

Tretiak V. P. & Chen Yu. (2023). Zberezhennia stiikosti ta vyznachennia mozhyvosti rozvytku subiektiv maloho ta serednoho biznesu [Maintaining stability and determining development opportunities for small and medium-sized business entities]. *Problemy ekonomiky*, 3, 112–118.
<https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-112-118>
zakon.rada.gov.ua. (2003, January 16). Hospodarskyi kodeks Ukrainy [Commercial Code of Ukraine].
<https://zakon.rada.gov.ua/go/436-15#Text>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 03.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 16.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-506-515>

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

©2026 БАБИЧ Д. В.

УДК 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21

Бабич Д. В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах невизначеності

У статті досліджено теоретичні та прикладні аспекти оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності. Актуальність дослідження зумовлена посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків, нестабільністю економічного середовища, цифровою трансформацією, змінами споживчих потреб, порушенням логістичних зв'язків та необхідністю підвищення адаптивності суб'єктів господарювання. Визначено, що бізнес-процеси є основою ефективного функціонування підприємства, оскільки забезпечують реалізацію його ключових функцій, створення споживчої цінності, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Розкрито сутність оптимізації бізнес-процесів як цілеспрямованого процесу вдосконалення структури, змісту та механізмів реалізації основних управлінських і операційних процесів підприємства. Систематизовано основні фактори невизначеності, що впливають на функціонування бізнес-процесів підприємства, зокрема макроекономічну нестабільність, технологічні зміни, конкурентний тиск, кадрові проблеми, інформаційні обмеження та недостатній рівень автоматизації. Обґрунтовано доцільність використання сучасних інструментів оптимізації, серед яких управління бізнес-процесами, Lean Management, Agile-підходи, цифрові технології, аналітика даних і ризик-орієнтоване управління. Також обґрунтовано доцільність формування адаптивного механізму управління бізнес-процесами, що передбачає моніторинг середовища, ідентифікацію ризиків, аналіз відхилень, розроблення коригувальних заходів, впровадження змін і оцінювання результатів. Доведено, що комплексна оптимізація бізнес-процесів сприяє скороченню витрат, підвищенню продуктивності, покращенню якості управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища.

Ключові слова: бізнес-процеси; оптимізація; управління підприємством; невизначеність; ризики; адаптивне управління; цифровізація; ефективність діяльності.

Рис.: 1. **Бібл.:** 16.

Бабич Дмитро Володимирович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: dvbanych@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0562-3242>

UDC 005.591.6:005.334
JEL: D81; M11; M21

Babych D. V. Optimizing Business Processes in a Company under Uncertainty

The article explores the theoretical and practical aspects of optimizing business processes in a company under conditions of uncertainty. The relevance of the study is due to the increasing impact of external and internal risks, the instability of the economic environment, digital transformation, changes in consumer needs, disruption of logistics connections, and the need to enhance the adaptability of economic entities. It has been identified that business processes are the foundation of effective company functioning, as they ensure the implementation of its key functions, the creation of consumer value, the rational use of resources, and the achievement of strategic goals. The essence of business process optimization is revealed as a purposeful process aimed at improving the structure, content, and mechanisms of implementing the company's main management and operational processes. The main factors of uncertainty affecting the functioning of a company's business processes have been systematized, including macroeconomic instability, technological changes, competitive pressure, staffing issues, information limitations, and insufficient levels of automation. The feasibility of using modern optimization tools has been substantiated, among which are business process management, Lean Management, Agile approaches, digital technologies, data analytics, and risk-oriented management. The relevance of developing an adaptive business process management mechanism has also been substantiated, which involves monitoring the environment, identifying risks, analyzing deviations, developing corrective measures, implementing changes, and evaluating results. It has been proved that comprehensive business process optimization helps reduce costs, increase productivity, improve the quality of management decisions, strengthen competitiveness, and ensure sustainable development of the company in an unstable environment.

Keywords: business processes; optimization; enterprise management; uncertainty; risks; adaptive management; digitalization; performance efficiency.

Fig.: 1. **Bibl.:** 16.

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків. Воєнні дії, нестабільність економічної ситуації, цифрова трансформація, зміни споживчих потреб, порушення логістичних ланцюгів і посилення конкурентного тиску зумовляють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання. За таких умов особливого значення набуває оптимізація бізнес-процесів, яка дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечити раціональне використання ресурсів та створити передумови для сталого розвитку.

Ефективність діяльності сучасного підприємства значною мірою залежить від якості організації та управління бізнес-процесами. Саме бізнес-процеси забезпечують реалізацію основних функцій підприємства, формування споживчої цінності продукції чи послуг, а також досягнення стратегічних цілей. Водночас умови невизначеності потребують від підприємств не лише вдосконалення окремих процесів, а й формування гнучких механізмів управління, здатних оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізувати негативний вплив ризиків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика оптимізації бізнес-процесів підприємства активно досліджується в контексті цифрової трансформації, процесного управління та адаптації до умов невизначеності. Зокрема, М. М. Фелісіано-Честеро, Н. Амін, М. Котабе, Дж. Пол, М. Сіньоре [1] та Х. Т. Нгуєн [4] розглядають цифрову трансформацію як важливий чинник підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємств.

