

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-94>

УДК 658.5:338.45:005.334

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФПК В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

ORGANISATIONAL AND ECONOMIC FRAMEWORK FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES IN FIC UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Кукіна Наталя Володимирівнакандидат економічних наук, доцент,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра МоторногоORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3204-0624>**Трусова Наталя Вікторівна**доктор економічних наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра МоторногоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9773-4534>**Коноваленко Анастасія Сергіївна**доктор економічних наук, професор,
Таврійський державний агротехнологічний університет
імені Дмитра МоторногоORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9061-5989>**Kukina Natalia, Trusova Natalia, Konovalenko Anastasiia**
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

У статті досліджено проблематику організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності. Обґрунтовано роль внутрішнього середовища фінансово-промислових компаній у формуванні суб'єктивної оцінки невизначеності та виборі стратегічних орієнтирів розвитку. Запропоновано концептуальну модель взаємодії головних чинників невизначеності, матрицю формування управлінських рішень та методику реалізації комбінованого вектору трансформації бізнес-процесів. На основі застосування моделі аналізу ієрархій визначено пріоритетні напрями удосконалення організаційно-економічного забезпечення. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих інструментів для підвищення адаптивності, стійкості та результативності функціонування ФПК.

Ключові слова: бізнес-процеси, фінансово-промислові компанії, організаційно-економічне забезпечення, невизначеність, адаптивність, розвиток.

This article examines organisational and economic support for the development of business processes in financial-industrial companies under conditions of uncertainty. The relevance of the topic is driven by the growing instability of the external environment, increasing market turbulence, structural economic transformations and the need for financial-industrial companies to ensure sustainable development through continuous adaptation and transformation of their business processes. Under such conditions, the effectiveness of managerial decisions largely depends on the quality of organisational and economic mechanisms that provide coordination, flexibility and long-term stability of corporate systems. The purpose of this study is to substantiate theoretical and applied foundations and to develop an integrated approach to enhancing organisational and economic support for the development of business processes in financial-industrial companies in an uncertain environment. The research methodology is based on system analysis, structural-functional analysis, modelling, scenario analysis and the analytic hierarchy process. These methods enabled the identification of key sources of uncertainty, the revelation of the internal environment's role in shaping subjective assessments of uncertainty, and the determination of priority directions for transforming business processes at various levels of the corporate structure. As a result, a conceptual model of

the interaction between the main elements of uncertainty was developed, a matrix for organisational and economic decision-making was substantiated, and a comprehensive methodological framework for implementing a combined vector of business process development was proposed. Using the analytic hierarchy process, the most effective combination of improvement measures was identified, ensuring increased adaptability, operational flexibility and economic sustainability of financial-industrial companies. The practical value of the study lies in the application of the proposed models, matrices and methodological tools in the activities of financial-industrial companies to improve managerial decision-making, enhance resilience to uncertainty, strengthen competitive positions and ensure sustainable long-term development.

Keywords: business processes, financial-industrial companies, organisational and economic support, uncertainty, adaptability, development.

Постановка проблеми. Фінансово-промислові компанії (ФПК) функціонують у середовищі зростаючої невизначеності, що ускладнює забезпечення стійкого розвитку їхніх бізнес-процесів. Нестабільність ринкових умов, посилення конкурентного тиску та структурні трансформації економіки формують ситуацію, за якою традиційні підходи до організаційно-економічного забезпечення діяльності ФПК не дозволяють повною мірою враховувати динаміку зовнішніх змін та своєчасно адаптувати внутрішні процеси компаній.

Відсутність цілісних і системно узгоджених підходів до формування організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності призводить до фрагментарності управлінських рішень, зниження узгодженості дій між управлінськими рівнями та обмеження можливостей використання невизначеності як чинника розвитку. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні нових підходів до організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК з урахуванням специфіки їх внутрішнього середовища та сучасних умов функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження, присвячені розвитку корпоративних структур, дедалі частіше зосереджуються на проблематиці функціонування компанії в умовах зростаючої невизначеності, турбулентності ринкового середовища та посилення ризиків. Так, Король В. та Стефанишин Л. розглядають корпоративне управління як головний чинник економічної безпеки бізнесу, підкреслюючи, що в умовах глобалізації, конкуренції та військово-політичної нестабільності саме якість управлінських рішень визначає стійкість і довгостроковий розвиток підприємств [5]. Подібні висновки простежуються у працях Баглея Р. [1], Бойка О. [2], які аналізують трансформацію корпоративного управління й стратегічних процесів у бізнес-групах та наголошують на необхідності

адаптації організаційних і економічних інструментів до нестабільних умов функціонування.

