УДК 65.011.56:338.24
DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-4-3

Кукіна Н.В.
кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри маркетингу
Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3204-0624

Трусова Н.В.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9773-4534

Kukina Natalia
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Marketing
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

Trusova Natalia
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Finance, Accounting and Taxation
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КООРДИНАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФПК В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING THE COORDINATION SYSTEM OF FIC BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL INTEGRATION

У статті досліджено організаційно-економічний механізм управління бізнес-процесами ФПК в умовах цифрової інтеграції. Обґрунтовано, що висока концентрація корпоративного контролю та фрагментарність інформаційних систем зумовлюють виникнення управлінських, інформаційних і фінансових розривів між стратегічним, тактичним та операційним рівнями управління. На основі матричного аналізу визначено ступінь залученості українських підсистем у різних сегментах ФПК та систематизовано основні типи управлінських розривів. Із використанням методу аналізу ієрархій оцінено альтернативи вдосконалення механізму управління та доведено доцільність повної цифрової інтеграції управлінських підсистем. Запропоновано модель інтегрованого управління бізнес-процесами на основі формування інформаційно-аналітичного ядра, яке забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищення адаптивності ФПК.

Ключові слова: *фінансово-промислові компанії, бізнес-процеси, організаційно-економічний механізм, цифрова інтеграція, управлінські розриви, інформаційно-аналітичне ядро.*

The increasing organisational complexity of financial and industrial companies operating under conditions of digital integration has intensified the challenges of coordinating business processes across multiple management levels. In integrated corporate structures, strategic decision-making remains highly centralised, while operational units are required to demonstrate flexibility and responsiveness to dynamic economic and technological conditions. This structural tension highlights the growing importance of alignment between strategic objectives, tactical coordination and operational implementation, particularly in corporate systems characterised by historical asymmetries in governance and institutional development. This study examines the organisational and economic foundations of business process management in financial and industrial companies within the context of digital integration. Attention is focused on the interaction between key management subsystems responsible for planning and analytics, investment and economic coordination, managerial regulation and digital support, and on their ability to function as a coherent mechanism rather than as fragmented domains. The paper emphasises that managerial shortcomings often arise not from limited control or resource constraints, but from misalignment between decision-

© Кукіна Н.В., Трусова Н.В., 2025

making levels and uneven digital and informational maturity inside corporate groups. The article outlines how hierarchical governance models combined with fragmented information flows contribute to coordination gaps that weaken internal managerial consistency. These gaps are reflected in distorted information transmission, insufficient feedback between organisational levels, inconsistencies between strategic priorities and operational capabilities, and delays in decision execution. The study focuses on the organisational logic of integrating management subsystems within a shared information environment, emphasising institutional conditions for digital integration and the need to balance centralised strategic control with an appropriate degree of operational autonomy. The extended abstract highlights the importance of developing an organisational and economic mechanism capable of synchronising strategic, tactical and operational decisions in complex corporate.

Keywords: *financial and industrial companies, business processes, organisational and economic mechanisms, digital integration, management gaps, information and analytical core.*

Постановка проблеми. Сучасні фінансово-промислові компанії (ФПК) функціонують в умовах поглиблення цифрової інтеграції та зростання складності бізнес-процесів, що суттєво ускладнює координацію управлінських рішень на різних рівнях управління. За наявності багаторівневої організаційної структури та високої концентрації корпоративного контролю актуалізується проблема узгодженості між стратегічними цілями, тактичними рішеннями та операційною діяльністю, особливо в умовах фрагментарності інформаційних потоків і нерівномірного розвитку управлінських підсистем.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій у діяльність фінансово-промислових компаній, цифровізація сама по собі не забезпечує ефективного управління бізнес-процесами. Відсутність інтегрованого організаційно-економічного механізму призводить до виникнення управлінських розривів між рівнями управління, зниження прозорості процесів та уповільнення прийняття рішень. Особливої уваги набуває потреба в системному поєднанні інформаційно-аналітичних інструментів із управлінськими функціями.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження організаційно-економічних засад управління бізнес-процесами ФПК в умовах цифрової інтеграції з метою підвищення узгодженості управлінських рішень і адаптивності корпоративних структур до змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні наукові дослідження у сфері функціонування ФПК і бізнес-груп зосереджуються переважно на проблемах корпоративного управління, структури контролю, фінансової результативності та впливу інституційного середовища на ефективність діяльності великих об'єднань підприємств. У роботі Aguilera V., Federo R., Justo R. [4] корпоративні групи розглядаються як складні багаторівневі системи, в яких ефективність управління визначається не лише концентрацією власності, а й здатністю координувати стратегічні та операційні рішення між окремими учасниками групи. Автори наголошують на суттєвій ролі внутрішніх механізмів координації бізнес-процесів у межах бізнес-груп, що є особливо актуальним для ФПК.