Значну увагу розвитку Business Process Management (BPM) як основи оптимізації бізнес-процесів приділяють Т. Грізольд, К. Янієш, М. Рьоглінгер, М. Т. Вінн [2], Дж. В. Ковач, Т. Кардосо-Гріло, М. Кардосо, С. Калаку, А. А. Мартінс [3], М. Шелянговський, Й. Берняк-Возни [5]. У їхніх працях акцент зроблено на динамічності бізнес-процесів, необхідності їх постійного вдосконалення, поєд-

нанні BPM із сучасними методами управління якістю та подоланні обмежень традиційних підходів до процесного управління.

Практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів на основі BPM-методології досліджують А. Р. Тейшейра, Ж. В. Феррейра, А. А. Рамос [6], які доводять доцільність використання процесного підходу для аналізу даних, виявлення неефективних операцій та підвищення результативності управлінських рішень.

Серед українських науковців питання цифровізації та оптимізації бізнес-процесів розглядають Д. Ю. Галашов [7], В. М. Горовий [8], М. Є. Шкурат, Г. Р. Узбек [15], А. Мельник, О. Карінцева, А. Калініченко, М. Харченко, С. Тарасенко [11]. Автори підкреслюють, що цифрові технології, автоматизація, аналітика даних і процесно-орієнтоване управління є важливими інструментами підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах.

Методичні підходи до аналізу, моделювання та вдосконалення бізнес-процесів висвітлено у працях Ж. А. Кононенко, Р. І. Шаравари, Т. І. Яковенко [10], О. Шульги [16], А. А. Сливчука, О. О. Другова [14].

Питання управління підприємством в умовах невизначеності розкривають О. С. Другова, М. С. Бріль, А. О. Задорожний [9], які наголошують на важливості адаптивних управлінських моделей, ризик-орієнтованого підходу та гнучкості прийняття рішень. Окремий напрям становлять праці В. В. Прохорової, В. І. Чобіток [12; 13], Ю. Курбель [13], які присвячені реінжинірингу бізнес-процесів і перебудові управлінських механізмів в умовах цифровізації.

Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та обґрунтування практичних підходів до оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням управління та оптимізації бізнес-процесів, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування підходи до оптимізації бізнес-проце-

сів в умовах високого рівня невизначеності, коли традиційні методи управління не забезпечують належної гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Сучасні дослідження переважно зосереджені на питаннях підвищення ефективності окремих бізнес-процесів або впровадження цифрових технологій у систему управління підприємством. Водночас недостатньо уваги приділяється формуванню комплексних адаптивних механізмів оптимізації бізнес-процесів, які б ураховували вплив ризиків, кризових явищ, нестабільності ринкового середовища та необхідність оперативного прийняття управлінських рішень. Крім того, потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання результативності оптимізації бізнес-процесів з урахуванням рівня невизначеності та змінності умов функціонування підприємств.

У зв'язку з цим актуальним залишається дослідження напрямів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства на засадах адаптивності, гнучкості та цифрової трансформації, що дозволить підвищити ефективність діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю організації та управління його бізнес-процесами.

Процесний підхід до управління розглядає підприємство як систему взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на створення цінності для споживачів та досягнення стратегічних цілей організації [2; 5]. На відміну від функціонального підходу, який акцентує увагу на окремих структурних підрозділах, процесне управління орієнтоване на забезпечення безперервності виконання операцій, підвищення їх результативності та координації між усіма учасниками процесу.

Поняття «бізнес-процес» в дослідженнях трактується як сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і процедур, що здійснюються з використанням певних ресурсів для створення продукту або послуги, які мають цінність для кінцевого споживача [10; 16]. Бізнес-процеси охоплюють усі напрями діяльності підприємства, включно з виробництвом, постачанням, логістикою, маркетингом, фінансами, управлінням персоналом та інформаційним забезпеченням. Їх ефективне функціонування створює основу для підвищення продуктивності праці, зниження витрат,

покращення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

В умовах зростання невизначеності особливої актуальності набуває оптимізація бізнес-процесів як цілеспрямований процес удосконалення їх структури, змісту та механізмів реалізації з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. Оптимізація передбачає виявлення й усунення неефективних операцій, скорочення часових і ресурсних витрат, підвищення швидкості виконання процесів, а також покращення якості управлінських рішень [6; 7]. Результатом оптимізації є формування більш гнучкої системи управління, здатної швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища (рис. 1).

