Lyzak M. P. & Binert O. V. (2026). Informatsiino-komunikatsiine zabezpechennia menedzhmentu v tsyfrovomu seredovyshchi: vymohy do informatsii ta podolannia komunikatsiinykh barieriv [Information and communication support of management in the digital environment: information requirements and overcoming communication barriers]. *Efektyvna ekonomika, 3*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.83

Martinho D., Farinha J. & Ribeiro V. (2025). The impact of customer relationship management systems on business performance of Portuguese SMEs. *Sustainability, 12*(17), Art. 5647. https://doi.org/10.3390/su17125647

metalcon.ua. *Metalcon*. https://metalcon.ua/

Parasuraman A., Zeithaml V. A. & Malhotra A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research, 3*(7), 213–233. https://doi.org/10.1177/1094670504271156

Payne A. & Frow P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing, 4*(69), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Pronko L. M. & Prosekov A. D. (2025). Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv ukrainskykh pidpryiemstv: stan, tendentsii ta bariery rozvytku [Digitalization of business processes of Ukrainian enterprises: state, trends and development barriers]. *Efektyvna ekonomika, 4*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.79

Verhoef P. C., Broekhuizen T. & Bart Y. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 2*(28), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wessel L., Baiyere A. & Ologeanu-Taddei R. (2021). Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems, 1*(22), 102–129. https://doi.org/10.17705/1jais.00655

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Під час дослідження нові набори первинних даних не створювалися. Використані статистичні та публічні дані доступні за посиланнями у списку джерел. Дані внутрішнього аудиту підприємства не використовувалися.

Під час підготовки рукопису автори використовували ChatGPT (OpenAI) для мовного редагування, структурування окремих фрагментів, перекладу англомовної частини та перевірки оформлення References. Автори перевірили фактичні дані, джерела, переклад і висновки, внесли необхідні виправлення та несуть повну відповідальність за остаточний зміст.

Стаття надійшла до редакції / Received: 22.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 05.10.2026
Оприлюднено / Published: 16.10.2026

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-111-120

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

©2026 **КОЛІЄНКО О. М.**

УДК 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Колієнко О. М. Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації

У статті обґрунтовано теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації. Визначено, що цифрова трансформація не забезпечує автоматичного підвищення результативності бізнес-процесів, оскільки її ефект залежить від узгодженості організаційних рішень, економічного забезпечення, інформаційно-аналітичної підтримки та доцільності використання цифрових технологій. Запропоновано авторське визначення поняття «організаційно-економічний механізм» як інтегрованої системи взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і цифрово-технологічних методів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на діагностику, координацію, оптимізацію, моніторинг і адаптивне коригування бізнес-процесів. Обґрунтовано структуру механізму, що включає організаційну, економічну, інформаційно-аналітичну та технологічну складові, визначено їх функціональне призначення та взаємозв'язки. Розроблено алгоритм функціонування механізму, який передбачає послідовне здійснення діагностики бізнес-процесів, оцінювання їх ефективності, виявлення проблемних зон і причин відхилень, вибір відповідних організаційних, економічних і цифрових інструментів, реалізацію управлінських заходів, моніторинг результатів і подальше коригування параметрів бізнес-процесів. Наукова новизна полягає у формуванні цілісного механізму з адаптаційним контуром зворотного зв'язку, що забезпечує циклічність управлінського впливу

та перехід від фрагментарного використання цифрових технологій до системного управління ефективністю бізнес-процесів. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованого механізму для обґрунтування напрямів цифрової трансформації, підвищення продуктивності, скорочення витрат і тривалості процесів, а також посилення їх прозорості, керованості та адаптивності.
Ключові слова: *бізнес-процеси; ефективність; організаційно-економічний механізм; цифровізація; цифрова трансформація; управління бізнес-процесами; інформаційно-аналітичне забезпечення; цифрові технології; адаптивність.*
Рис.: *2.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *15.*

Коліенко Олексій Миколайович *– аспірант кафедри економіки та бізнес-адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)*
E-mail: *mrghostrulez@gmail.com*

UDC 005.591.6:005.336.3
JEL: M10; M12; O31

Koliienko O. M. Formation of an Organizational and Economic Mechanism to Ensure the Efficiency of Enterprise Business Processes in the Context of Digitalization

The article substantiates the theoretical and methodological foundations for forming an organizational and economic mechanism to ensure the efficiency of enterprise business processes in the context of digitalization. It is determined that digital transformation does not automatically improve the performance of business processes, as its effect depends on the coherence of organizational decisions, economic support, information-analytical backing, and the appropriateness of using digital technologies. The author's definition of the concept of «organizational and economic mechanism» is proposed as an integrated system of interrelated organizational, economic, information-analytical, and digital-technological methods and tools of managerial influence aimed at diagnosing, coordinating, optimizing, monitoring, and adaptively adjusting business processes. The structure of the mechanism, which includes organizational, economic, information-analytical, and technological components, has been substantiated, and their functional purpose and interconnections have been defined. A functioning algorithm for the mechanism has been developed, which involves a sequential process of diagnosing business processes, evaluating their efficiency, identifying problem areas and causes of deviations, selecting appropriate organizational, economic, and digital tools, implementing management measures, monitoring results, and further adjusting business process parameters. The scientific novelty lies in creating an integrated mechanism with an adaptive feedback contour, ensuring cyclical managerial impact and a shift from fragmented use of digital technologies to systematic management of business process efficiency. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed mechanism to substantiate directions for digital transformation, increase productivity, reduce costs and process duration, as well as enhance their transparency, manageability, and adaptability.
Keywords: *business processes; efficiency; organizational-economic mechanism; digitalization; digital transformation; business process management; information-analytical support; digital technologies; adaptability.*
Fig.: *2.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *15.*