У той же час значна частина наукових публікацій концентрується на проблемах економічної безпеки підприємств як важливій складовій розвитку корпоративних систем. Гаркуша В. та Єршова Н. розглядають економічну безпеку як інтегральну характеристику стабільності бізнесу, що формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх дестабілізуючих чинників, серед яких виокремлюються виклики, загрози, небезпеки [3]. Залюбовська С., Фурман С. і Грущенко О. підкреслюють, що сучасне середовище характеризується високим рівнем динамізму й непередбачуваності, а ефективність розвитку корпоративних структур безпосередньо залежить від здатності систем управління адаптуватися до таких змін [4].

Окремий напрям досліджень присвячений проблемам організаційної адаптації та перебудови бізнес-процесів в умовах невизначеності. У роботах, присвячених реорганізації бізнес-процесів, обґрунтовується необхідність застосування формалізованих підходів до прийняття рішень за умов неповної та суперечливої інформації, що особливо актуально для корпоративних систем, у тому числі ФПК.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених питанням розвитку корпоративних структур, стратегічного управління, економічної безпеки та адаптації бізнес-процесів в умовах нестабільності, у наявних дослідженнях зберігається низка невирішених проблем, що обмежують можливості практичного використання отриманих результатів для ФПК. Передусім більшість досліджень розглядає невизначеність як зовнішній чинник впливу, не розкриваючи внутрішніх механізмів її сприйняття, інтерпретації та трансформації в управлінські рішення в межах корпоративних утворень.

Недостатньо систематизованими залишаються підходи до формування цілісного

організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК з урахуванням багаторівневої структури управління, складної конфігурації корпоративних зв'язків та специфіки взаємодії між стратегічним, тактичним і операційним рівнями. У більшості праць питання організаційних та економічних інструментів розвитку бізнес-процесів розглядаються фрагментарно, без ув'язки в єдину систему, здатну забезпечити узгодженість управлінських рішень та стійкість функціонування ФПК в умовах невизначеності.

Крім того, у наукових дослідженнях відсутній комплексний підхід до поєднання моделей оцінки невизначеності, методів вибору стратегічних орієнтирів розвитку та практичних механізмів трансформації бізнес-процесів у межах єдиного організаційно-економічного підходу. Це зумовлює необхідність подальшого поглиблення наукових розробок, спрямованих на формування прикладного інструментарію удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності.

Формулювання цілі статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-прикладних положень та розробка комплексного підходу до удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності на основі системної оцінки внутрішнього середовища, формування суб'єктивної інтерпретації невизначеності та вибору комбінованих напрямів трансформації бізнес-процесів, що забезпечують підвищення адаптивності, стійкості та результативності їх функціонування.

Виклад основного матеріалу дослідження. ФПК у сучасних умовах здійснюють діяльність у середовищі високої мінливості, де невизначеність виступає не тимчасовим відхиленням, а системною характеристикою економічної реальності. Війна, цифрова трансформація, гео економічні обмеження, порушення ланцюгів постачання та фінансова нестабільність одночасно змінюють параметри зовнішнього середовища і логіку функціонування корпоративних структур. За таких умов розвиток бізнес-процесів ФПК неможливий без формування спеціального організаційно-економічного забезпечення, здатного перетворювати невизначеність у керований чинник розвитку.

Невизначеність у діяльності ФПК не обмежується браком інформації чи складністю прогнозування. Вона формується як наслідок складної багаторівневої побудови самих ФПК,

де поєднуються банківське ядро, промислові, логістичні, інвестиційні та сервісні сегменти, а управлінські функції розподіляються між стратегічним, тактичним та операційним рівнями. Саме така структура перетворює зовнішні виклики на внутрішню системну невизначеність, що впливає на всі контури бізнес-процесів.

