



Менеджмент

УДК 005.7:005.51:004.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20764359>

Критерії та індикатори оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній до цифрової економіки

Олексів Тарас Ігорович

аспірант

Національний університет "Львівська політехніка"

вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013

<https://orcid.org/0000-0002-6311-8650>

Шуляр Роман Віталійович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва

Національний університет «Львівська політехніка»

вул. Степана Бандери, 12, м. Львів, 79013

<https://orcid.org/0000-0001-8065-7579>

Прийнято: 19.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація: Стрімкий розвиток цифрової економіки вимагає від ІТ-компаній адаптації бізнес-процесів до нових технологічних і ринкових умов. Водночас, відсутність уніфікованих підходів до оцінювання адаптивності бізнес-процесів вимагає розробки відповідного методичного інструментарію. Особливу увагу звернуто на визначення ключових чинників, що впливають на здатність бізнес-процесів оперативно реагувати на технологічні зміни, ринкові виклики та



вимоги цифрової трансформації.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні та розробленні системи критеріїв і індикаторів оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній до умов цифрової економіки.

Методи дослідження включають системний та порівняльний аналіз для вивчення підходів до оцінювання адаптивності бізнес-процесів, а також узагальнення й синтез для формування критеріїв та індикаторів. Крім того, використано метод експертних оцінок, метод інтегрального оцінювання та елементи статистичного аналізу для визначення рівня адаптивності ІТ-компаній і перевірки практичної придатності запропонованої моделі.

Результати. У статті досліджено теоретичні засади адаптивності бізнес-процесів. Визначено особливості функціонування ІТ-компаній у цифровій економіці та проаналізовано сучасні тенденції цифровізації бізнесу. Ідентифіковано та систематизовано зовнішні й внутрішні фактори адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній. Доведено, що рівень адаптивності формується під впливом комплексної взаємодії зазначених факторів. Обґрунтовано багатовимірну систему критеріїв оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній, яка включає організаційний, технологічний, процесний, кадровий та інноваційний виміри. Розроблено систему кількісних і якісних індикаторів оцінювання адаптивності, що дозволяє здійснювати комплексну діагностику готовності бізнес-процесів до цифрових трансформацій.

Висновки. Запропонована система критеріїв та індикаторів надає керівникам і менеджерам можливість об'єктивно визначати рівень готовності бізнес-процесів до цифрових трансформацій. Отримані результати можуть бути використані для стратегічного планування цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємств та забезпечення їхньої стійкості до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: цифровізація, бізнес-середовище, цифрова трансформація, динамічність ринку, технологічні процеси, адаптовані



організації, платформенні бізнес-моделі, операційна діяльність, багатовимірний
модель оцінювання, кількісна та якісна оцінка.

**Criteria and indicators for assessing the adaptability of IT companies' business
processes to the digital economy**

Oleksiv Taras

Postgraduate student

Lviv Polytechnic National University

12 Stepan Bandera Street, Lviv, 79013

<https://orcid.org/0000-0002-6311-8650>

Shulyar Roman

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor, Department of Management and International Entrepreneurship,

Lviv Polytechnic National University

12 Stepan Bandera Street, Lviv, 79013

<https://orcid.org/0000-0001-8065-7579>

Abstract. The fast growth of the digital economy requires IT firms to steadily enhance and adjust business procedures to new technological and market circumstances. Simultaneously, the absence of universal methods for evaluating the adaptability of business processes makes it harder to implement sound management choices and necessitates the creation of suitable methodological instruments. Special emphasis is placed on pinpointing the main elements that influence the capacity of business processes to react swiftly to technological shifts, market hurdles, and the demands of digital transformation.

Purpose. The aim of this study is to underpin and devise a framework of criteria and indicators for evaluating the adaptability of IT firms' business operations to the



digital economy's environment.

Methods. The research methods include systematic and comparative analysis to study approaches to assessing the adaptability of business processes, as well as generalisation and synthesis to form criteria and indicators. Additionally, the method of expert opinions, the method of integral assessment and elements of statistical analysis were employed to determine the level of adaptability of IT companies and verify the practical suitability of the proposed model.