Koliienko Oleksii M. *– Postgraduate Student of the Department of Economics and Business Administration, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)*
E-mail: *mrghostrulez@gmail.com*

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується посиленням впливу цифрових технологій на зміст, структуру та способи реалізації бізнес-процесів. Цифровізація трансформує традиційні підходи до організації діяльності підприємств, створює передумови для автоматизації операцій, підвищення швидкості оброблення інформації, удосконалення взаємодії між структурними підрозділами, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості управлінських рішень. Водночас упровадження цифрових технологій саме по собі не гарантує зростання ефективності бізнес-процесів, оскільки результативність цифрових перетворень значною мірою залежить від узгодженості організаційних, економічних, інформаційних і технологічних складових управління підприємством.

В умовах високої динамічності зовнішнього середовища, загострення конкуренції, зростання вимог споживачів до якості, швидкості та персоналізації продукції й послуг підприємства стикаються з необхідністю постійного перегляду та вдосконалення власних бізнес-процесів. Особливого значення набуває забезпечення їх гнучкості, адаптивності, прозорості, керованості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. За таких умов традиційні інструменти управління бізнес-процесами часто не забезпечують належного рівня узгодженості між цілями підприємства, ресурсним забезпеченням, організаційною структурою та можливостями цифрових технологій.

Поширення інформаційно-аналітичних систем, технологій автоматизації, систем управління бізнес-процесами, хмарних сервісів, інструментів аналізу великих масивів даних, штучного інтелекту та інших цифрових рішень формує нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств. Разом із тим фрагментарне впровадження таких інструментів без їх інтеграції в загальну систему управління може призводити до дублювання функцій, збільшення витрат, інформаційної розрізненості, недостатньої координації між учасниками бізнес-процесів і невідповідності отриманих результатів стратегічним цілям підприємства. Це зумовлює необхідність

переходу від локального використання цифрових технологій до комплексного управлінського підходу, орієнтованого на системне забезпечення ефективності бізнес-процесів.

У цьому контексті актуальним є формування організаційно-економічного механізму, який забезпечував би узгоджену взаємодію суб'єктів управління, методів, інструментів, ресурсів, інформаційних потоків і цифрових технологій та створював умови для безперервного моніторингу, оцінювання і коригування параметрів бізнес-процесів. Такий механізм має враховувати не лише економічні результати функціонування бізнес-процесів, а й їх часові, якісні, ресурсні, інформаційні та адаптаційні характеристики, забезпечуючи взаємозв'язок між оперативними управлінськими рішеннями та стратегічними орієнтирами розвитку підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Теоретичні та прикладні засади управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу, цифрової трансформації та підвищення ефективності діяльності підприємств висвітлено у працях Прохорової В. В. [1–5], Чобіток В. І. [1; 2], Юхман Я. В. [3], Янчак Ю. О. [3–5]. Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів та інформаційного потенціалу підприємств в умовах цифровізації досліджено Ареф'євою О. В. [13], організаційно-економічне забезпечення управління підприємством на засадах стратегічної паритетності функцій розкрито Ус Ю. В. і Терлецьким І. О. [14], а особливості цифровізації управління підприємницькою діяльністю в умовах мережевої економіки висвітлено Мозговою Г. В., Дячеком В. В., Заікою О. В. і Прусом Д. В. [15].

У зарубіжних дослідженнях проблематика процесного управління, цифрової трансформації, автоматизації та процесної аналітики представлена у працях Байєре А., Салмели Х., Тапанайнена Т. [6], Дюма М., Ла Рози М., Мендлінга Я., Рейєрса Х. А. [7], Надкарні С., Прюгля Р. [8], Саєда Р. та ін. [9], ван дер Аалста В. М. П. [10], Верхуфа П. К. та ін. [11], Віала Г. [12].

Метою статті є розвиток теоретико-методичних положень і формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств в умовах цифровізації.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНОЇ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрової трансформації та управління бізнес-процесами, недостатньо опрацьованим залишається питання формування цілісного організаційно-економічного механізму, який би поєднував організаційні, економічні, інформаційно-аналітичні та цифрово-технологічні інструменти в єдиному циклі діагностики, реалізації управлінських рішень, моніторингу та адаптивного коригування бізнес-процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Цифровізація сучасного бізнес-середовища суттєво змінює підходи до організації та управління діяльністю підприємств, трансформуючи не лише окремі функції, а й логіку побудови та реалізації бізнес-процесів. Використання цифрових технологій забезпечує розширення можливостей автоматизації операцій, прискорення інформаційного обміну, підвищення точності управлінських рішень, скорочення тривалості окремих процедур та формування нових моделей взаємодії між учасниками бізнес-процесів. Водночас сам факт упровадження цифрових рішень не є достатньою умовою для забезпечення їх ефективності. За відсутності системного підходу цифровізація може мати фрагментарний характер, охоплювати лише окремі операції або функціональні підрозділи та не забезпечувати очікуваного економічного й управлінського результату.