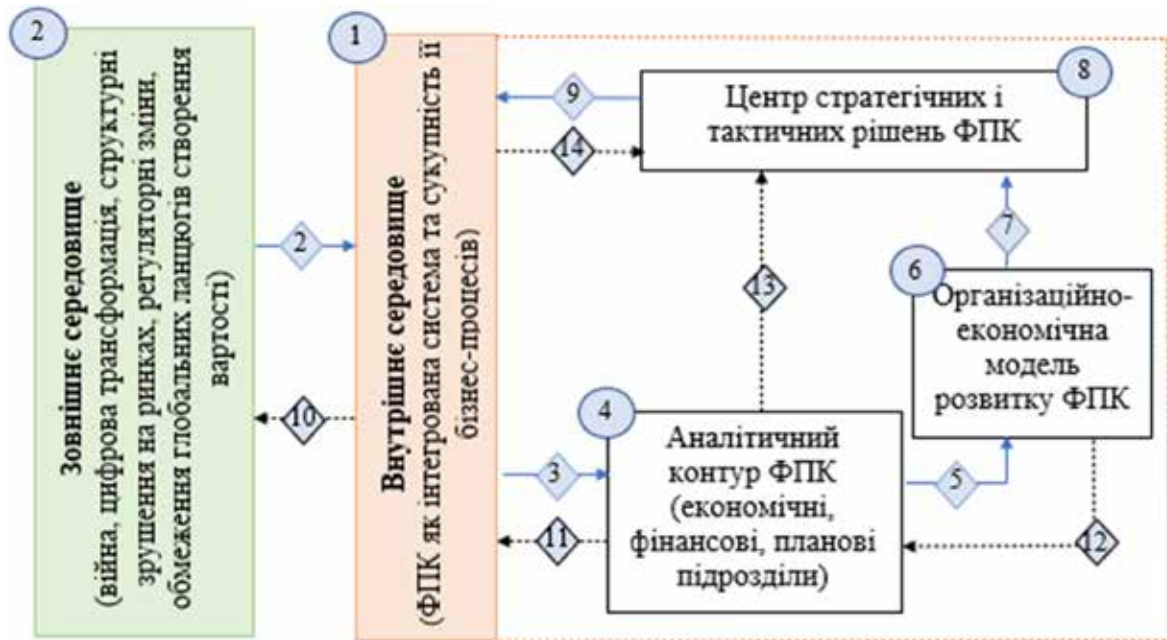
Для відображення логіки формування невизначеності, її трансформації у загрози й можливості, впливу на розвиток бізнес-процесів ФПК використовується циклічна модель взаємодії основних економічних контурів (рис. 1).

Вихідною ланкою циклу є ФПК як інтегрована система та сукупність її бізнес-процесів, яка постійно зазнає впливу зовнішнього середовища. Зміни економічних, ринкових, технологічних і регуляторних умов формують інформаційне поле про стан компанії та середовище її діяльності. Сформована інформація надходить до аналітичного контуру ФПК, де здійснюється її узагальнення та інтерпретація з метою виявлення рівня невизначеності, структури загроз і потенційних можливостей розвитку.

На основі результатів аналітичної обробки формується економічна та процесна модель розвитку ФПК, яка сприймається та оцінюється управлінським рівнем. Центр стратегічних і тактичних рішень ФПК на цій основі ухвалює управлінські рішення, що реалізуються через трансформацію бізнес-процесів.

Реалізація управлінських рішень забезпечує адаптацію ФПК до зовнішнього середовища через зміну конфігурації бізнес-процесів, що призводить до оновлення ринкової позиції компанії та системи її економічних зв'язків. Паралельно аналітичний контур здійснює координаційний вплив на функціонування ФПК та її взаємодію з середовищем, а сформована модель розвитку коригує подальші аналітичні процедури. Взаємодія між аналітичним і управлінським рівнями забезпечує узгодженість стратегічних і тактичних рішень, тоді як сукупний вплив внутрішнього стану ФПК та умов зовнішнього середовища формує обмеження й можливості прийняття управлінських рішень.

Отже, невизначеність у ФПК виступає не деструктивним чинником, а системоутворювальним елементом розвитку, який через механізм організаційно-економічних рішень визначає динаміку трансформації бізнес-процесів ФПК. У той же час вплив невизначеності на діяльність ФПК не є однаковим для всіх суб'єктів господарювання, навіть за іден-



Позначення:

Основні канали формування невизначеності (—>):

- 1 — ФПК як інтегрована система та сукупність її бізнес-процесів (фінансових, виробничих, інвестиційних, логістичних);
- 2 — вплив зовнішнього середовища на параметри функціонування ФПК;
- 3 — формування інформаційного поля про стан компанії та умови її діяльності;
- 4 — аналітичний контур ФПК (економічні, фінансові, планові підрозділи);
- 5 — узагальнення та інтерпретація аналітичної інформації;
- 6 — формування економічної та процесної моделі розвитку ФПК;
- 7 — сприйняття та оцінка моделі з боку управлінського рівня;
- 8 — центр стратегічних і тактичних рішень ФПК;
- 9 — реалізація управлінських рішень у трансформації бізнес-процесів.