Теоретичним підґрунтям оптимізації бізнес-процесів виступають концепції процесного менеджменту, реінжинірингу бізнес-процесів, ощадливого виробництва, управління якістю та адаптивного управління [12–14]. Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на радикальне переосмислення та перепроєктування процесів підприємства з метою досягнення суттєвого покращення показників ефективності. Концепція ощадливого виробництва спрямована на усунення втрат і створення максимальної цінності для споживача за мінімального використання ресурсів. Водночас адаптивний підхід забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Сучасний етап розвитку управлінської науки характеризується *активним впровадженням цифрових технологій* у процес оптимізації бізнес-процесів.

Використання інформаційних систем управління, технологій автоматизації, штучного інтелекту, аналітики великих даних і цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості процесів, оперативності обробки інформації та якості управлінських рішень [1; 4; 8]. Цифровізація дозволяє підприємствам своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні бізнес-процесів, прогнозувати можливі ризики та формувати ефективні механізми реагування на зміни.

У цьому контексті оптимізація бізнес-процесів є важливою складовою сучасної системи управління підприємством, яка забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, покращення результативності діяльності та зміцнення конкурентних переваг. В умовах невизначеності її значення суттєво зростає, оскільки саме якість бізнес-процесів визначає здатність підприємства адаптуватися до змін, мінімізувати ризики та за-

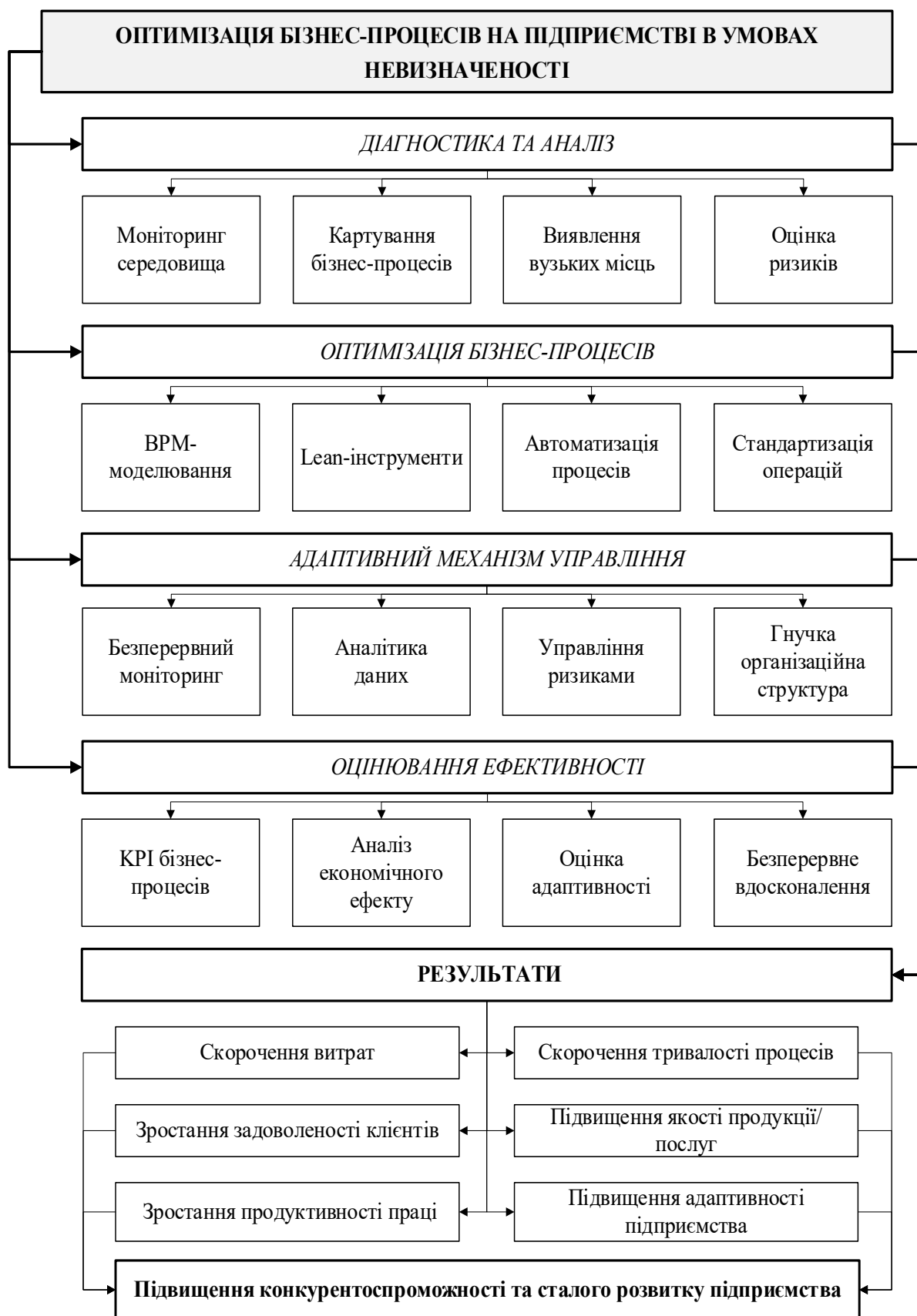


Рис. 1. Модель оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності

Джерело: авторська розробка.

безпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Варто зауважити, що сучасне бізнес-середовище характеризується високою мінливістю та складністю, що обумовлює суттєвий вплив факторів невизначеності на функціонування підприємств і реалізацію їхніх бізнес-процесів. Невизначеність виникає внаслідок неможливості повного прогнозування майбутніх подій та їх наслідків для діяльності суб'єктів господарювання. У таких умовах підприємства змушені постійно адаптувати свої процеси до змін економічної, політичної, соціальної та технологічної ситуації, що вимагає підвищення гнучкості системи управління та вдосконалення механізмів прийняття рішень [9].

До основних зовнішніх факторів невизначеності належать макроекономічна нестабільність, інфляційні процеси, коливання валютних курсів, зміни законодавства, посилення конкурентної боротьби, глобалізаційні процеси та технологічні трансформації. Значний вплив також мають геополітичні ризики, воєнні конфлікти, порушення міжнародних логістичних ланцюгів і кризові явища у світовій економіці. Вказані фактори можуть призводити до змін попиту на продукцію та послуги, перебоїв у постачанні ресурсів, зростання витрат і зниження фінансової стійкості підприємств.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль відіграють *внутрішні фактори невизначеності*, які пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства. До них належать недосконалість організаційної структури, недостатня координація між підрозділами, низький рівень автоматизації процесів, дефіцит фінансових ресурсів, кадрові проблеми та інформаційні обмеження. Наявність таких факторів може ускладнювати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та знижувати ефективність реалізації бізнес-процесів.

Вплив невизначеності на бізнес-процеси проявляється через зростання ризиків порушення їхньої безперервності, збільшення витрат часу та ресурсів, зниження якості виконання операцій і ускладнення процесу планування. Особливо вразливими є процеси постачання, виробництва, логістики та збуту, оскільки вони безпосередньо залежать від стану зовнішнього ринку та взаємодії з контрагентами. В умовах невизначеності підприємства часто стикаються з необхідністю оперативного коригування виробничих планів, перегляду маршрутів постачання, пошуку нових постачальників або адаптації маркетингових стратегій.

Особливістю сучасного етапу розвитку економіки є те, що невизначеність стає постійним елементом функціонування підприємств, а не тимча-

совим явищем. Це зумовлює необхідність переходу від традиційних підходів до управління бізнес-процесами до адаптивних моделей, які забезпечують гнучкість, швидке реагування на зміни та здатність до самоорганізації. У таких умовах важливого значення набуває впровадження систем моніторингу зовнішнього середовища, інструментів прогнозування ризиків, цифрових технологій аналізу даних і механізмів підтримки управлінських рішень.

Отже, фактори невизначеності здійснюють комплексний вплив на функціонування бізнес-процесів підприємства, змінюючи умови їх реалізації та підвищуючи вимоги до системи управління. Ефективне врахування цих факторів є необхідною передумовою забезпечення стійкості діяльності підприємства, підтримання його конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

Ефективне функціонування підприємства в умовах невизначеності потребує застосування сучасних інструментів і методів оптимізації бізнес-процесів, які забезпечують підвищення гнучкості, адаптивності та результативності управлінської діяльності. Вибір конкретних методів залежить від особливостей підприємства, рівня складності його бізнес-процесів, характеру зовнішніх викликів та стратегічних цілей розвитку. Водночас сучасна практика управління свідчить про доцільність комплексного використання різних підходів, що дозволяє досягати більш стійких результатів в умовах постійних змін.

Одним із найбільш поширених інструментів оптимізації є *управління бізнес-процесами (Business Process Management – BPM)*, яке передбачає систематичне моделювання, аналіз, контроль і вдосконалення процесів підприємства. Застосування BPM дає можливість виявляти дублювання функцій, усувати неефективні операції, скорочувати часові витрати та підвищувати якість виконання робіт [3; 5; 6]. Особливої актуальності цей підхід набуває в умовах невизначеності, коли виникає потреба в оперативному коригуванні процесів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Важливе місце серед інструментів оптимізації займає *концепція ощадливого управління*, яка спрямована на мінімізацію втрат ресурсів та максимізацію цінності для споживача. Основна увага приділяється усуненню операцій, що не створюють доданої вартості, скороченню надлишкових запасів, оптимізації логістичних потоків і вдосконаленню організації праці. Реалізація принципів Lean Management дозволяє підприємствам підвищувати ефективність використання ресурсів і знижувати вплив негативних факторів зовнішнього середовища.