Ефективність бізнес-процесів у цифровому середовищі формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників. До них належать якість організації процесної взаємодії, рівень ресурсного забезпечення, узгодженість інформаційних потоків, швидкість прийняття управлінських рішень, цифрова зрілість підприємства, кваліфікація персоналу, рівень автоматизації та здатність системи управління своєчасно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому забезпечення ефективності бізнес-процесів не може зводитися виключно до впровадження сучасного програмного забезпечення або автоматизації окремих операцій. Воно потребує комплексного поєднання організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і технологічних інструментів.

Однією з основних проблем, що виникають у процесі цифрової трансформації підприємств, є *невідповідність між темпами технологічних змін і можливостями організаційної системи адаптуватися до них*. Запровадження нових цифрових інструментів нерідко здійснюється без відповідного перегляду структури бізнес-процесів, розподілу повноважень, системи відповідальності та критеріїв оцінювання результатів [3; 6; 8]. Унаслідок цього цифрові рішення можуть дублювати вже наявні функції, ускладнювати інформаційні потоки або створювати додаткове навантаження на персо-

нал. Відповідно, ефект від цифровізації залежить не стільки від кількості застосованих технологій, скільки від того, наскільки вони інтегровані в систему управління бізнес-процесами та спрямовані на досягнення конкретних цільових результатів.

Важливого значення набуває також *економічна обґрунтованість цифрових перетворень*. Будь-які заходи щодо автоматизації, цифрової інтеграції або реінжинірингу бізнес-процесів потребують відповідних фінансових, трудових і часових ресурсів [1; 5; 9]. Тому цифровізація повинна супроводжуватися оцінюванням не лише технологічної доцільності, а й її впливу на витрати, продуктивність, тривалість процесів, якість результатів та здатність підприємства створювати додаткову цінність. За таких умов особливої актуальності набуває необхідність узгодження організаційних рішень із економічними можливостями підприємства.

Крім того, цифрове середовище істотно підвищує вимоги до інформаційно-аналітичного забезпечення бізнес-процесів. Збільшення обсягів даних саме по собі не підвищує якість управління. Визначальним стає *здатність підприємства трансформувати інформацію в аналітичні висновки та своєчасні управлінські рішення*. Це потребує формування безперервного інформаційного контуру, який забезпечуватиме збір, систематизацію, аналіз та інтерпретацію даних щодо перебігу бізнес-процесів і дозволятиме оперативно виявляти відхилення від установлених параметрів ефективності.

В умовах динамічного ринкового середовища *бізнес-процеси також мають характеризуватися достатнім рівнем адаптивності*. Зміна споживчого попиту, конкурентної ситуації, ресурсних обмежень, технологічних можливостей або внутрішніх пріоритетів підприємства потребує оперативного коригування процесних параметрів. Це означає, що система забезпечення ефективності бізнес-процесів повинна передбачати не лише оцінювання досягнутих результатів, а й механізми зворотного зв'язку, які забезпечують своєчасне внесення змін до організаційних процедур, ресурсного забезпечення, цифрових інструментів та управлінських рішень.

Отже, в умовах цифровізації ефективність бізнес-процесів формується як результат узгодженої взаємодії організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і цифрово-технологічних компонентів управління. Їх фрагментарне застосування не забезпечує системного підвищення результативності діяльності підприємства, оскільки не створює єдиного контуру прийняття, реалізації та коригування управлінських рішень. Саме тому доцільним є формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів, який поєднуватиме відповідні методи, інструменти, ресурси та управлінські взаємозв'язки в єдину систему й забезпечуватиме безперервність оцінювання, удосконалення та адаптації бізнес-процесів до умов цифрового середовища.

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів потребує чіткого визначення його змісту, функціонального призначення та місця в системі управління підприємством. Доцільність такого підходу зумовлена тим, що ефективність бізнес-процесів формується не внаслідок реалізації окремого управлінського рішення, а є результатом системної взаємодії організаційних, економічних, інформаційних і технологічних складових діяльності підприємства. В умовах цифровізації ця взаємодія набуває особливого значення, оскільки цифрові технології одночасно виступають засобом трансформації бізнес-процесів, джерелом управлінської інформації та інструментом контролю їх результативності.