Багато міжнародних досліджень присвячено аналізу взаємозв'язку між корпоративним управлінням і фінансовими результатами компаній. Зокрема, Bagh T., Hunjra A., Corbet S. [4] доводять, що якість корпоративного управління безпосередньо впливає на вартість компаній через механізми стратегічних змін, проте зазначають, що у таких структурах цей вплив опосередковується багаторівневою системою управління. Подібні висновки мають роботи Valencia R. [13], Sarker N., Hossain K. [11], Thanh B., Sang M., Khuong V. [12], де корпоративне управління трактується як головний фактор підвищення фінансової стійкості й ефективності, однак основна увага зосереджується на окремих компаніях, а не на інтегрованих корпоративних групах.

У сучасній науковій літературі поступово посилюється інтерес до цифрової трансформації корпоративного управління. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Y. [7], Kirchmer M. [6] демонструють, що цифрова інтеграція бізнес-процесів, використання ERP-, CRM- та BI-інструментів сприяють скороченню управлінських затримок, підвищенню прозорості та узгодженості управлінських рішень. Проте ці роботи переважно фокусуються на окремих функціональних підсистемах або компаніях і не охоплюють специфіку багаторівневих ФПК.

Українські дослідження організаційно-економічного механізму у контексті цифрової трансформації [1, 2] формують теоретико-методичну базу аналізу механізмів управління бізнес-процесами, однак здебільшого розглядають підприємства або окремі підсистеми (маркетингові, фінансові, кадрові) без урахування специфіки інтегрованих фінансово-промислових структур.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених корпоративному управлінню, бізнес-групам і цифровій трансформації, більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах функціонування ФПК без формування цілісного уявлення про організаційно-економічний механізм управління їх бізнес-процесами. У наявних публікаціях корпоративне управління здебільшого аналізується крізь призму структури власності або фінансових показників, тоді як узгодженість стратегічних, тактичних і операційних рішень у межах ФПК залишається поза фокусом системного аналізу.

Недостатньо дослідженим є питання внутрішньої координації між банківським ядром, промисловими підприємствами, логістичними та сервісними структурами ФПК в умовах цифрової інтеграції. Наявні міжнародні дослідження бізнес-груп і цифрового управління [9, 10] не враховують специфіки українського середовища, високого

рівня централізації корпоративного контролю та фрагментарності управлінських підсистем.

Отже, у сучасному науковому дискурсі відсутній комплексний підхід до дослідження організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами ФПК, який би поєднував аналіз корпоративного управління, фінансової координації та цифрової інтеграції управлінських підсистем. Це зумовлює необхідність подальших досліджень, спрямованих на формування інтегрованої моделі управління бізнес-процесами ФПК, здатної забезпечити узгодженість управлінських рішень на стратегічному, тактичному й операційному рівнях у межах єдиного інформаційно-аналітичного середовища.

Мета статті – обґрунтувати та розробити інтегровану модель організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами фінансово-промислових корпорацій в умовах цифрової інтеграції.

Виклад основних результатів дослідження. Організаційно-економічний механізм фінансово-промислових компаній України формується під впливом високої концентрації корпоративного контролю та нерівномірності розвитку управлінських підсистем у різних сегментах групи. Його структура включає п'ять головних управлінських підсистем: планово-аналітичну, фінансову, інвестиційну, управлінську та інформаційно-цифрову. Окремо функціонує операційно-виробничий сегмент, який не є самостійною управлінською підсистемою, а виступає об'єктом управління і проявляється на тактичному та операційному рівнях.