Вторинні контури впливу (----->):

- 10 — адаптація ФПК до зовнішнього середовища через трансформацію бізнес-процесів;
- 11 — координаційний вплив аналітичного контуру на функціонування ФПК та її взаємодію з середовищем;
- 12 — зворотній вплив сформованої моделі на подальші аналітичні процедури;
- 13 — координація між аналітичним і управлінським рівнями ФПК;
- 14 — сукупний вплив внутрішнього стану ФПК та умов середовища на прийняття управлінських рішень

Рис. 1. Цикл формування невизначеності та розвитку бізнес-процесів ФПК

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]

тичних зовнішніх умов. Визначальну роль у цьому процесі відіграє внутрішнє середовище ФПК, яке формує спроможність компанії до адаптації, вибору стратегічних орієнтирів та розвитку власних бізнес-процесів. Саме поєд-

нання фінансових можливостей, ресурсного забезпечення, рівня технологічного розвитку, організаційної гнучкості та якості внутрішньої координації визначає характер реакції ФПК на виклики сучасного середовища.

Особливості формування внутрішнього середовища ФПК в Україні мають суттєвий історичний і структурний вплив на сучасний стан їх бізнес-процесів [6, 7]. Відсутність цілісної та узгодженої моделі приватизації, висока концентрація власності та недостатній розвиток інститутів корпоративного контролю зумовили формування специфічної організаційно-економічної архітектури ФПК, у межах якої координація між рівнями функціонування здійснюється переважно за принципом жорсткої вертикальної підпорядкованості. За даними OECD [7], корпоративний сектор України досі характеризується високим рівнем централізації, фрагментарністю внутрішніх політик, неоднорідною якістю фінансової інформації та відсутністю єдиних стандартів роботи з даними, що негативно впливає на якість бізнес-процесів і ускладнює їх розвиток.

Висока концентрація корпоративного контролю, притаманна більшості українських ФПК, призводить до домінування стратегічних рішень вузького кола власників та обмеження автономії операційних підрозділів [7]. Корпоративні центри зосереджують контроль над головними фінансовими та матеріальними ресурсами, що зменшує можливості дочірніх підприємств самостійно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати власні бізнес-процеси [6]. Така модель організації знижує гнучкість внутрішнього середовища та посилює залежність результативності бізнес-процесів від якості організаційно-економічних рішень на верхніх рівнях корпоративної структури.

У цих умовах формується специфічна суб'єктивна оцінка невизначеності, яка відображає сприйняття поточного стану середовища економічними структурами ФПК. Залежно від рівня розвитку внутрішнього потенціалу, якості бізнес-процесів і здатності до координації, невизначеність може інтерпретуватися або як сукупність загроз, що потребує зосередження на захисних стратегіях збереження стабільності, або як простір можливостей, що відкриває умови для структурної трансформації, інновацій та розвитку.

Тобто, саме внутрішнє середовище ФПК виступає головним детермінантом формування суб'єктивної оцінки невизначеності, яка безпосередньо визначає логіку побудови організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК та вибір стратегічної траєкторії їх подальшого розвитку. Для систематизації ролі різних управлінських рівнів у процесі формування оцінки невизна-

ченості та забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК доцільно використати матрицю, яка відображає розподіл функцій між стратегічним, тактичним та операційним рівнями корпоративної системи (табл. 1).

Матриця демонструє, що процес формування оцінки невизначеності у ФПК має багаторівневу організаційно-економічну природу. Стратегічний рівень формує довгострокове бачення розвитку компанії та визначає головні орієнтири реагування на невизначеність. Тактичний рівень виконує центральну координаційну функцію, узгоджуючи інформаційні потоки, оцінюючи ризики і можливості та проєктуючи трансформацію бізнес-процесів. Операційний рівень забезпечує практичну адаптацію технологічних, виробничих і сервісних процесів до змін середовища.

Такий розподіл функцій свідчить, що саме взаємодія управлінських рівнів формує цілісний механізм організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК, у межах якого суб'єктивна оцінка невизначеності перетворюється на конкретні управлінські рішення й економічні результати.

Виходячи з цього констатуємо, що існуючий організаційно-економічний механізм розвитку бізнес-процесів ФПК в Україні формується під впливом історичних особливостей становлення корпоративного сектору та сучасних викликів невизначеності. Висока концентрація корпоративного контролю, жорстка вертикальна ієрархія управління та фрагментарність внутрішніх політик створюють системні обмеження для ефективної адаптації ФПК до динамічного зовнішнього середовища.