У загальному розумінні організаційно-економічний механізм доцільно розглядати як цілісну систему управлінського впливу, що об'єднує організаційні форми, економічні методи, інструменти, ресурси, інформаційні потоки та взаємозв'язки між учасниками управління для досягнення визначених цілей підприємства [1; 2; 7]. Водночас стосовно бізнес-процесів його зміст має бути конкретизований з урахуванням процесної орієнтації управління, необхідності безперервного оцінювання результатів та можливості оперативного коригування параметрів процесів. З огляду на це *організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації* доцільно визначати як інтегровану систему взаємопов'язаних організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і технологічних методів та інструментів управлінського впливу, спрямованих на діагностику, координацію, оптимізацію, моніторинг і адаптивне коригування бізнес-процесів з метою забезпечення досягнення цільових параметрів їх результативності, ресурсної ефективності, якості, гнучкості та здатності створювати цінність для підприємства та його стейкхолдерів.

Метою функціонування організаційно-економічного механізму є забезпечення стійкого підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства на основі раціонального поєднання організаційних рішень, економічних важелів, інформаційно-аналітичного забезпечення та цифрових технологій. Досягнення цієї мети передбачає забезпечення узгодженості бізнес-процесів зі стратегічними цілями підприємства, раціоналізацію використання

ресурсів, скорочення непродуктивних операцій і втрат часу, підвищення якості інформаційного забезпечення, прискорення прийняття управлінських рішень та створення передумов для своєчасної адаптації процесів до змін умов функціонування.

Важливим аспектом є *орієнтація механізму не лише на економію ресурсів або зниження витрат*. Ефективність бізнес-процесів має оцінюватися комплексно з урахуванням досягнутого результату, витрат ресурсів, тривалості виконання операцій, якості кінцевого результату, рівня задоволення потреб споживачів, гнучкості процесів та здатності підприємства швидко реагувати на зміни [7]. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли оптимізація одного параметра бізнес-процесу негативно впливає на інші характеристики його функціонування.

Функціонування організаційно-економічного механізму має ґрунтуватися на сукупності взаємопов'язаних принципів.

Базовим є *принцип системності,* який передбачає розгляд бізнес-процесів як взаємопов'язаних елементів єдиної системи діяльності підприємства та недопущення локальної оптимізації без урахування її впливу на суміжні процеси. *Принцип процесної орієнтації* визначає необхідність управління не окремими функціями структурних підрозділів, а наскрізними потоками створення цінності від входу процесу до отримання кінцевого результату.

Принцип цифрової інтегрованості передбачає включення цифрових технологій безпосередньо до контуру управління бізнес-процесами та забезпечення взаємодії інформаційних систем, баз даних і цифрових інструментів. При цьому цифровізація має здійснюватися не як самоціль, а відповідно до конкретних потреб процесу та очікуваного управлінського або економічного ефекту. З цим безпосередньо пов'язаний *принцип економічної доцільності*, відповідно до якого вибір заходів з удосконалення та цифрової трансформації бізнес-процесів має враховувати співвідношення необхідних ресурсів і прогнозованих результатів.

Особливого значення в умовах нестабільності набуває *принцип адаптивності,* який передбачає здатність механізму своєчасно реагувати на зміну умов діяльності шляхом коригування параметрів бізнес-процесів, управлінських рішень і використовуваних інструментів. Реалізація цього принципу неможлива без *принципу безперервності моніторингу та вдосконалення,* відповідно до якого оцінювання ефективності повинно бути постійною складовою процесу управління, а не завершальним етапом окремого проєкту трансформації.

Таким чином, сутність запропонованого організаційно-економічного механізму полягає у створенні цілісного контуру забезпечення ефективності бізнес-процесів, у межах якого організаційні рішення, економічні інструменти, інформаційно-аналітичне забезпечення та цифрові технології взаємодіють на основі єдиних цілей і принципів. Такий підхід створює методологічну основу для визначення структурних складових механізму та обґрунтування характеру їх взаємодії в системі управління підприємством.

Формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів передбачає визначення його структурних складових і характеру взаємозв'язків між ними. Враховуючи багатоаспектність процесу управління та специфіку цифрового середовища, доцільно виходити з необхідності поєднання організаційної, економічної, інформаційно-аналітичної та цифровотехнологічної складових [1; 2; 6]. Їх інтеграція дає змогу забезпечити цілісність управлінського впливу на бізнес-процеси, узгодити управлінські рішення з ресурсними можливостями підприємства та використати потенціал цифрових технологій для підвищення результативності діяльності.

Виділення зазначених складових ґрунтується на тому, що ефективність бізнес-процесу є результатом не окремої управлінської дії, а комплексної взаємодії організаційних умов його реалізації, економічного забезпечення, якості інформаційної підтримки та технологічних можливостей. При цьому жодна зі складових не може розглядатися автономно. Узагальнення змісту та функціонального призначення складових запропонованого механізму наведено в *табл. 1*. Запропонована структуризація відображає взаємодоповнювальний характер складових механізму. Принциповим є забезпечення постійної взаємодії між зазначеними складовими.

Отже, запропонована структура організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів ґрунтується на інтеграції організаційної, економічної, інформаційно-аналітичної та технологічної складових. Їх взаємодія дозволяє поєднати процеси організації, ресурсного забезпечення, інформаційної підтримки та цифрової трансформації в єдиний управлінський контур.