Для підприємств, які функціонують у динамічних умовах, ефективним інструментом є *Agile-підхід*, що базується на принципах гнучкості, швидкого реагування на зміни та постійного вдосконалення процесів. Використання цього підходу сприяє підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень і забезпечує адаптацію підприємства до умов невизначеності.

Важливим напрямом оптимізації бізнес-процесів є *цифровізація управління та впровадження сучасних інформаційних технологій*. Використання ERP-систем, CRM-платформ, технологій Business Intelligence, штучного інтелекту та аналітики великих даних створює можливості для автоматизації рутинних операцій, підвищення прозорості процесів і покращення інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Завдяки цифровим рішенням підприємства отримують можливість оперативно аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати розвиток ситуації та своєчасно реагувати на потенційні ризики [11; 15].

Не менш важливим інструментом оптимізації виступає *ризик-орієнтований підхід до управління бізнес-процесами*. Його сутність полягає в систематичній ідентифікації ризиків, оцінюванні ймовірності їх виникнення та розробленні заходів щодо мінімізації можливих негативних наслідків. Інтеграція механізмів управління ризиками в систему бізнес-процесів дозволяє підвищити стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також забезпечити безперервність ключових операцій навіть за умов кризових ситуацій.

Таким чином, сучасні інструменти та методи оптимізації бізнес-процесів формують основу для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності. Поєднання процесного управління, принципів ощадливого виробництва, гнучких методологій, цифрових технологій та ризик-орієнтованого підходу сприяє створенню адаптивної системи управління, здатної забезпечити стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Формування адаптивного механізму управління бізнес-процесами є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах невизначеності. На відміну від традиційних моделей управління, які орієнтуються на стабільність зовнішнього середовища та довгострокове планування, адаптивний підхід передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни, своєчасно коригувати управлінські рішення та забезпечувати безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Такий механізм дозволяє підтриму-

вати належний рівень ефективності діяльності навіть за умов високої мінливості ринкового середовища та зростання ризиків.

Основою адаптивного механізму управління бізнес-процесами є *безперервний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства*. Постійне відстеження змін економічних, технологічних, соціальних і нормативно-правових факторів забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз і нових можливостей для розвитку. Водночас аналіз внутрішніх показників діяльності дозволяє оцінити ефективність функціонування бізнес-процесів, виявити вузькі місця та визначити напрями їх удосконалення.

Важливим елементом адаптивного механізму виступає *система оперативного прийняття управлінських рішень*. У сучасних умовах підприємства повинні мати можливість швидко переглядати виробничі плани, змінювати структуру ресурсного забезпечення, коригувати логістичні маршрути та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до поточної ситуації. Досягнення такої гнучкості можливе завдяки впровадженню цифрових технологій, автоматизованих інформаційних систем та інструментів аналітичної підтримки управління.

Адаптивний механізм також передбачає *інтеграцію ризик-менеджменту в систему управління бізнес-процесами*. Виявлення потенційних ризиків, оцінювання їхнього впливу та розроблення превентивних заходів дозволяють мінімізувати негативні наслідки невизначеності та забезпечити стійкість функціонування підприємства. Особливого значення набуває сценарне планування, яке дає можливість підготувати альтернативні варіанти дій залежно від розвитку зовнішніх умов і рівня впливу ризикових факторів.

Необхідною складовою адаптивного управління є *розвиток організаційної гнучкості підприємства*. Це передбачає створення ефективних комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами, делегування повноважень, підвищення рівня компетентності персоналу та формування культури постійного вдосконалення. Гнучка організаційна структура сприяє швидкому обміну інформацією, скороченню часу прийняття рішень та оперативно-му реагуванню на зміни зовнішнього середовища.

Концептуально адаптивний механізм управління бізнес-процесами в умовах невизначеності може бути представлений як послідовність взаємопов'язаних етапів: моніторинг середовища функціонування підприємства, ідентифікація відхилень і ризиків, аналіз впливу змін на бізнес-процеси, розроблення та впровадження коригувальних заходів, оцінювання результатів і подальше

вдосконалення процесів. Циклічний характер такого механізму забезпечує безперервність процесу адаптації та створює умови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тому формування адаптивного механізму управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, підвищити стійкість підприємства до ризиків і невизначеності, а також створити передумови для довгострокового розвитку. Поєднання моніторингу, ризик-менеджменту, цифрових технологій та гнучких організаційних підходів сприяє формуванню сучасної системи управління, здатної ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Крім того, оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів є важливим етапом управління підприємством, оскільки дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити результати впроваджених змін та обґрунтувати напрями подальшого вдосконалення діяльності. В умовах невизначеності особливого значення набуває комплексний підхід до оцінювання, який враховує не лише економічні результати, а й рівень адаптивності, гнучкості та стійкості бізнес-процесів до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

Ефективність оптимізації бізнес-процесів доцільно розглядати як співвідношення між отриманими результатами та ресурсами, використаними для досягнення цих результатів. Основними критеріями оцінювання можуть виступати скорочення витрат часу на виконання процесів, зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції або послуг, а також зростання рівня задоволеності споживачів. Досягнення позитивної динаміки зазначених показників свідчить про результативність проведених заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів.