Results. The article explores the theoretical foundations of business process adaptability and summarises scientific approaches to interpreting the concepts. The features of the functioning of IT companies in the digital economy are determined and modern trends in business digitalisation are analysed. The external and internal influences on the adaptability of IT firms' business operations have been identified and organised. It is demonstrated that the degree of adaptability arises from the intricate interplay of these factors. A broad system of benchmarks for evaluating the adaptability of IT companies' business processes has been justified, encompassing organisational, technological, procedural, personnel, and innovation aspects. A framework of numerical and descriptive metrics for assessing adaptability has been created, facilitating a thorough analysis of business operations' preparedness for digital shifts.

Conclusions. The suggested framework of criteria and indicators offers leaders and managers the chance to objectively assess the readiness level of business operations for digital shifts. The outcomes achieved can be employed for strategic charting of digital transformation, streamlining business operations, enhancing the competitive edge of businesses, and guaranteeing their robustness against external environmental shifts.

Keywords: digitalization, business environment, digital transformation, market dynamics, technological processes, adapted organizations, platform business models, operational activities, multidimensional evaluation model, quantitative and qualitative assessment.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими



науковими чи практичними завданнями. Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровізацією бізнес-середовища. В таких умовах адаптивність бізнес-процесів набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність організацій ефективно змінювати внутрішні процеси відповідно до нових вимог цифрової економіки [1].

Питання комплексного оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній залишається недостатньо розробленим. Існуючі підходи часто є фрагментарними та не враховують багатовимірний характер адаптивності. Це зумовлює потребу у формуванні системи критеріїв та індикаторів, здатних забезпечити об'єктивну та комплексну оцінку рівня адаптивності бізнес-процесів. Проблематика дослідження полягає у недостатній розробленості методичних підходів до комплексного оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній в умовах цифрової економіки, що характеризується високою швидкістю технологічних змін, зростанням ролі даних та платформних моделей бізнесу [2, с. 49]. У результаті виникає потреба у створенні інтегрованого інструментарію оцінювання, який би забезпечував як кількісну, так і якісну діагностику рівня адаптивності та підтримував прийняття управлінських рішень в ІТ-компаніях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях в галузі цифрової трансформації та адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній ключовий акцент робиться на інтеграції штучного інтелекту, data-driven підходів, Agile-методологій та процесного управління, однак питання вимірювання адаптивності залишається методологічно фрагментованим. Так, робота Ж. М. Жигалкевича, Р. О. Залуцького [3, с. 84] присвячена підвищенню якості бізнес-процесів через цифровізацію та впровадження ERP/CRM систем. У дослідженні О. Сергієнко, М. Мащенко, Б. Самородов, А. Бабічев, О. Кліменко [4, с. 67] розглянуто моделювання та оптимізацію бізнес-процесів ІТ-компаній. С. Тітов, А. Трачук, Н. Ліндер, Р. Д. Патхак, Д. Самсон, З. Хусейн, С. Сушіл [5, с. 801] аналізують фактори цифрової трансформації у високотехнологічних компаніях.



У статті M. Mühlburger та B. Krumay [6, с. 716] запропоновано контекстно-залежну концептуалізацію цифрової трансформації, яка підкреслює необхідність врахування середовищних факторів при аналізі організаційних змін. У дослідженні T.A. Rashid, B.A. Hassan, A. Alsadoon *et al.* [7] підкреслюють розвиток self-adaptive systems, однак фокус зміщено на технічний рівень, без інтеграції організаційних і управлінських вимірів адаптивності.

У статті J. Y. H. Huang, R. Jiang, J. Y. T. Chang [8, с. 428] доведено значущість адаптивного лідерства. Разом із тим, адаптивність розглядається переважно через управлінську поведінку, а не через процесні характеристики компанії.

Дослідження L. Malburg, M. Hoffmann, R. Bergmann [9, с. 83] пропонує модель MAPE-K для управління адаптивними процесами у smart manufacturing системах, демонструючи можливість автоматизованої регуляції бізнес-процесів. A. G. Lazaropoulos [10, с. 103] пропонує KPI/SLA-підхід до цифровізації IT-бізнес-процесів, що дозволяє формалізувати оцінювання ефективності процесів. N. Hoblos, M. Sandeep, S. L. Pan [11, с. 630] досліджують проблему узгодження стейкхолдерів у цифровій трансформації, підкреслюючи значення когнітивних рамок у впровадженні змін. B. S. Yulistiawan, R., Widyastuti, R. O., Mulianingtyas, G. P. R. . A, and H. T. Sihotang [12, с. 97] пропонують Adaptive Digital IT Governance Framework, який інтегрує управління, операційну діяльність та адаптаційні механізми. Проведений аналіз свідчить, що сучасні дослідження формують три основні підходи до трактування адаптивності: технологічний підхід (self-adaptive systems, AI, MAPE-K моделі), управлінський підхід (adaptive leadership, governance frameworks), процесний підхід (BPM, KPI/SLA моделі, simulation).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, низка важливих аспектів проблеми оцінювання адаптивності бізнес-процесів IT-компаній залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, відсутня узгоджена методологічна база, яка