Наступним етапом є визначення послідовності реалізації зазначеного механізму та формування його цілісної моделі, яка відображатиме логіку переходу від діагностики бізнес-процесів до оцінювання результатів і адаптивного коригування управлінських рішень.

Визначення структурних складових організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів створює основу для фор-

Таблиця 1

Структурні складові організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів

Складова механізму	Функціональне призначення	Основні інструменти
Організаційна	Забезпечення координації учасників, розподілу відповідальності, регламентації та оптимізації бізнес-процесів	Процесне структурування, регламентація, визначення власників процесів, процесні команди, управління змінами
Економічна	Забезпечення ресурсної обґрунтованості та економічної результативності бізнес-процесів	Бюджетування, управління витратами, оцінювання економічного ефекту, ресурсне планування, мотивація
Інформаційно-аналітична	Інформаційне забезпечення діагностики, моніторингу, оцінювання та прийняття управлінських рішень	Система показників, моніторинг, аналітика даних, виявлення відхилень, прогнозування
Технологічна	Автоматизація, інтеграція та цифрова підтримка бізнес-процесів	ERP, CRM, BPM, BI, Process Mining, RPA, хмарні технології, штучний інтелект

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 10; 12–15].

мування логіки його практичного функціонування. При цьому принципове значення має не лише наявність організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних і цифрово-технологічних складових, а й послідовність їх залучення до процесу управління. Механізм має забезпечувати перехід від фіксації поточного стану бізнес-процесів до обґрунтування та реалізації управлінських рішень, оцінювання отриманих результатів і подальшого коригування параметрів процесів.

Запропонований підхід ґрунтується на циклічній логіці функціонування механізму, відповідно до якої забезпечення ефективності бізнес-процесів розглядається як безперервний процес. У межах такого циклу результати кожного попереднього етапу формують інформаційну основу для наступного, а завершальна оцінка досягнутих результатів одночасно виступає початковою інформацією для нового циклу вдосконалення. Це дозволяє забезпечити адаптивність механізму та його орієнтацію не на одноразову оптимізацію, а на постійне підвищення ефективності бізнес-процесів (*рис. 1*).

Першим етапом функціонування механізму є *діагностика бізнес-процесів підприємства*. Її метою є визначення фактичного стану процесів, установлення їх місця у створенні цінності, виявлення взаємозв'язків між окремими операціями та визначення найбільш проблемних ділянок.

Другим етапом є *оцінювання ефективності бізнес-процесів,* яке передбачає визначення фактичних значень ключових параметрів та їх зіставлення з цільовими, нормативними або плановими показниками. Результати оцінювання виступають основою для виявлення проблемних зон і причин неефективності. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між виявленими проблемами та їх джерелами дозволяє уникнути формального вдосконалення процесів і забезпечити цілеспрямований характер управлінського впливу.

Наступним етапом є *вибір комплексу організаційних, економічних і цифрових інструментів відповідно до характеру виявлених проблем*. Принциповим у цьому контексті є те, що вибір цифрового інструменту має здійснюватися після ідентифікації конкретної проблеми бізнес-процесу, а не передувати їй. Таким чином забезпечується *перехід від технологічно орієнтованої цифровізації до процесно орієнтованої*, коли цифрові рішення впроваджуються відповідно до потреб конкретного бізнес-процесу та очікуваного ефекту від їх застосування.

П'ятий етап передбачає *реалізацію комплексу управлінських заходів*. Він охоплює організаційні зміни, перерозподіл ресурсів, удосконалення регламентів, автоматизацію окремих операцій, інтеграцію інформаційних систем, запровадження аналітичних інструментів та інші дії, визначені за результатами попередніх етапів. Для зниження ризику негативних наслідків цифрових та організаційних трансформацій доцільним є поетапне впровадження змін із визначенням відповідальних осіб, термінів реалізації та контрольних параметрів.

Після реалізації відповідних заходів здійснюється *моніторинг результатів функціонування бізнес-процесів*. У цифровому середовищі цей етап має базуватися на максимально можливому використанні автоматизованого збору даних, що дозволяє підвищити оперативність контролю та зменшити часовий розрив між виникненням відхилення та управлінською реакцією на нього. Результати моніторингу зіставляються з установленими цільовими параметрами, що дає можливість визначити фактичний ефект від реалізованих заходів.