Взаємодія між підсистемами у сучасних українських ФПК має переважно ієрархічно-вертикальний характер. Корпоративний центр здійснює домінуючий вплив на формування стратегічних орієнтирів, розподіл ресурсів та визначення параметрів внутрішньої координації. Горизонтальні зв'язки між банківським ядром, промисловими підприємствами, логістичними структурами та сервісними підрозділами розвинені частково й не утворюють цілісної мережевої моделі управління [9, 10]. Така конфігурація спричиняє нерівномірність інтегрованості управлінських підсистем і є передумовою формування інформаційних, фінансових та операційних розривів, що простежуються на різних рівнях корпоративної системи (рис. 1).

На стратегічному рівні найбільш активно функціонують планово-аналітична, фінансова, інвестиційна та управлінська підсистеми. Вони забезпечують формування довгострокових цілей, стратегічних пріоритетів, інвестиційної політики та бюджету корпоративної групи. Матриця демонструє (рис. 1), що їх вплив є максимальним у корпоративному центрі та банківському сегменті, тоді як у промислових, логістичних та сервісних підприємствах ступінь залученості значно нижчий. Інформаційно-цифрова підсистема на цьому рівні функціонує нерівномірно: середній рівень розвитку спостерігається лише у корпоративному центрі та частково в банківському ядрі, що обмежує можливості для єдиного інтегрованого планування.

Тактичний рівень виконує функцію узгодження стратегічних рішень із конкретними планами діяльності структурних підрозділів. Фактичний стан свідчить про фрагментарність цього узгодження. Планово-аналітична та фінансова підсистеми найбільш розвинені у банківському ядрі та інвестиційних структурах, тоді як у промислових підприємствах їх вплив середній, а у логістичних і сервісних підрозділах низький. Управлінська підсистема має нерівномірний ступінь активності, що ускладнює забезпечення повної координації між видами діяльності.

Операційно-виробнича складова на тактичному рівні є головною лише для промислових і логістичних підприємств, що відповідає їх профільним функціям. Інформаційно-цифрова підсистема характеризується переважно низьким рівнем розвитку, з домінуванням неавтоматизованих та слабо формалізованих комунікаційних процесів у дочірніх структурах. Це обмежує швидкість обміну інформацією, точність тактичного планування та ефективність оперативної взаємодії.

Операційний рівень забезпечує реалізацію виробничих, логістичних, сервісних та частково адміністративних процесів. Згідно з матрицею, операційно-виробнича діяльність має високий рівень прояву в промислових і логістичних підприємствах, середній – у сервісних структурах, відсутній – у банківському та інвестиційному сегментах. Інформаційно-цифрова підсистема на цьому рівні залишається низькорозвиненою у більшості підрозділів, що зумовлює затримки в обміні даними, низьку оперативність управлінських процесів і неповну прозорість операційної діяльності.

Отже, організаційно-економічний механізм ФПК України характеризується такими рисами: високою концентрацією стратегічних функцій у корпоративному центрі та банківському блоці; низьким рівнем горизонтальної взаємодії між окремими типами підприємств у межах групи; нерівномірним ступенем розвитку управлінських підсистем, особливо інформаційно-цифрової; недостатньою здатністю тактичного рівня забезпечити повне узгодження між стратегією та операційними процесами; цифровою фрагментацією, яка знижує якість управлінських рішень і уповільнює їх виконання на операційному рівні.

Таким чином, сучасний стан організаційно-економічного механізму ФПК характеризується структурною асиметрією та функціональною нерівномірністю, що створює передумови для управлінських розривів, конфліктів, затримок у прийнятті рішень та неузгодженості між стратегією корпоративного центру і діями дочірніх підприємств (табл. 1).