б дозволяла комплексно вимірювати адаптивність у розрізі організаційних, технологічних, процесних, кадрових та інноваційних характеристик. Більшість існуючих підходів зосереджуються на окремих елементах (наприклад, рівень цифровізації або гнучкість управління), що не дає змоги сформувати цілісну картину здатності бізнес-процесів до швидкої трансформації в умовах цифрової економіки [4, с. 67].

Причинами такої фрагментарності є, по-перше, складність формалізації поняття «адаптивність», яке має динамічну природу; по-друге, швидкі темпи розвитку цифрових технологій, що випереджають оновлення науково-методичних підходів; по-третє, відсутність уніфікованих систем показників, які могли б бути застосовані до різних типів ІТ-компаній незалежно від їх розміру чи спеціалізації [9, с. 83]. Важливість подолання зазначених прогалин зумовлена необхідністю підвищення якості управлінських рішень у сфері цифрової трансформації. Без комплексного підходу до оцінювання адаптивності неможливо своєчасно виявляти слабкі місця бізнес-процесів та визначати пріоритетні напрями їх удосконалення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування та розроблення системи критеріїв і індикаторів оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній до умов цифрової економіки, а також формування методичного підходу до визначення інтегрального рівня адаптивності та розроблення практичних рекомендацій щодо його підвищення.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Цифрова економіка формує нове бізнес-середовище, де домінують технологічні інновації, швидкий обіг інформації та висока динаміка ринку. Вона змінює традиційні моделі створення вартості, відкриває можливості для глобальної інтеграції та формує потребу у гнучких, оперативних бізнес-процесах, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [5, с. 801].

Концепція адаптивних організацій сформувалася як відповідь на швидкі



зміни технологічного та ринкового середовища. Адаптивна організація здатна [10, с. 103]:

- швидко реорганізовувати внутрішні процеси;
- інтегрувати нові технології у щоденну діяльність;
- прогнозувати та мінімізувати ризики;
- підтримувати високий рівень інноваційності та ефективності.

Адаптивність бізнес-процесів ІТ-компанії — це здатність процесів організації інтегровано змінювати свою структуру, ресурси, послідовність дій та технологічне забезпечення для ефективного реагування на зовнішні та внутрішні зміни, зберігаючи при цьому цілісність функцій, високий рівень продуктивності та інноваційності в умовах цифрової економіки. Цифрова зрілість є базовим рівнем розвитку організації, що визначає ступінь впровадження цифрових технологій, аналітики даних, автоматизації та інтегрованих ІТ-рішень [13]. Саме вона створює технологічне підґрунтя для розвитку гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Цифрова зрілість виступає фундаментальною передумовою, яка визначає можливості організації до впровадження сучасних цифрових рішень [6, с. 716]. Гнучкість і стійкість формують операційний рівень реагування, тоді як адаптивність є інтеграційною характеристикою вищого порядку, що забезпечує стратегічну здатність бізнес-процесів до трансформації (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель взаємозв'язку цифрової зрілості, гнучкості, стійкості та адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній

Джерело: складено автором на основі [2, с. 49; 4, с. 67; 7]

Зростання цифрової зрілості безпосередньо підвищує рівень гнучкості та стійкості, а їх синергія формує якісно новий стан — адаптивні бізнес-процеси, які забезпечують довгострокову конкурентоспроможність ІТ-компаній у цифровій економіці. Цифрова економіка формується як якісно нове середовище функціонування сучасних ІТ-компаній. Її ключова особливість полягає у зміщенні акценту з матеріальних ресурсів на інформаційні потоки, швидкість обробки даних і здатність компаній масштабувати продукти без пропорційного зростання витрат [17].