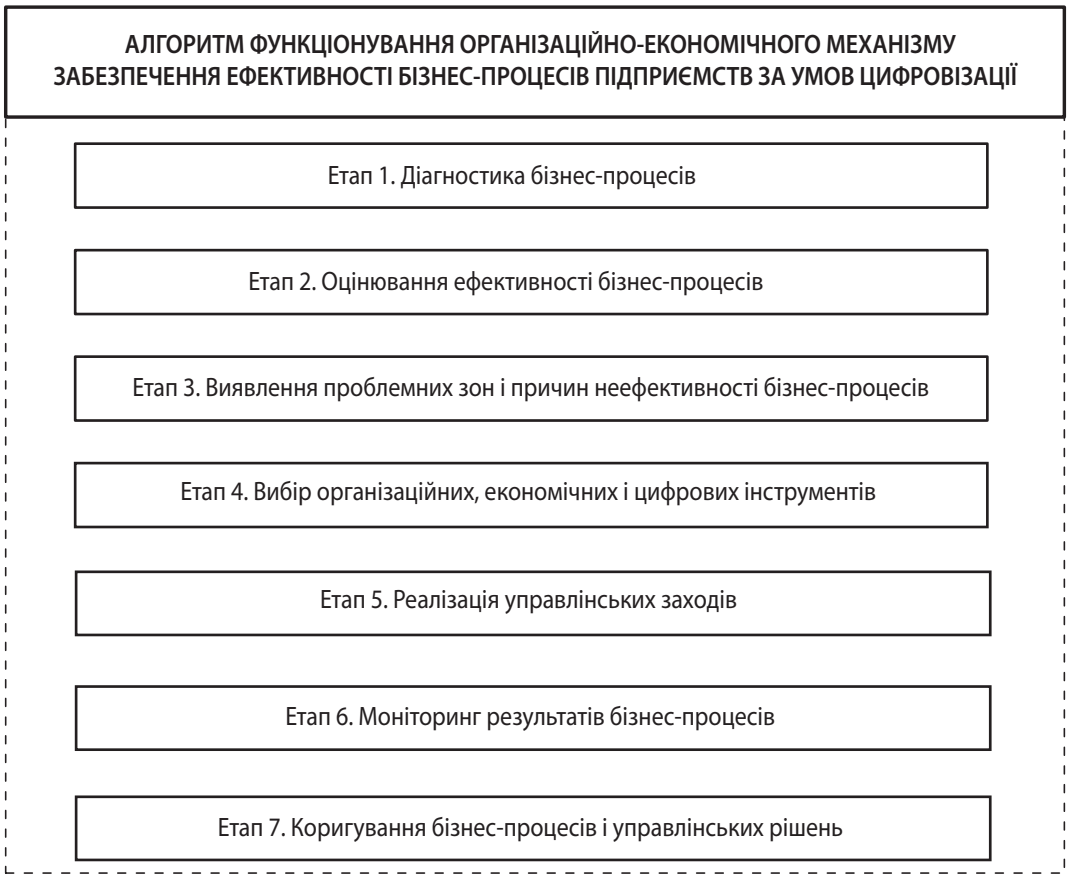


Рис. 1. Алгоритм функціонування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств за умов цифровізації

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 10].

Завершальним етапом алгоритму є *коригування бізнес-процесів та управлінських рішень*. Якщо встановлені цільові параметри досягнуті, відповідні рішення можуть бути закріплені у внутрішніх регламентах і поширені на суміжні процеси. Якщо результат є нижчим за очікуваний, здійснюється повторний аналіз причин відхилень, переглядаються застосовані інструменти та уточнюються параметри управлінського впливу. Таким чином формується адаптаційний контур механізму, який забезпечує його безперервне функціонування.

Цілісну модель організаційно-економічного механізму доцільно формувати як багаторівневу систему (*рис. 2*). Реалізація складових здійснюється відповідно до запропонованого алгоритму, а результатом функціонування механізму є досягнення цільового рівня ефективності бізнес-процесів, що проявляється в підвищенні їх результативності та продуктивності, скороченні витрат і тривалості виконання операцій, підвищенні якості, прозорості, керованості та адаптивності. У запропонованій моделі цифровізація інтегрується в усі етапи забезпечення ефективності бізнес-процесів. Цифрові технології забезпечують збір та оброблення даних, підтримку діагностики й оцінювання, автоматизацію операцій, аналітичне обґрунтування рішень та оперативний моніторинг результатів [3; 6; 11; 12]. Це дозволяє розглядати цифровізацію як інструмент реалізації організаційно-економічного механізму, а не як кінцеву мету трансформації.

Таким чином, запропонований організаційно-економічний механізм має інтегративний та циклічний характер і поєднує структурні складові управління з послідовним алгоритмом їх реалізації. Його відмінність полягає в орієнтації на безперервний взаємозв'язок між діагностикою стану бізнес-процесів, вибором відповідних управлінських і цифрових інструментів, оцінюванням отриманих результатів та адаптивним коригуванням процесів, що забезпечить перехід від фрагментарного застосування окремих інструментів цифровізації до системного управління ефективністю бізнес-процесів підприємства.

Практична реалізація організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності біз-