Головним вузьким місцем існуючої моделі є надмірна централізація управлінських рішень на стратегічному рівні. Домінування корпоративного центру у формуванні стратегічних орієнтирів призводить до зниження автономії тактичного та операційного рівнів, що обмежує їхню здатність своєчасно реагувати на зміни середовища і коригувати бізнес-процеси відповідно до реальних умов функціонування [6; 7].

Другою проблемою є недостатня інтеграція аналітичного контуру в систему прийняття управлінських рішень. Аналітичні підрозділи, незважаючи на формальну участь у процесах оцінки невизначеності, часто виконують лише інформаційно-довідкову функцію, тоді як їхні висновки не трансформуються у повноцінні інструменти стратегічного й тактичного управління. Унаслідок цього формується розрив

Таблиця 1

**Матриця організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК
в умовах невизначеності**

Функція	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
Інтерпретація невизначеності	Формування довгострокового бачення розвитку компанії в умовах невизначеності, інтеграція макрота мезоекономічних інвестиційних прогнозів	Системне узгодження інформації від підрозділів, оцінка впливу змін на результати діяльності та стабільність бізнес-процесів	Постійне зіставлення виробничих, логістичних та ринкових параметрів з доступними ресурсами, оперативне коригування технологічних і організаційних рішень з урахуванням змін середовища
Формування загроз і можливостей	Стратегічна оцінка за-гроз для конкурентних позицій та формування довгострокових напрямів зростання	Узагальнення ризиків і можливостей на рівні всієї ФПК, балансування між стабільністю та розвитком	Визначення локальних виробничих і операційних обмежень, а також виявлення точок підвищення ефективності та нових ринкових можливостей
Розвиток бізнес-процесів	Визначення стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-процесів та підтримка інвестиційних програм трансформації	Проектування та узгодження трансформацій бізнес-процесів між підрозділами, формування єдиної архітектури змін	Гнучке вдосконалення технологічних, виробничих і сервісних процесів з метою підвищення адаптивності та продуктивності
Організаційно-економічне забезпечення	Формування інвестиційної, ресурсної та інноваційної політики розвитку ФПК	Синхронізація фінансових, організаційних та процесних механізмів розвитку, координація програм змін	Оптимізація використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, забезпечення безперервності операцій
Економічний результат	Досягнення довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій ФПК	Забезпечення узгодженого розвитку підрозділів і стабільності фінансових потоків	Підвищення стійкості операційних процесів і зниження втрат від невизначеності

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 7]

між якістю аналітичної інформації та фактичною практикою прийняття рішень.

Третьою суттєвою проблемою виступає слабка горизонтальна координація між функціональними підрозділами ФПК. Домінування вертикальних управлінських зв'язків за відсутності розвинених механізмів міжфункціональної взаємодії ускладнює узгодження змін у фінансових, виробничих, інвестиційних та логістичних бізнес-процесах [7]. Це призводить до фрагментарності трансформації і знижує загальний ефект організаційно-економічних рішень.

Крім того, недостатність автономії операційного рівня зумовлює зниження адаптивності бізнес-процесів [6]. Обмежені повноваження

підрозділів щодо оперативного коригування технологічних, виробничих і ресурсних рішень збільшують часові лаги реагування ФПК на зміни середовища, що особливо критично в умовах високої невизначеності.

Сукупність зазначених вузьких місць формує структурну інерційність організаційно-економічного механізму ФПК, у межах якої навіть наявність якісної аналітичної бази та значного ресурсного потенціалу не забезпечує належної гнучкості й стійкості розвитку бізнес-процесів. Це підтверджує необхідність цілеспрямованої трансформації існуючої моделі управління з фокусом на посилення ролі тактичного рівня та інтеграцію аналітичного контуру в систему прийняття рішень.

Визначені вузькі місця організаційно-економічного механізму зумовлюють необхідність переходу від фрагментарних коригувальних дій до цілісного, системно узгодженого підходу до розвитку бізнес-процесів ФПК. В умовах високої невизначеності ефективність такого розвитку визначається не окремими управлінськими рішеннями, а оптимальною конфігурацією взаємопов'язаних організаційних, економічних та процесних змін. Саме тому доцільним є застосування моделі аналізу ієрархій для формування комбінованого вектору удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК, яка дозволяє інтегрувати альтернативні напрями трансформації в єдину систему прийняття рішень з урахуванням їх відносної вагомості та очікуваного економічного ефекту (рис. 2).