Умови функціонування ІТ-компаній у цифровій економіці характеризуються високою динамічністю технологічних змін, посиленням



глобальної конкуренції та домінуванням платформних бізнес-моделей [2, с. 49]. Адаптивність бізнес-процесів формується під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які взаємодіють між собою та визначають рівень гнучкості, швидкості реагування й інноваційності компанії. Зовнішні фактори відображають вплив цифрового середовища, тоді як внутрішні характеризують організаційну здатність підприємства до трансформацій [6, с. 716].

Оцінювання адаптивності бізнес-процесів ІТ-компанії є комплексною аналітичною процедурою, спрямованою на визначення здатності організації швидко реагувати на зміни цифрового середовища. Сучасні підходи до діагностики адаптивності базуються на використанні цифрових метрик та оцінюванні організаційної зрілості [18, с. 662]. У цьому контексті особливого значення набуває система критеріїв, яка дозволяє комплексно оцінити адаптивність бізнес-процесів ІТ-компаній з урахуванням організаційних, технологічних, процесних, кадрових та інноваційних аспектів їх діяльності. Узагальнена система критеріїв подана в табл. 1, що дозволяє структурувати основні параметри оцінювання та забезпечує методичну основу для подальшої діагностики рівня адаптивності ІТ-компаній.

Таблиця 1

Система критеріїв оцінювання адаптивності ІТ-компаній

Група критеріїв	Критерій	Зміст оцінювання
Організаційні	Організаційна гнучкість	Здатність швидко змінювати структури управління, процеси та ролі в командах
	Якість управлінських рішень	Швидкість і обґрунтованість прийняття рішень у цифровому середовищі
	Рівень цифрового управління	Використання data-driven та agile governance моделей
Технологічні	Рівень автоматизації	Частка автоматизованих бізнес-процесів (CI/CD, RPA)
	Архітектура систем	Використання cloud, microservices, API-first підходів
	Кіберстійкість	Здатність систем протидіяти зовнішнім загрозам і збоям
Процесні	Швидкість розробки	Час від ідеї до релізу продукту
	Частота релізів	Регулярність оновлення продуктів і сервісів
	Стабільність процесів	Рівень відхилень, помилок, повторюваність



		процесів
Кадрові	Цифрові компетенції персоналу	Рівень володіння AI, cloud, DevOps, data tools
	Командна автономія	Самоорганізація команд і рівень відповідальності
	Навчання та адаптивність	Швидкість засвоєння нових технологій (learning agility)
Інноваційні	R&D активність	Інтенсивність розробки нових продуктів і рішень
	Швидкість впровадження інновацій	Час від ідеї до комерціалізації
	Використання AI/ML	Рівень інтеграції інтелектуальних систем у продукти

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 662; 19-21]

Формування системи індикаторів адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній є ключовим етапом операціоналізації багатовимірної моделі оцінювання. Його сутність полягає у трансформації загальних критеріїв (організаційних, технологічних, процесних, кадрових та інноваційних) у конкретні вимірювані показники, що дозволяють здійснювати об'єктивну діагностику рівня адаптивності підприємства [21]. Методично індикатори поділяються на кількісні (метричні) та якісні (експертні), що забезпечує поєднання статистичного аналізу з оцінкою управлінських і організаційних характеристик, які складно формалізувати (табл. 2).

Таблиця 2

Каталог індикаторів адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній

Критерій адаптивності	Індикатор	Тип індикатора	Зміст вимірювання
Технологічна адаптивність	Частка автоматизованих бізнес-процесів	Кількісний	Рівень автоматизації операційної діяльності компанії
	Рівень використання хмарних сервісів	Кількісний	Ступінь переходу до cloud-інфраструктури
	Рівень інтеграції AI/ML рішень	Якісний/кількісний	Використання інтелектуальних технологій у продуктах і процесах
Процесна адаптивність	Середній час модифікації бізнес-процесу	Кількісний	Швидкість внесення змін у процесну модель
	Lead time розробки продукту	Кількісний	Час від ідеї до релізу
	Частота релізів	Кількісний	Динаміка оновлення продуктів
Організаційна	Тривалість ухвалення	Кількісний	Швидкість управлінської