Важливим напрямом оцінювання є *аналіз економічного ефекту від оптимізації бізнес-процесів*. Економічний результат може проявлятися через зниження собівартості продукції, скорочення непродуктивних витрат, підвищення рентабельності діяльності, збільшення обсягів реалізації продукції та зміцнення фінансової стійкості підприємства. У практиці управління для цього використовуються показники економії ресурсів, приросту прибутку, коефіцієнти рентабельності та інші фінансово-економічні індикатори.

В умовах невизначеності доцільним є також *оцінювання адаптивності бізнес-процесів*. Для цього можуть використовуватися показники швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища, часу прийняття управлінських рішень,

рівня автоматизації процесів, гнучкості організаційної структури та здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності за умов виникнення ризикових ситуацій. Чим вищими є значення зазначених показників, тим більш стійкою та конкурентоспроможною є система управління підприємством.

Суттєву роль у процесі оцінювання відіграють *цифрові технології*, які забезпечують оперативний збір, обробку та аналіз інформації щодо функціонування бізнес-процесів. Використання систем бізнес-аналітики, автоматизованих засобів моніторингу та інструментів управління ефективністю дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів і приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого вдосконалення процесів.

Для комплексного оцінювання результатів оптимізації доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (*Key Performance Indicators – KPI*), яка дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі, організаційні та клієнтські аспекти діяльності підприємства. Використання KPI забезпечує можливість порівняння фактичних результатів із запланованими значеннями та визначення рівня досягнення стратегічних цілей підприємства.

Отже, оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів повинно базуватися на комплексному аналізі економічних, організаційних та адаптаційних показників діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише визначити результативність впроваджених змін, а й забезпечити формування інформаційної основи для подальшого вдосконалення бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах невизначеності.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах невизначеності ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптувати бізнес-процеси до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Проведене дослідження дозволило встановити, що оптимізація бізнес-процесів є одним із ключових інструментів підвищення конкурентоспроможності, забезпечення стійкості функціонування та досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах динамічних економічних трансформацій.

Бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживачів та забезпечення

ефективного використання ресурсів підприємства. Оптимізація бізнес-процесів повинна базуватися на принципах процесного управління, безперервного вдосконалення, цифровізації та адаптивності, що дозволяє підвищувати результативність діяльності суб'єктів господарювання.

Макроекономічна нестабільність, технологічні зміни, посилення конкуренції, трансформація ринкового середовища та внутрішні організаційні обмеження суттєво впливають на ефективність реалізації бізнес-процесів, що обумовлює необхідність використання сучасних підходів до управління, орієнтованих на гнучкість і швидке реагування на зміни.

Найбільш ефективними інструментами оптимізації бізнес-процесів в умовах невизначеності є концепція управління бізнес-процесами (BPM), методологія Lean Management, Agile-підходи, цифрові технології управління та ризик-орієнтовані механізми прийняття рішень. Їх комплексне застосування забезпечує скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості управління та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Обґрунтовано доцільність формування адаптивного механізму управління бізнес-процесами, який передбачає безперервний моніторинг середовища функціонування підприємства, інтеграцію ризик-менеджменту, використання цифрових інструментів аналізу даних і впровадження гнучких організаційних підходів. Такий механізм сприяє підвищенню здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах невизначеності та забезпечує його довгострокову стійкість.

Оцінювання ефективності оптимізації бізнес-процесів повинно здійснюватися на основі комплексної системи показників, яка враховує економічні, організаційні та адаптаційні результати діяльності. Використання ключових показників ефективності дозволяє своєчасно визначати результативність впроваджених заходів та формувати основу для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням цифрових моделей адаптивного управління бізнес-процесами, застосуванням технологій штучного інтелекту для прогнозування ризиків та формуванням інтегрованих систем підтримки управлінських рішень в умовах невизначеності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Feliciano-Cestero M. M., Ameen N., Kotabe M., et al. Is Digital Transformation Threatened? A Systematic Literature Review of the Factors Influencing

Firms' Digital Transformation and Internationalization. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Art. 113546.