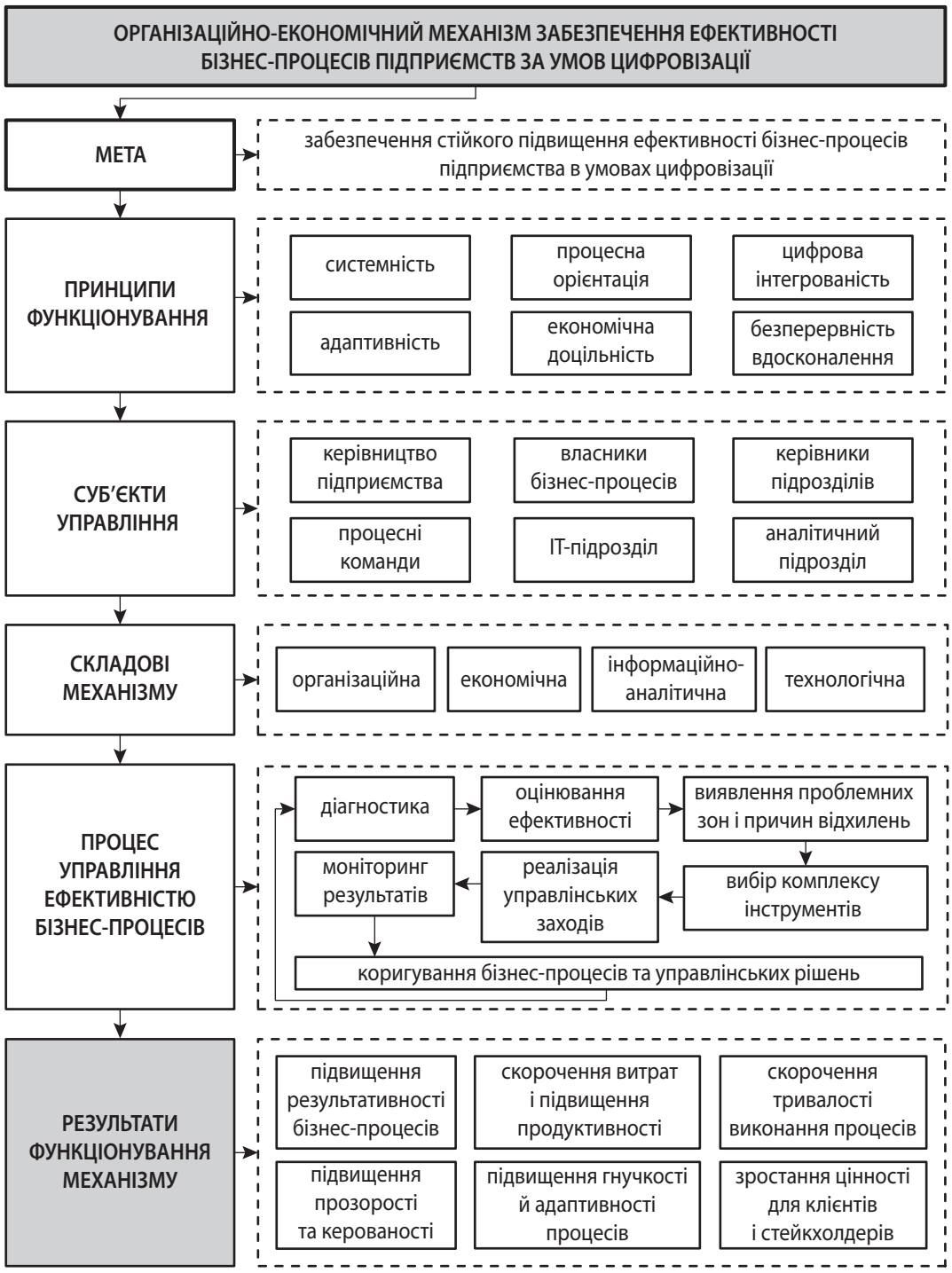


Рис. 2. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств за умов цифровізації

Джерело: авторська розробка.

нес-процесів створює передумови для системного вдосконалення процесної діяльності підприємства, раціонального використання цифрових технологій та підвищення якості управлінських рішень. Його застосування дозволяє поєднати організаційні зміни, економічну доцільність, інформаційно-аналітичну підтримку та цифрові інструменти в єдиному контурі управління, орієнтованому на досягнення вимірюваних результатів.

Отже, функціонування запропонованого механізму має забезпечувати не лише локальне покращення окремих характеристик бізнес-процесів, а формування здатності підприємства до їх безперервного вдосконалення. Саме поєднання структурованого управлінського впливу, цифрової підтримки, постійного моніторингу та адаптивного коригування дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм як інструмент

довгострокового забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтвердило доцільність формування організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств за умов цифровізації. Встановлено, що результативність цифрової трансформації визначається не самим фактом упровадження цифрових технологій, а ступенем їх узгодженості з організаційними рішеннями, ресурсними можливостями підприємства, інформаційно-аналітичним забезпеченням і цілями розвитку бізнес-процесів. Це обумовлює необхідність переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до їх системної інтеграції в процес управління.