адаптивність	управлінського рішення		реакції
	Рівень децентралізації управління	Якісний	Ступінь автономності команд
	Ефективність взаємодії	Якісний	Якість координації між підрозділами
Кадрова адаптивність	Частка працівників із цифровими сертифікаціями	Кількісний	Рівень формалізованих цифрових компетенцій
	Середній час навчання новим технологіям	Кількісний	Швидкість підвищення кваліфікації
	Рівень командної автономії	Якісний	Здатність команд працювати без жорсткого контролю
Інноваційна адаптивність	Частка доходу від нових продуктів	Кількісний	Комерціалізація інновацій
	Кількість впроваджених інновацій за період	Кількісний	Інтенсивність інноваційної діяльності
	Швидкість інноваційного циклу	Кількісний	Час від ідеї до впровадження

Джерело: сформовано автором на основі [3, с. 84; 6, с. 716]

Сформована система індикаторів є логічним продовженням багатовимірної моделі оцінювання адаптивності. Її застосування забезпечує створення уніфікованого інструментарію діагностики, який відображає реальний стан технологічної, організаційної, процесної, кадрової та інноваційної спроможності ІТ-компанії до адаптації в умовах динамічного цифрового середовища [15, с. 1].

Інтегральний індекс адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній є узагальненим показником, який дозволяє кількісно оцінити здатність підприємства до реагування на зміни цифрового середовища, впровадження інновацій та підтримання ефективності операційної діяльності [13]. Його побудова базується на поєднанні нормованих індикаторів, вагових коефіцієнтів та агрегуючої математичної моделі.

1. Нормування показників.

Оскільки первинні індикатори мають різні одиниці виміру (час, %, кількість, експертні оцінки), вони підлягають процедурі нормування для приведення до єдиної шкали.

Найбільш поширеним є min–max нормування:



$$K_i = \frac{x_i - x_{\min}}{x_{\max} - x_{\min}}, \quad (1)$$

де:

K_i – нормоване значення показника;

x_i – фактичне значення індикатора;

$x_{\min}, x_{\max}$ – мінімальне та максимальне значення в вибірці або галузевому бенчмарку.

У випадку показників, де менше значення є кращим (наприклад, час виконання процесу), застосовується інверсна нормалізація.

2. Визначення ваг критеріїв.

Вагові коефіцієнти w_i відображають відносну важливість кожного критерію в загальній структурі адаптивності.

Методично їх можна визначати через:

- експертне оцінювання (Delphi-метод);
- аналітичну ієрархічну процедуру (АНР);
- статистичну значущість (регресійний аналіз);
- бенчмаркінг галузевих досліджень.

Умова нормування ваг:

$$\sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (2)$$

Типовий розподіл (приклад для ІТ-компаній):

- технологічні критерії – 0,25;
- процесні – 0,25;
- організаційні – 0,20;
- кадрові – 0,15;
- інноваційні – 0,15.

Етап 1

Формування матриці даних:

Індикатори (i)	Підрозділ 1	Підрозділ 2	...	Підрозділ m
Індикатор 1	x_{11}	x_{12}	...	x_{1m}
Індикатор 2	x_{21}	x_{22}	...	x_{2m}
...	...	...	...	...