DOL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>

2. Grisold T., Janiesch C., Röglinger M., Wynn M. T. Managing Dynamics in and Around Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*. 2024. Vol. 66. P. 533–540.
DOL: <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00895-2>
3. Kovach J. V., Cardoso-Grilo T., Cardoso M., et al. Advancing Business Process Management Lifecycle Implementation Through the Integration of the Design for Six Sigma Method. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30. Iss. 2. P. 341–365.
DOL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0333>
4. Nguyen H. T. Digital Transformation for SMEs Through an Optimized Approach to Business Process Management. *Management*. 2025. Vol. 29. Iss. 1. P. 362–403.
DOL: <https://doi.org/10.58691/man/202535>
5. Szelągowski M., Berniak-Woźny J. BPM Challenges, Limitations and Future Development Directions – a Systematic Literature Review. *Business Process Management Journal*. 2024. Vol. 30. Iss. 2. P. 505–557.
DOL: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0419>
6. Teixeira A. R., Ferreira J. V., Ramos A. L. Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*. 2024. Vol. 15. Iss. 11. Art. 724.
DOL: <https://doi.org/10.3390/info15110724>
7. Галашов Д. Ю. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80.
DOL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>
8. Горовий В. М. Чинники цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств у контексті неотехнологічного відтворення. *Бізнес Інформ*. 2025. № 5. С. 162–168.
DOL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-162-168>
9. Другова О. С., Бріль М. С., Задорожний А. О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14–20.
DOL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2>
10. Кононенко Ж. А., Шаравара Р. І., Яковенко Т. І. Моделювання бізнес-процесу – складова управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62.
DOL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
11. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Механізм регулювання економіки*. 2024. № 2. С. 54–60.
DOL: <https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
12. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу біз-

- нес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279–285.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
13. Прохорова В., Чобіток В., Курбель Ю. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 9. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)
 14. 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>
 15. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
 16. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
- REFERENCES**
- Druhova O. S., Bril M. S. & Zadorozhnyi A. O. (2025). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh nevyznachnosti [Enterprise management in conditions of uncertainty]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*, 15, 14–20.
<https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2>
- Feliciano-Cestero M. M., Ameen N. & Kotabe M. (2023). Is Digital Transformation Threatened? A Systematic Literature Review of the Factors Influencing Firms' Digital Transformation and Internationalization. *Journal of Business Research*, 157, Art. 113546.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Grisold T., Janiesch C., Röglinger M. & Wynn M.T. (2024). Managing Dynamics in and Around Business Processes. *Business & Information Systems Engineering*, 66, 533–540.
<https://doi.org/10.1007/s12599-024-00895-2>
- Halashov D. Yu. (2025). Optymizatsiia biznes-protseviv pidpriemstva na osnovi tsyfrovizatsii [Optimization of enterprise business processes based on digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 80.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151>
- Horovyi V. M. (2025). Chynnyky tsyfrovoy transformatsii biznes-protseviv pidpriemstv u konteksti neotekhnolohichnoho vidtvorennia [Factors of digital transformation of enterprise business processes in the context of neo-technological reproduction]. *Biznes Inform*, 5, 162–168.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-162-168>
- Kononenko Zh. A., Sharavara R. I. & Yakovenko T. I. (2024). Modeliuvannia biznes-protseviv – skladova upravlinnia pidpriemstvom [Business process modeling as a component of enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 62.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>
- Kovach J. V., Cardoso-Grilo T. & Cardoso M. (2024). Advancing Business Process Management Lifecycle Implementation Through the Integration of the Design for Six Sigma Method. *Business Process Management Journal*, 2(30), 341–365.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2023-0333>
- Melnyk L., Karintseva O., Kalinichenko L., Kharchenko M. & Tarasenko S. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznes-protseviv v Ukraini: krashchi praktyky vitchyznianoho biznesu ta suchasni vyklyky [Digital transformation of business processes in Ukraine: best practices of domestic business and modern challenges]. *Mekhanizm rehuliuvannia ekonomiky*, 2, 54–60.
<https://doi.org/10.32782/mer.2024.104.07>
- Nguyen H. T. (2025). Digital Transformation for SMEs Through an Optimized Approach to Business Process Management. *Management*, 1(29), 362–403.
<https://doi.org/10.58691/man/202535>
- Prokhorova V. V. & Chobitok V. I. (2021). Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhyrnyrnyh biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and managerial support of business process reengineering at the enterprise in the conditions of digitalization]. *Biznes Inform*, 1, 279–285.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
- Prokhorova V., Chobitok V. & Kurbel Yu. (2020). Reinzhyrnyrnyh mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protseviv pidpriemstv [Reengineering mechanisms in the enterprise business process management system]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika»*, 9.
[https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11)
- Shkurat M. Ye. & Uzbek H. R. (2024). Suchasni metody pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protseviv kompanii v epokhu tsyfrovoy transformatsii [Modern methods of increasing the efficiency of company business processes in the era of digital transformation]. *Biznes Inform*, 5, 136–145.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>
- Shulha O. A. (2025). Metodichni pidkhody do analizu biznes-protseviv pidpriemstva [Methodological approaches to the analysis of enterprise business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 79.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-148>
- Slyvchuk A. L. & Druhov O. O. (2024). Metodolohichni pidkhody do optymizatsii biznes-protseviv vyrobnychoho pidpriemstva na osnovi vprovadzhenia stratehii Lean ta Six Sigma [Methodological approaches to optimizing 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>
- Szelągowski M. & Berniak-Woźny J. (2024). BPM Challenges, Limitations and Future Development Direc-

tions – a Systematic Literature Review. *Business Process Management Journal*, 2(30), 505–557.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2023-0419>

Teixeira A. R., Ferreira J. V. & Ramos A. L. (2024). Optimization of Business Processes Through BPM Methodology: A Case Study on Data Analysis and Performance Improvement. *Information*, 11(15), Art. 724.
<https://doi.org/10.3390/info15110724>

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ в підготовці цієї роботи не використовувались.