Управлінські процеси у ФПК України характеризуються значною складністю координації між стратегічним, тактичним та операційним рівнями. За результатами досліджень OECD [8], головною причиною утворення управлінських розривів є нерівномірний доступ до стратегічної, фінансової та

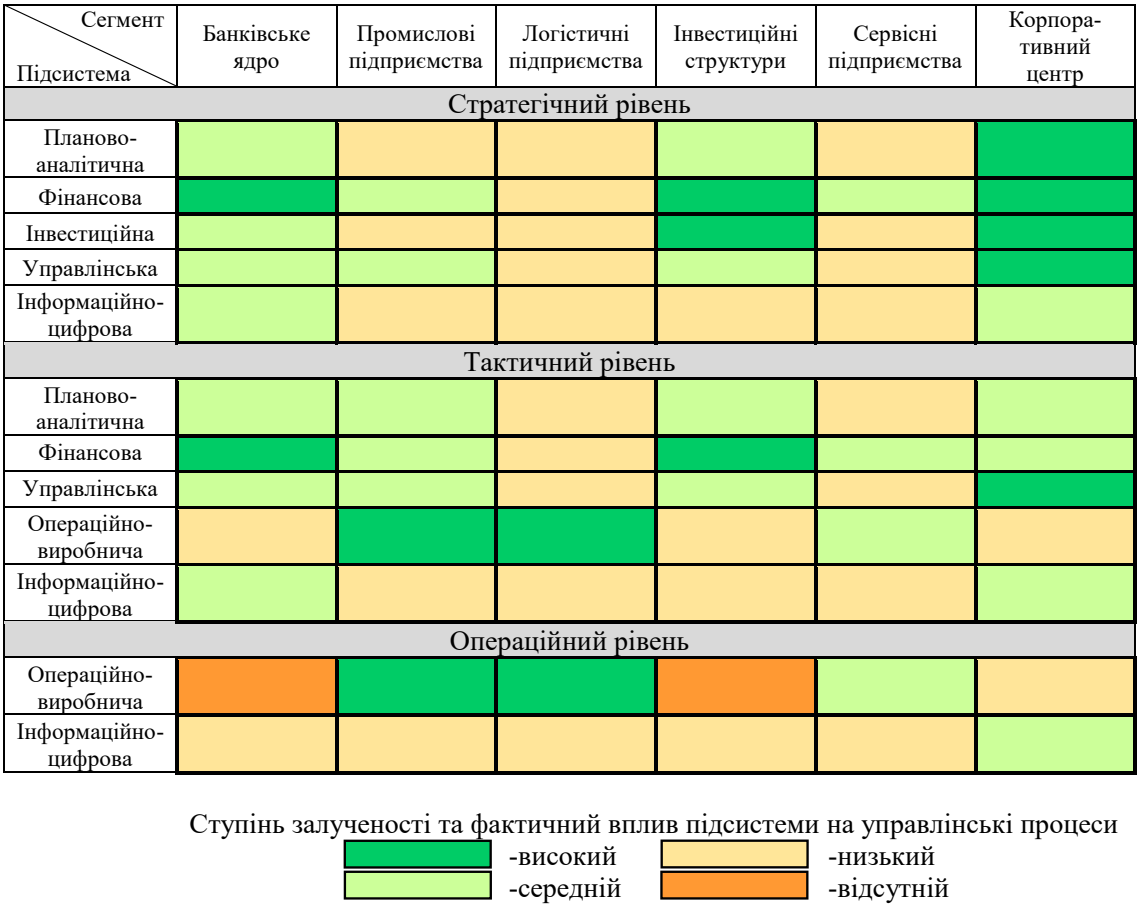

Рис. 1. Матриця взаємодії структури і підсистем організаційно-економічного механізму ФПК

Джерело: складено авторами за даними [5, 8, 9]

операційної інформації. Така інформаційна асиметрія ускладнює виконання узгоджених рішень та знижує якість планування на рівні дочірніх підприємств і виробничих підрозділів.

Висока концентрація корпоративного контролю посилює ці розриви [5]. У більшості ФПК стратегічні рішення формуються централізовано, у вузькому колі власників або топменеджменту, тоді як філії та дочірні підприємства мають обмежений вплив на визначення політик та бюджетних параметрів. Це призводить до зниження ефективності тактичного рівня та виникнення локальних диспропорцій між цілями корпоративного центру і реальними можливостями периферійних підрозділів.