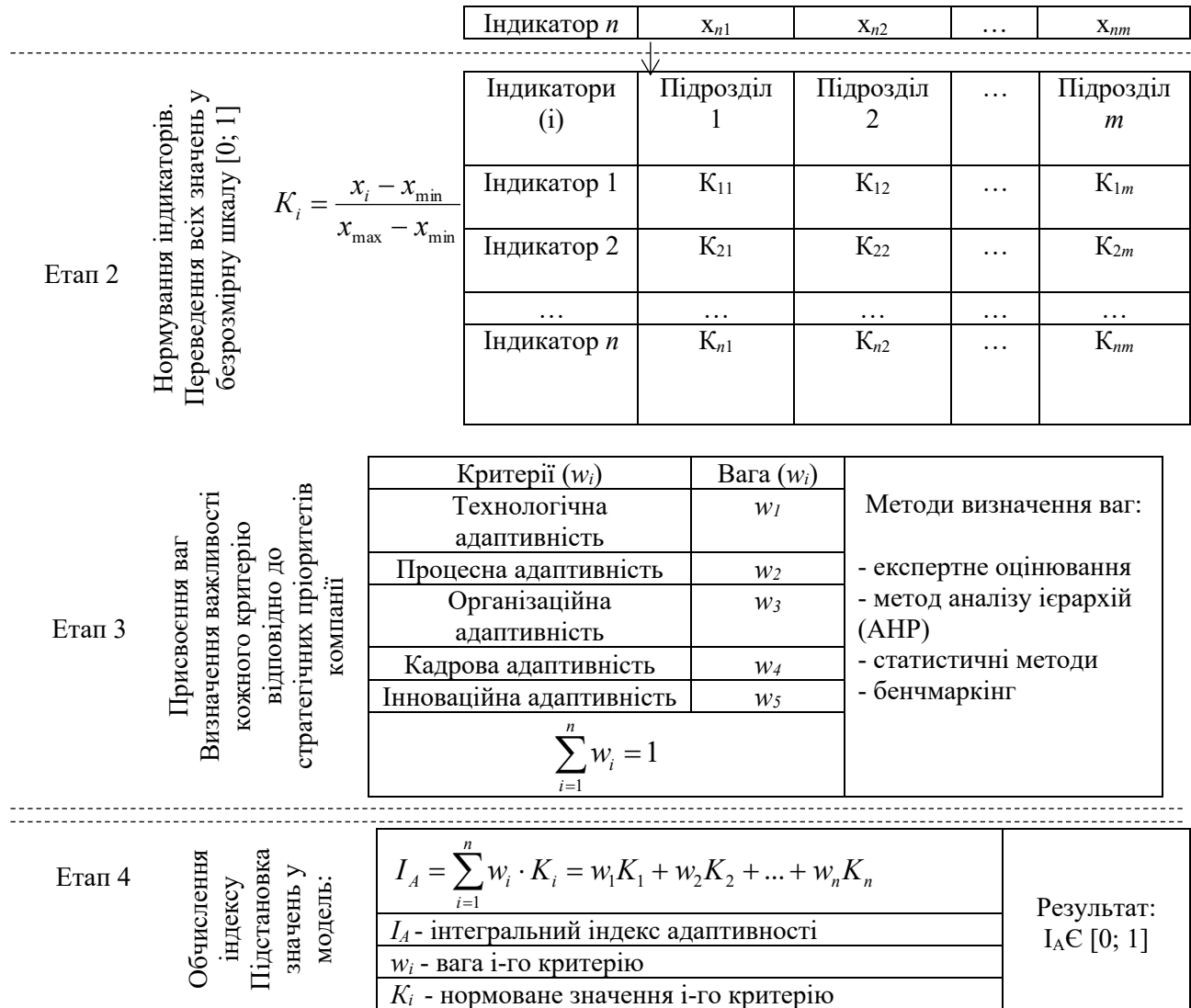


Рис. 2. Процедура розрахунку інтегрального показника адаптивності

Джерело: авторська розробка

3. Побудова математичної моделі

Інтегральний індекс адаптивності визначається як зважена сума нормованих критеріїв:

$$I_A = \sum_{i=1}^n w_i \cdot K_i, \quad (3)$$

де:

I_A – інтегральний індекс адаптивності бізнес-процесів ІТ-компанії;

w_i – вага i -го критерію;

K_i – нормоване значення i -го критерію;



n – кількість критеріїв.

4. Розрахунок інтегрального показника

Процедура розрахунку включає такі етапи (рис. 2).

Розроблена система критеріїв та індикаторів адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній має як наукову, так і практичну цінність, оскільки забезпечує комплексний підхід до оцінювання здатності підприємства функціонувати в умовах динамічного цифрового середовища. Її особливістю є поєднання організаційних, технологічних, процесних, кадрових та інноваційних аспектів діяльності в єдиній системі вимірювання, що дозволяє отримати цілісне уявлення про рівень адаптивності компанії та ефективність її цифрової трансформації [3, с. 84]. Науковий внесок полягає у: формуванні структурованої системи критеріїв адаптивності; розробленні каталогу кількісних та якісних індикаторів оцінювання; побудові інтегрального індексу адаптивності на основі нормованих показників і вагових коефіцієнтів; створенні методики комплексної діагностики цифрової зрілості бізнес-процесів; забезпеченні можливості порівняльного аналізу між компаніями та в динаміці часу.

Використання результатів оцінювання адаптивності дозволяє не лише визначати поточний стан бізнес-процесів, а й формувати основу для планування цифрової трансформації, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку компанії. Основні напрями застосування системи критеріїв та індикаторів у процесі підтримки управлінських рішень наведено в табл.3.