У межах побудованої ієрархічної моделі головними напрямками першого рівня визначено: посилення тактичного рівня, інтеграцію аналітичного контуру та підвищення гнучкості операційних бізнес-процесів. Результати попарних порівнянь свідчать про домінування напрями посилення тактичного рівня управління з коефіцієнтом 0,61, що відображає

його вирішальну роль у зниженні управлінської інерційності та скороченні часу реагування ФПК на невизначеність. Вагомість інтеграції аналітичного контуру становить 0,24, а підвищення гнучкості операційних бізнес-процесів – 0,15, що підкреслює їхню підтримувальну, але системно необхідну функцію у формуванні загального вектору розвитку.

На другому рівні ієрархії в межах кожного напрямку сформовано альтернативні заходи, з яких, відповідно до результатів ієрархічної оцінки обрано оптимальну комбінацію: розширення повноважень тактичних підрозділів (0,35), формування корпоративного аналітичного ядра (0,41) та модульну реструктуризацію бізнес-процесів (0,39). Саме ця поєднана сукупність формує узгоджений комбінований вектор удосконалення, що забезпечує синхронізацію управлінських рішень, інформаційних потоків та операційної діяльності ФПК.

Реалізація зазначеної комбінації дозволяє суттєво підвищити адаптивність ФПК, зменшити втрати від невизначеності та створити передумови для сталого розвитку бізнес-процесів за рахунок поєднання управлінської децентралізації, аналітичної інтеграції та процесної гнучкості. У такий спосіб ієрархічна



Рис. 2. Модель аналізу ієрархій формування комбінованого вектору удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності

Джерело: сформовано авторами

модель переходить від інструмента вибору до практичного механізму організаційно-економічної трансформації ФПК.

Виходячи з цього бачимо, що ефективний розвиток бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності не може забезпечуватися ізольованими управлінськими рішеннями або окремими організаційними перетвореннями. Такий розвиток має ґрунтуватися на системній трансформації організаційно-економічного механізму ФПК, що поєднує аналітичний, управлінський і процесний контури в єдину логіку адаптації до змін зовнішнього середовища.

У цьому контексті комбінований вектор удосконалення розвитку бізнес-процесів ФПК слід розглядати як інтегровану модель економічної поведінки компанії, у межах якої структурні, фінансові, інформаційні та процесні елементи взаємодіють не лінійно, а циклічно, формуючи саморегульовану систему реагування на невизначеність. Саме циклічність реалізації такого вектору дозволяє перетворювати невизначеність з дестабілізуючого чинника на джерело організаційно-економічного розвитку.

Вихідною точкою реалізації комбінованого вектору є діагностика внутрішнього середовища ФПК, яка охоплює оцінювання якості бізнес-процесів, узгодженості управлінських рівнів, ефективності розподілу повноважень і стану інформаційної інфраструктури (табл. 2). Результати діагностики формують підґрунтя для проектування нової конфігурації повноважень, що передбачає посилення ролі тактичного рівня, скорочення управлінських лагів і формування механізмів горизонтальної координації.

Наступним етапом є формування корпоративного аналітичного ядра, яке об'єднує фінансові, виробничі, інвестиційні та логістичні дані у єдину систему економічного аналізу. Це забезпечує узгодженість рішень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями та зменшує інформаційну асиметрію, що традиційно властива ФПК.

Паралельно здійснюється модульна реструктуризація бізнес-процесів, спрямована на підвищення гнучкості операційної системи компанії. Модульний принцип побудови процесів дозволяє швидко перебудовувати окремі елементи без порушення цілісності корпоративної системи, що істотно знижує витрати адаптації до змін зовнішнього середовища.

Реалізація методики впровадження комбінованого вектору удосконалення розвитку бізнес-процесів ФПК призводить не лише до окремих змін у структурі процесів або системі прийняття рішень, а до комплексної трансформації організаційно-економічного механізму функціонування ФПК загалом. Унаслідок послідовного проходження етапів діагностики, перерозподілу повноважень, формування корпоративного аналітичного ядра, модульної реструктуризації бізнес-процесів та економічної оцінки результатів формується нова конфігурація взаємодії управлінських рівнів і процесних контурів ФПК.

