація управління*. 2023. № 4. С. 145–152. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.15>
  11. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін: монографія / за ред. В. Г. Воронкової, Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. 592 с.
  12. Череп А. В., Огренич Ю. О., Дашко І. М. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
  13. Mazhnyk L. O., Lytovchenko I. V., Shevchenko S. O. Development of Staff of Innovative Enterprises in the Context of Digitalization. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. С. 136–142. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-136-142>
  14. Нетудихата К. Л. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
  15. Головка О. В., Ткаченко Ф. В. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. Вип. 62. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>

## REFERENCES

- Bilous-Serhieieva S. O. (2023). Otsinka ta pidvyshchenia efektyvnosti zastosuvannia metodiv Six Sigma

- v upravlinni yakistiu produktsii chy posluh [Evaluation and improvement of the effectiveness of Six Sigma methods in product or service quality management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 4, 145–152.  
<https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.15>
- Cherep A. V., Ohrenych Yu. O. & Dashko I. M. (2025). Chynnyky vplyvu na tsyfrovizatsiiu biznes-protseviv ta intehratsiiu shtuchnoho intelektu na pidpriemstvakh Ukrainy [Factors influencing the digitalization of business processes and the integration of artificial intelligence at Ukrainian enterprises]. *Ekonomika ta susplestvo*, 77.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
- Denysiuk O. H. & Sannikova S. B. (2022). LEAN-menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia vitchnianymy pidpriemstvamy v umovakh kryzy [LEAN management as a technology for managing domestic enterprises in crisis conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 46.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
- Dovbnia S. B. & Drofa Ye. A. (2018). Evoliutsiia i napriamy rozvytku systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Evolution and directions of development of the balanced scorecard system]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 34, 4–9. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/34-2018/3.pdf>
- Holovko O. V. & Tkachenko F. V. (2025). Tsyfrovizatsiia biznes-protseviv: peredumovy ta tendentsii [Digitalization of business processes: prerequisites and trends]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 62, 62–71.  
<https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>
- Hryhoriev O. Yu. & Habor Ya. Ya. (2022). LEAN menedzhment v umovakh ekonomichnoho zrostantia ta rozvytku [LEAN management in terms of economic growth and development]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 2, 10–19.  
<https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.010>
- Kozlovskiy S. V. & Chebotok V. V. (2025). Osoblyvosti system ta mekhanizmiv upravlinnia biznes-protseivy [Features of systems and mechanisms of business process management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21>
- Mazhnyk L. O., Lytovchenko I. V. & Shevchenko S. O. (2023). Development of Staff of Innovative Enterprises in the Context of Digitalization. *Problemy ekonomiky*, 4, 136–142.  
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-136-142>
- Mushnykova S. A. & Abernikhina I. H. (2025). Zbalansovana systema pokaznykiv yak osnova formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstv [Balanced scorecard as a basis for forming the economic potential of enterprises]. *Biznes Inform*, 6, 127–133.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-127-133>
- Netudykhata K. L. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia orhanizatsiiamy [Digitalization of organization management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155>
- Onofriichuk O. P. (2025). Ekonomiko-tsyfrovi modeli upravlinnia budivelnymy pidpriemstvamy [Economic-digital models of construction enterprise management]. *Akademichni vizii*, 50.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18102355>
- Shevchenko N. Yu. & Dmytrenko I. V. (2024). Poiednannia proiektnoho pidkhodu ta biznes-analitychnykh tekhnik dlia optyimizatsii biznes-protseivy obliku materialnykh tsinnosti v konteksti kontseptsii BPM [Combining project approach and business analytical techniques to optimize the business process of accounting for material assets in the context of the BPM concept]. *Tavriskyi naukovyi visnyk. Seriya «Ekonomika»*, 19, 128–138.  
<https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.16>
- Slyvchuk A. L. & Druhov O. O. (2024). Metodolohichni pidkhody do optyimizatsii biznes-protseivy vyrobnychoho pidpriemstva na osnovi vprovadzhenia stratehii LEAN ta SIX SIGMA [Methodological approaches to optimization of business processes of a manufacturing enterprise based on the implementation of LEAN and SIX SIGMA strategies]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 68.  
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
- Travinska S., Derun I. & Mykhalska O. (2023). Zastosuvannia zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinni ta analizi: keis promyslovoho pidpriemstva [Application of the balanced scorecard in strategic management and analysis: a case of an industrial enterprise]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 51(4), 103–117.  
<https://doi.org/10.55643/fcaptive.4.51.2023.4103>
- Voronkova V. H. (red.) & Metelenko N. H. (red.) (2024). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvosti ta zmin* [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes]. Liha-Pres.

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.12.2025.  
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.12.2025