Таблиця 3

Напрями застосування результатів оцінювання адаптивності бізнес-процесів у системі управління ІТ-компанією

Рівень управління	Напрямок використання результатів оцінювання	Управлінський ефект
Стратегічний	Формування цифрової стратегії компанії	Забезпечення довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності
	Визначення пріоритетів	Концентрація ресурсів на найбільш



	інноваційного розвитку	перспективних напрямках діяльності
	Планування інвестицій у цифрову інфраструктуру	Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та технологічної спроможності компанії
Тактичний	Оцінювання рівня цифрової зрілості компанії	Обґрунтування стратегічних рішень щодо цифрової трансформації
	Оцінювання ефективності проєктів цифрової трансформації	Визначення результативності впроваджених змін та їх коригування
	Визначення потреб у навчанні та розвитку персоналу	Підвищення рівня цифрових компетенцій працівників
	Оптимізація організаційної структури	Покращення координації роботи підрозділів
	Розподіл ресурсів між підрозділами та проєктами	Підвищення ефективності управління ресурсним забезпеченням
Операційний	Контроль виконання KPI	Забезпечення досягнення встановлених цільових показників
	Моніторинг ефективності бізнес-процесів	Своєчасне виявлення проблем і зниження операційних ризиків
	Оперативне виявлення відхилень від цільових показників	Швидке реагування на негативні зміни у функціонуванні процесів
	Контроль рівня адаптивності команд і процесів	Підтримання стабільності та безперервності діяльності компанії

Джерело: авторська розробка

Представлені напрями використання системи критеріїв та індикаторів адаптивності свідчать про її універсальний характер та практичну значущість для управління ІТ-компанією. Результати оцінювання можуть застосовуватися на всіх рівнях управління — від стратегічного планування цифрового розвитку до оперативного контролю ефективності бізнес-процесів. На стратегічному рівні система забезпечує обґрунтування довгострокових рішень щодо цифрової трансформації та інноваційного розвитку, на тактичному — сприяє оптимізації організаційних структур, проєктної діяльності та розвитку персоналу, а на операційному — дозволяє здійснювати постійний моніторинг ключових показників діяльності та оперативно реагувати на відхилення від встановлених цілей [18, с. 662].

Інтеграція системи критеріїв та індикаторів адаптивності в управлінську практику створює надійну інформаційно-аналітичну основу для підвищення ефективності прийняття рішень, забезпечення результативності цифрової трансформації та зміцнення конкурентних позицій ІТ-компанії в умовах



динамічного цифрового середовища. Запропонована система критеріїв та індикаторів адаптивності бізнес-процесів ІТ-компаній має вагомому науково-практичну цінність, оскільки забезпечує комплексне оцінювання здатності підприємства адаптуватися до змін цифрового середовища. Її використання дозволяє здійснювати безперервний моніторинг цифрової трансформації, об'єктивно оцінювати рівень цифрової зрілості та формувати інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень [2, с. 49]. У результаті система виступає не лише інструментом діагностики, а й механізмом підтримки стратегічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності ІТ-компаній в умовах цифрової економіки.

Висновки. Адаптивність бізнес-процесів ІТ-компаній у контексті цифрової економіки є визначальним чинником їхньої здатності швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інновації. Вона формується як комплексна характеристика, що відображає узгодженість технологічних, організаційних та управлінських рішень у межах цифрової трансформації.

Важливим аспектом є формування індикаторів, що відображають ступінь цифрової зрілості компанії. Сукупність цих показників дозволяє комплексно оцінити здатність бізнес-процесів до трансформації. Система критеріїв та індикаторів оцінювання адаптивності бізнес-процесів має бути багатовимірною та динамічною, забезпечувати адекватне відображення рівня готовності ІТ-компаній до функціонування в умовах цифрової економіки та постійних технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Галашов Д. Ю. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>

2. Процак К.В. Адаптаційна система менеджменту підприємства в умовах екстремальної невизначеності. *Економічний простір*. 2026. № 211. С. 49-54. DOI:



<https://doi.org/10.30838/EP.211.49-54>

3. Zhygalkevych Zh. M., Zalutskyi R. O. Improving the quality of business processes of enterprises based on digitization. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023. (2). Pp. 84–93. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.2.9>

4. Serhiienko O., Mashchenko M., Samorodov B., Babichev A., Klimenko O. Simulation and Optimisation of Business Process Management: Case Study of IT Company. *Business Systems Research Journal*. 2024. vol. 15, no. 1. pp. 67-90. URL: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2024-0004>