Головною ознакою такої трансформації є зміщення центру ваги організаційно-економічного механізму з жорстко ієрархічної моделі координації до гнучкої багаторівневої системи, в якій стратегічний, тактичний та операційний рівні не функціонують ізольовано, а перебувають у стані постійної аналітичної та економічної взаємодії. Це забезпечує суттєве скорочення управлінських лагів, підвищення адаптивності бізнес-процесів і зниження витрат, спричинених впливом невизначеності.

Для відображення якісних змін у структурі функціонування ФПК доцільно перейти від існуючої матриці організаційно-економічного забезпечення (табл. 1) до оновленої матриці після впровадження комбінованого вектору розвитку (табл. 3). Порівняння цих двох матриць дозволяє простежити еволюцію ролей управлінських рівнів, механізмів координації та економічних результатів у системі ФПК.

Оновлена матриця демонструє посилення ролі тактичного рівня як центрального координаційного вузла, що забезпечує інтеграцію стратегічних орієнтирів із операційною діяльністю. Стратегічний рівень трансформується з джерела директивного управління у центр формування сценаріїв розвитку та інвестиційних пріоритетів, тоді як операційний рівень набуває підвищеної гнучкості завдяки модульній перебудові бізнес-процесів і розширенню автономії у межах визначених економічних параметрів.

У результаті такої трансформації організаційно-економічний механізм ФПК набуває властивостей саморегульованої системи, здатної не лише реагувати на виклики зовнішнього середовища, а й використовувати невизначеність як джерело формування конкурентних переваг і довгострокового зростання. Це

Таблиця 2

**Організаційно-економічне забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК
після впровадження комбінованого вектору**

Етап реалізації	Основний зміст етапу	Інструменти реалізації	Економічний результат
Діагностика внутрішнього середовища ФПК	Комплексна оцінка стану бізнес-процесів, ефективності ко-ординації між рівнями управління та ступеня адаптивності ФПК до невизначеності	Аудит процесів, фінансово-економічний аналіз, KPI-діагностика, аналіз управлінських лагів	Ідентифікація системних вузьких місць, формування бази для трансформації
Проектування нової конфігурації повноважень	Перерозподіл управлінських ролей між стратегічним, тактичним та операційним рівнями, формування механізмів горизонтальної координації	Регламенти делегування, бюджетні ліміти повноважень, матриці управлінських ролей, карти функціональних зв'язків	Скорочення лагів ухвалення рішень, підвищення оперативності управління
Формування корпоративного аналітичного ядра	Інтеграція фінансових, виробничих, ін-вестиційних і логістичних даних у єдину систему підтримки рішень	ВІ-платформи, сценарне моделювання, фінансове прогнозування, стандартизація даних	Підвищення якості управлінських рішень, зниження інформаційної асиметрії
Модульна реструктуризація бізнес-процесів	Перебудова архітектури процесів за принципом модульності для підвищення гнучкості ФПК	Реінжиніринг процесів, цифрові операційні контури, моделювання процесів	Зростання адаптивності, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності
Економічна оцінка та коригування механізму	Контроль результатів трансформації та корекція параметрів організаційно-економічного механізму	Бюджетування, факторний аналіз, фінансові індикатори ефективності	Підвищення стійкості ФПК, закріплення досягнутого ефекту

Джерело: сформовано авторами

забезпечує підвищення стійкості фінансових потоків, узгодженість розвитку структурних підрозділів та зміцнення позицій ФПК на ринку.

Висновки. Розвиток бізнес-процесів ФПК в умовах невизначеності визначається не стільки впливом зовнішнього середовища, скільки якістю організації внутрішнього середовища ФПК, рівнем узгодженості управлінських рішень та здатністю компанії до структурної адаптації. Невизначеність у цьому контексті виступає постійною умовою функціонування ФПК, яка формує необхідність без-

перервної трансформації організаційно-економічного механізму та перегляду підходів до побудови бізнес-процесів.

Підвищення ефективності функціонування ФПК досягається через поєднання перерозподілу управлінських повноважень, інтеграції аналітичних функцій та підвищення гнучкості процесної архітектури. Такий підхід створює умови для зміцнення економічної стійкості компанії, зниження втрат від невизначеності та формування передумов для довгострокового розвитку бізнес-процесів.