Певні аспекти проблем координації підтверджують також міжнародні аналітичні огляди Databox [10]. Хоча Databox-звіти орієнтовані переважно на моніторинг показників середнього бізнесу, виявлені нею типові інформаційні розриви (затримки даних, неузгоджені KPI, розрив між планом та фактом) є релевантними і для ФПК з багаторівневою системою управління.

Фінансові розриви поглиблюються через централізацію контролю над бюджетами та інвестиційними ресурсами. Підрозділи, які не володіють фінансовою автономією, втрачають здатність оперативно реагувати на зміни середовища, що знижує їх гнучкість. Розрив між цілями стратегічного рівня і реальними ресурсними можливостями виробничих або логістичних структур також ускладнює реалізацію корпоративних стратегій, створюючи системні відхилення у виконанні рішень.

Для вибору найбільш ефективного напряму удосконалення організаційно-економічного механізму ФПК використано метод аналізу ієрархій (МАІ), який дозволяє формалізувати складну управлінську проблему та визначити відносний вплив основних критеріїв на досягнення цільового результату. Застосування МАІ забезпечує системне структурування дослідження, узгоджуючи стратегічні орієнтири розвитку корпоративної системи з критеріями ефективності та можливими альтернативами її трансформації. Структуризація аналізу у вигляді трирівневої ієрархічної моделі дала змогу визначити взаємозв'язок між метою удосконалення механізму, критеріями оцінювання та потенційними варіантами рішень (рис. 2).

Оцінювання критеріїв і альтернатив здійснювалося на основі матриць попарних порівнянь, що дало змогу визначити ваги критеріїв і подальшу інтегральну результативність кожної з розглянутих альтернатив. Отримані результати узагальнено в табл. 2.

Таблиця 1

Основні типи управлінських розривів у фінансово-промислових компаніях України

Тип управлінського розриву	Суть проблеми	Рівні, де виникає розрив	Причини розриву	Наслідки для ФПК
Інформаційний розрив	Нерівномірний доступ до стратегічних, фінансових та операційних даних між рівнями управління	Стратегічний → Тактичний → Операційний	Фрагментарні інформаційні системи, відсутність єдиних стандартів звітності	Неповне розуміння цілей, затримки у прийнятті рішень, неточність планування
Фінансовий розрив	Централізований контроль над бюджетами та інвестиційними ресурсами без врахування локальних потреб	Стратегічний → Операційний	Надмірна централізація фінансових потоків, обмеженість фінансової автономії підрозділів	Затримки в операційних процесах, зниження гнучкості та адаптивності
Стратегічний розрив	Розбіжність між корпоративними цілями та реальними можливостями філій і виробничих підприємств	Стратегічний ↔ Тактичний	Недостатня участь підрозділів у формуванні стратегії, слабкий зворотній зв'язок	Нереалістичні KPI, виконання «зверху вниз» без урахування середовища
Операційний розрив	Невідповідність між затвердженими планами та фактичним виконанням процесів	Тактичний ↔ Операційний	Застарілі або несинхронізовані дані, неузгоджені KPI, затримки у звітності	Неефективність виробничих і логістичних циклів, збільшення витрат
Комунікаційний розрив	Відсутність швидкого обміну управлінськими сигналами між рівнями та підрозділами	Усі рівні	Вертикальна жорсткість, слабка горизонтальна взаємодія, неавтоматизовані та слабо формалізовані комунікаційні процеси	Невчасне ухвалення рішень, розриви у ланцюжку «стратегія-реалізація»
Технологічний розрив	Непоєднаність або різний рівень цифрової зрілості інформаційних систем	Тактичний ↔ Операційний	Використання різних платформ, відсутність інтегрованого ядра	Низька прозорість даних, дублювання функцій, інформаційні бар'єри

Джерело: складено авторами за даними [5, 8, 9]

Рис. 2. Трирівнева модель ієрархії оцінки рівня узгодженості управлінських підсистем ФПК

Джерело: авторська розробка

Розраховані інтегральні значення відображають ступінь відповідності кожної альтернативи визначеним критеріям. Підсумкова рейтингова оцінка демонструє узгодженість варіантів розвитку механізму з позиції інформаційної інтегрованості, фінансово-ресурсної синхронізації, стратегічно-тактичної відповідності, операційної координації та цифрової підтримки процесів.