5. Titov S., Trachuk A., Linder N., Pathak R.D., Samson D., Husein Z., Sushil S. Digital transformation enablers in high-tech and low-tech companies: A comparative analysis. *Australian Journal of Management*. 2023. Volume 48, Issue 4, 801-843. URL: <https://doi.org/10.1177/03128962231157102>

6. Mühlburger M., Krumay B. Towards a context-sensitive conceptualisation of digital transformation. *Journal of Information Technology*. 2024. Volume 39, Issue 4. pp. 716-731. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231219514>

7. Rashid T.A., Hassan B.A., Alsadoon A. *et al.* Awareness requirement and performance management for adaptive systems: a survey. *J Supercomput*. 2023. vol.79. 9692–9714. URL: <https://doi.org/10.1007/s11227-022-05021-1>

8. Huang J. Y. H., Jiang R., Chang J. Y. T. The Effects of Transformational and Adaptive Leadership on Dynamic Capabilities: Digital Transformation Projects. *Project Management Journal*. 2023. vol.54(4). Pp. 428-446. URL: <https://doi.org/10.1177/87569728231165896>

9. Malburg L., Hoffmann M., Bergmann R. Applying MAPE-K control loops for adaptive workflow management in smart factories. *J Intell Inf Syst*. 2023. vol.61. Pp. 83–111. URL: <https://doi.org/10.1007/s10844-022-00766-w>

10. Lazaropoulos A. G. SLAs, KPIs and BPMN Standard for the Digital Transformation of the Enterprises' IT Business Processes. *International Journal of Synergy in Engineering and Technology*. 2022. Vol. 3 No. 2. Pp. 103-142. URL:



<https://www.tatiuc.edu.my/ijset/index.php/ijset/article/view/135> (дата звернення: 21.04.2026)

11. Hoblos N., Sandeep M., Pan S. L. Achieving stakeholder alignment in digital transformation: A frame transformation perspective. *Journal of Information Technology*. 2024. vol. 39(4). Pp. 630-649. URL: <https://doi.org/10.1177/02683962231219518>

12. Yulistiawan B. S., Widyastuti R., Mulianingtyas R. O., Sihotang H. T. Developing the Adaptive Digital IT Governance Framework for Next-Generation IT Governance. *MATRIK*. 2025. vol. 25, no. 1, pp. 97–112. doi: 10.30812/matrik.v25i1.5628

13. Zhang J., Li H., Zhao H. The Impact of Digital Transformation on Organizational Resilience: The Role of Innovation Capability and Agile Response. *Systems*. 2025. vol. 13(2). 75. URL: <https://doi.org/10.3390/systems13020075>

14. Troise C., Corvello V., Ghobadian A., O'Regan N. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. Volume 174. 121227. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>

15. D'Oliveira Andrade C. R., Gonçalo C. R., Santos A.M. Digital transformation with agility: The emerging dynamic capability of complementary services. *Revista de Administração Mackenzie*. 2022. vol. 23, no. 6, pp. 1-47. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD220063.en>

16. Костецький М. Трансформація моделі економічної ефективності іт-підприємств: перехід від екстенсивного масштабування до процесної інтенсифікації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-59>

17. Гвоздь М., Морозов М., Олинець А.-М. Цифрова трансформація підприємств: інтеграція agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73->



126)

18. Vaia G., Arkhipova D., DeLone W. Digital governance mechanisms and principles that enable agile responses in dynamic competitive environments. *European Journal of Information Systems*. 2022. vol. 31(6). Pp. 662–680. URL: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2022.2078743>

19. Spoladore D., Pessot E. An evaluation of agile Ontology Engineering Methodologies for the digital transformation of companies. *Computers in Industry*. 2022. Volume 140. 103690. URL: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103690>

20. Kuehnel K., Au-Yong-Oliveira M. The Development of an Information Technology Architecture for Automated, Agile and Versatile Companies with Ecological and Ethical Guidelines. *Informatics*. 2022. vol. 9(2). 37. URL: <https://doi.org/10.3390/informatics9020037>

21. Plant O. H., Hillegersberg van J., Aldea A. Rethinking IT governance: Designing a framework for mitigating risk and fostering internal control in a DevOps environment. *International Journal of Accounting Information Systems*. 2022. Volume 45. 100560. URL: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100560>