За результатами дослідження обґрунтовано структуру організаційно-економічного механізму, що поєднує організаційну, економічну, інформаційно-аналітичну та технологічну складові. Їх взаємодія забезпечує узгодження управлінських дій, ресурсного забезпечення, інформаційних потоків і цифрових інструментів у єдиному контурі управління бізнес-процесами. Встановлено, що саме інтеграція зазначених складових створює передумови для підвищення керованості, прозорості та адаптивності бізнес-процесів, а також для підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Сформований алгоритм функціонування механізму дозволяє послідовно здійснювати діагностику бізнес-процесів, оцінювати їх ефективність, виявляти причини відхилень, обирати відповідні організаційні, економічні та цифрові інструменти, реалізовувати управлінські заходи, контролювати отримані результати та коригувати параметри процесів. Наявність зворотного зв'язку надає механізму циклічного характеру та забезпечує його здатність до адаптації відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Практичне значення запропонованого підходу полягає в можливості його використання для системного вдосконалення бізнес-процесів, скорочення непродуктивних витрат і тривалості операцій, підвищення продуктивності, якості, прозорості та гнучкості процесної діяльності підприємства. При цьому цифрові технології доцільно розглядати як інструмент досягнення цільових параметрів ефективності, а не як самостійну мету трансформації.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного забезпечення оцінювання результативності функціонування запропонованого механізму, формуванням системи кількісних показників ефективності бізнес-процесів та його апробацією на підприємствах із різним рівнем цифрової зрілості. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-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
2. Прохорова В., Чобіток В., Курбель Ю. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. Т. 9. № 18. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11
3. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111
4. Прохорова В. В., Янчак Ю. О. Стратегічні імперативи розвитку високотехнологічних промислових виробництв в умовах системної невизначеності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія «Економічні науки»*. 2026. № 2. С. 13–20. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.2.13
5. Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Щербина Є. В. Інструменти цифрової економіки в контексті підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 174–182. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182
6. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transa formation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29. Iss. 3. P. 238–259. DOI: https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007
7. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin, Heidelberg : Springer, 2018. 527 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4
8. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71. P. 233–341. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7
9. Syed R., Suriadi S., Adams M., et al. Robotic Process Automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry*. 2020. Vol. 115. Art. 103162. DOI: https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162
10. Van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin, Heidelberg : Springer, 2016. 467 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4
11. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and

research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

12. Vial G. Understanding digital transformation: A reA view and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28. Iss. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
13. Ареф'єва О. В. Стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів інформаційного потенціалу енергетичних підприємств в умовах цифровізації. *Проблеми економіки*. 2025. № 3. С. 126–134. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134
14. Ус Ю. В., Терлецький І. О. Організаційно-економічне забезпечення управління підприємством на основі стратегічної паритетності функції. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 3. С. 141–149. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/87.141
15. Мозгова Г. В., Дячек В. В., Заіка О. В., Прус Д. В. Цифровізація управління підприємницькою діяльністю в умовах мережевої економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14704637

REFERENCES

Arefieva O. V. (2025). Stratehichni napriamy rozvytku biznes-protsesiv informatsiinoho potentsialu enerhetychnykh pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic directions for the development of business processes of the information potential of energy enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy ekonomiky, 3*, 126–134. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-126-134

Baiyere A., Salmela H. & Tapanainen T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems, 29*(3), 238–259. https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007

Dumas M., La Rosa M., Mendling J. & Reijers H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

Mozghova H. V., Diachek V. V., Zaika O. V. & Prus D. V. (2025). Tsyfrovizatsiia upravlinnia pidpryiemnytskoiu diialnistiu v umovakh merezhevoi ekonomiky [Digitalization of business activity management in the network economy conditions]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk, 7*. https://doi.org/10.5281/zenodo.14704637

Nadkarni S. & Prügl R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly, 71*, 233–341. https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7

Prokhorova V., Chobitok V. & Kurbel Yu. (2020). Reinzhynirynhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstv [Reengineering mechanisms in the business process management system of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia «Ekonomika», 9*(18). https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-11

Prokhorova V. V. & Chobitok V. I. (2021). Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv na pidpryiemstvi v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational and managerial support of business process reengineering at an enterprise in the conditions of digitalization]. *Biznes Inform, 1*, 279–285. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285

Prokhorova V. V., Yanchak Yu. O. & Shcherbyna Ye. V. (2024). Instrumenty tsyfrovoi ekonomiky v kontekksti pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpryiemstv [Digital economy tools in the context of increasing the efficiency of industrial enterprises]. *Biznes Inform, 3*, 174–182. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-3-174-182

Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V. & Yanchak Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpryiemstv na osnovi tsyfrovoi koherentnosti [Enterprise transformation management based on digital coherence]. *Biznes Inform, 6*, 104–111. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111

Prokhorova V. V. & Yanchak Yu. O. (2026). Stratehichni imperatyvy rozvytku vysokotekhnolohichnykh promyslovykh vyrobnytstv v umovakh systemnoi nevyznachenosti [Strategic imperatives for the development of high-tech industrial production in conditions of systemic uncertainty]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriia «Ekonomichni nauky», 2*, 13–20. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2026.2.13

Syed R., Suriadi S. & Adams M. (2020). Robotic Process Automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry, 115*, Art. 103162. https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162

Us Yu. V. & Terletskyi I. O. (2024). Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia upravlinnia pidpryiemstvom na osnovi stratehichnoi parytetnosti funktsii [Organizational and economic support of enterprise management based on strategic function parity]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky, 3,* 141–149. https://doi.org/10.33271/ebdut/87.141

Van der Aalst W. (2016). Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4

Verhoef P. C., Broekhuizen T. & Bart Y. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Під час підготовки роботи інструменти ШІ не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 13.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 26.09.2026
Оприлюднено / Published: 17.10.2026