Стаття надійшла до редакції / Received: 04.06.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 17.06.2026
Оприлюднено / Published: 30.07.2026

УДК 005.591.6:[004.6:339.137.2]

JEL: C33; L25; M15; O33

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-6-515-523>

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

©2026 ПОПОВСЬКИЙ Ю. Б., ОРЕХОВ М. О.

УДК 005.591.6:[004.6:339.137.2]

JEL: C33; L25; M15; O33

Поповський Ю. Б., Орехов М. О. Управління на основі даних як чинник конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці

У статті досліджено готовність підприємницького середовища України та чотирьох країн ЄС – Польщі, Румунії, Литви й Естонії – до управління на основі даних (Data-Driven Management) та її зв'язок із макроекономічними індикаторами конкурентоспроможності. Актуальність зумовлена розривом між обсягами генерованих даних і здатністю підприємств перетворювати їх на обґрунтовані рішення, а також особливим контекстом України – руйнуванням цифрової інфраструктури через війну та водночас курсом на євроінтеграцію. Побудовано композитний індекс Data-Driven Readiness (DDR), що агрегує з рівними вагами п'ять нормалізованих індикаторів цифрового розвитку (інтернет-користувачі, широкопasmовий доступ, захищені сервери, витрати на НДДКР, частка ІКТ-послуг в експорті) на панельних даних за 2014–2024 рр. (55 спостережень). Аналітичний інструментарій включає порівняння профілів країн, рангову кореляцію Спірмена та панельну регресію з фіксованими ефектами країн і років. Встановлено: усі п'ять країн підвищили рівень готовності, але з різною динамікою – Естонія втримала лідерство (DDR = 0,843), Румунія показала найбільший приріст (+0,473), тоді як зростання України (з 0,092 до 0,422) зупинилося у 2023–2024 рр. через воєнні руйнування та скорочення витрат на НДДКР до 0,37% ВВП. Підтверджено стійку асоціацію DDR з продуктивністю праці ($\rho = 0,745$); найтісніший зв'язок мають інфраструктурні передумови – захищені сервери ($\rho = 0,780$) та інтернет-охоплення ($\rho = 0,713$). Аналіз структури відставання України від естонського бенчмарку виявив критичні розриви в безпековій інфраструктурі даних (7%) та витратах на НДДКР (20%). Сформульовано рекомендації щодо поетапного впровадження Data-Driven управління відповідно до рівнів аналітичної зрілості та пріоритетів державної політики цифровізації в контексті євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Ключові слова: управління на основі даних; конкурентоспроможність підприємства; цифрова економіка; Data-Driven Readiness; композитний індекс; панельний аналіз; цифрова трансформація; Україна.

Рис.: 3. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 16.

Поповський Юрій Борисович – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики, Донецький національний університет імені Василя Стуса (вул. 600-річчя, 21, Вінниця, 21021, Україна)

E-mail: ju.popovskiy@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9446-5287>

Орехов Михайло Олегович – доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту підприємств, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (просп. Берестейський, 37, Київ, 03056, Україна)

E-mail: oriekhov.mykhailo@edu.kpi.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5314-4460>

UDC 005.591.6:[004.6:339.137.2]

JEL: C33; L25; M15; O33

Popovskiy Yu. B., Oryekhov M. O. Data-Driven Management as a Factor of Enterprise Competitiveness in the Digital Economy

The article examines the readiness of the business environment in Ukraine and four EU countries – Poland, Romania, Lithuania, and Estonia – for Data-Driven management and its association with macroeconomic competitiveness indicators. The relevance of the study is determined by the growing gap between the volumes of generated data and the ability of enterprises to use them for informed decision-making, as well as by Ukraine's unique context – the destruction of digital infrastructure due to the war and the simultaneous pursuit of European integration. A composite Data-Driven Readiness (DDR) index is constructed, aggregating five normalized digital development indicators (internet user penetration, fixed broadband density, secure internet servers, R&D expenditure, and ICT service exports) with equal weights using panel data for 2014–2024 (55 observations). The analytical tools include comparative country profiling, Spearman rank correlation, and panel regression with country and year fixed effects. The study finds that all five countries improved their digital readiness over the period, albeit at varying rates: Estonia maintained its leadership (DDR = 0.843 in 2024), Romania demonstrated the largest absolute gain (+0.473), while Ukraine's