Таблиця 3

**Матриця організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів ФПК
після впровадження комбінованого вектору**

Функція	Стратегічний рівень	Тактичний рівень	Операційний рівень
Інтерпретація невизначеності	Формування багатоваріантних сценаріїв розвитку ФПК з урахуванням макро- та мезоекономічних факторів	Системна інтерпретація змін середо-вища на основі корпоративного аналітичного ядра та узгодження дій між підрозділами	Безперервне коригування процесних параметрів у відповідь на зміни умов функціонування
Формування загроз і можливостей	Визначення стратегічних обмежень і точок довгострокового зростання ФПК	Балансування ризиків і можливостей у межах портфеля бізнес-процесів	Виявлення локальних обмежень, втрат і резервів підвищення ефективності
Розвиток бізнес-процесів	Формування інвестиційних програм трансформації та пріоритетів розвитку	Проектування і координація змін бізнес-процесів між функціональними підрозділами	Модульна перебудова виробничих, логістичних і сервісних процесів
Організаційно-економічне забезпечення	Стратегічна ресурсна, фінансова та інноваційна політика розвитку ФПК	Синхронізація фінансових, організаційних і процесних механізмів реалізації програм змін	Оптимізація використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, підвищення операційної гнучкості
Економічний результат	Формування довгострокової економічної стійкості та зростання вартості бізнесу ФПК за рахунок підвищення адаптивності системи	Стабілізація фінансових потоків, підвищення узгодженості розвитку підрозділів	Зниження втрат від невизначеності, зростання продуктивності та операційної стійкості

Джерело: сформовано авторами

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Баглей Р. Формування та забезпечення економічної безпеки корпоративних структур в умовах нестабільного середовища. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4. С. 175-179. URL: <https://inneco.org/index.php/inneco/article/view/786> (дата звернення 01.12.2025)
2. Бойко О.В., Гаврилова Н.В., Ремзіна Н.А., Сухачова О.О. Особливості формування стратегій діяльності корпоративних інтегрованих структур та процесів. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 85-92. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/193058> (дата звернення 07.12.2025)
3. Гаркуша В., Ершова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510/488> (дата звернення 07.12.2025)
4. Залюбовська С., Фурман С., Грущенко О. Теоретичні аспекти розвитку корпоративного управління в сучасних реаліях. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2(47). URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/849/811> (дата звернення 01.12.2025)
5. Король В.С., Сетфанишин Л.С. Корпоративне управління: аспекти економічної безпеки бізнесу. *Академічні візії*. 2025. Випуск 43. С. 1-9.
6. Corporate Governance Index Ukraine 2021. Ward Howell International. 2025. URL: <https://ward-howell.com/corporate-governance-index-ukraine-2021/> (дата звернення 05.12.2025)
7. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (дата звернення 05.12.2025)

REFERENCES:

1. Bahlei R. Formuvannia ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky korporatyvnykh struktur v umovakh nestabilnoho seredovyshcha. [Formation and ensuring economic security of corporate structures in an unstable environment]. *Innovatsiina ekonomika*. 2021. № 3-4. S. 175-179. Available at: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/786> (accessed 01.12.2025)
2. Boiko O.V., Havrylova N.V., Remzina N.A., Sukhachova O.O. Osoblyvosti formuvannia stratehii diialnosti korporatyvnykh integrovanykh struktur ta protsesiv. [Features of strategy formation in corporate integrated structures and processes]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. 2022. № 2 (43). S. 85-92. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/193058> (accessed 07.12.2025)
3. Harkusha V., Yershova N. Systematyzatsiia naukovykh pohliadiv shchodo sutnosti poniattia «ekonomichna bezpeka pidpriemstva». [Systematization of scientific views on the essence of the concept of "economic security of the enterprise"]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. Vyp. 28. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/510/488> (accessed 07.12.2025)
4. Zaliubovska S., Furman S., Hrushchenko O. Teoretychni aspekty rozvytku korporatyvnoho upravlinnia v suchasnykh realiakh. [Theoretical aspects of corporate governance development in modern context]. *Stalyi rozvytok ekonomky*. 2023. № 2(47). Available at: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/849/811> (accessed 01.12.2025)
5. Korol V.S., Setfanyshyn L.S. Korporatyvne upravlinnia: aspekty ekonomichnoi bezpeky biznesu. [Corporate governance: aspects of economic security of business]. *Akademichni vizii*. 2025. Vypusk 43. S. 1 - 9.
6. Corporate Governance Index Ukraine 2021. Ward Howell International. 2025. Available at: <https://ward-howell.com/corporate-governance-index-ukraine-2021/> (accessed 05.12.2025)
7. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery. OECD. 2025. Available at: https://www.oecd.org/en/publications/mapping-ukraine-s-financial-markets-and-corporate-governance-framework-for-a-sustainable-recovery_866c5c44-en.html (accessed 05.12.2025)