Найвищий результат отримала альтернатива «Повна цифрова інтеграція управлінських підсистем» (0,49). Домінування за основними критеріями, зокрема інформаційною узгодженістю (0,49), стратегічно-тактичною відповідністю (0,47), операційною координацією (0,48) та цифровою інтегрованістю (0,57), свідчить про її здатність формувати цілісну, гнучку та збалансовану систему управління. Саме ця альтернатива забезпечує найвищий рівень узгодженості між рівнями управління, що є критично важливим для мінімізації управлінських розривів та підвищення адаптивності корпоративної структури.

Альтернатива «Поглиблення горизонтальної координації між підрозділами» показала середній рівень узгодженості (0,23). Незважаючи на відносно рівномірні показники за інформаційним (0,18), фінансовим (0,22) та стратегічним (0,28) критеріями, вона демонструє недостатню здатність забезпечити інтеграцію процесів у цифровому вимірі (0,2). Це обмежує її потенціал як базової моделі удосконалення механізму ФПК.

Альтернатива «Змішана модель інтегрованого управління» отримала близьке до попередньої підсумкове значення (0,22). Попри відносно вищі значення за операційною координацією (0,25) та цифровою інтегрованістю (0,2), вона не забезпечує критично необхідного рівня інтеграції управлінських підсистем. Це підтверджує, що обидві альтернативи є придатними лише як допоміжні або проміжні моделі.

Найнижче значення отримала альтернатива «Стратегічна централізація з частковою цифровізацією» (0,06). Вона характеризується мінімальною відповідністю критеріям і не забезпечує необхідних передумов для підвищення узгодженості управлінських рішень. Домінування неавтоматизованих та фрагментарно інтегрованих каналів координації, а також обмежений рівень цифрової підтримки управлінських процесів зумовлюють низьку оперативність, недостатню прозорість та структурну несинхронізованість управління, що робить зазначену альтернативу малоефективною в умовах сучасних вимог до цілісності та динамічності функціонування ФПК.

Отже, результати моделі МАІ підтверджують, що ефективне удосконалення організаційно-економічного механізму ФПК можливе лише за умови пріоритетного розвитку інформаційної узгодженості, цифрової інтегрованості та стратегічно-тактичного вирівнювання. Найбільш збалансованим та практично реалізовуваним варіантом є альтернатива «Повна цифрова інтеграція управлінських підсистем», що має бути покладена в основу побудови оновленої моделі механізму.

Запропонована модель удосконалення механізму управління бізнес-процесами ФПК базується на принципі наскрізної цифрової інтеграції управлінських рівнів та усунення структурних розривів. Її головною ідеєю є формування єдиного інформаційно-аналітичного ядра, яке забезпечує узгоджений обіг управлінських даних між стратегічним, тактичним і операційним рівнями корпоративної системи (рис. 3).

На відміну від традиційної ієрархічної моделі, де інформаційні потоки мають переважно односпрямований характер «зверху вниз», оновлена модель передбачає двосторонню взаємодію між рівнями управління [1, 2]. Інформаційно-аналітичний центр інтегрує первинні операційні дані,

Таблиця 2

Інтегрована рейтингова оцінка критеріїв та альтернатив вдосконалення організаційно-економічного механізму ФПК

Критерій / Альтернатива	Інформаційна інтегрованість	Фінансово-ресурсна синхронізація	Відповідність стратегічних і тактичних рішень	Оперативна координація	Рівень цифрової підтримки процесів	Разом
Стратегічна централізація з частковою цифровізацією	0,06	0,11	0,07	0,05	0,03	0,06
Повна цифрова інтеграція управлінських підсистем	0,49	0,43	0,47	0,48	0,57	0,49
Поглиблення горизонтальної координації між підрозділами	0,18	0,22	0,28	0,22	0,2	0,23
Змішана модель інтегрованого управління	0,27	0,24	0,18	0,25	0,2	0,22

Джерело: розроблено та розраховано авторами

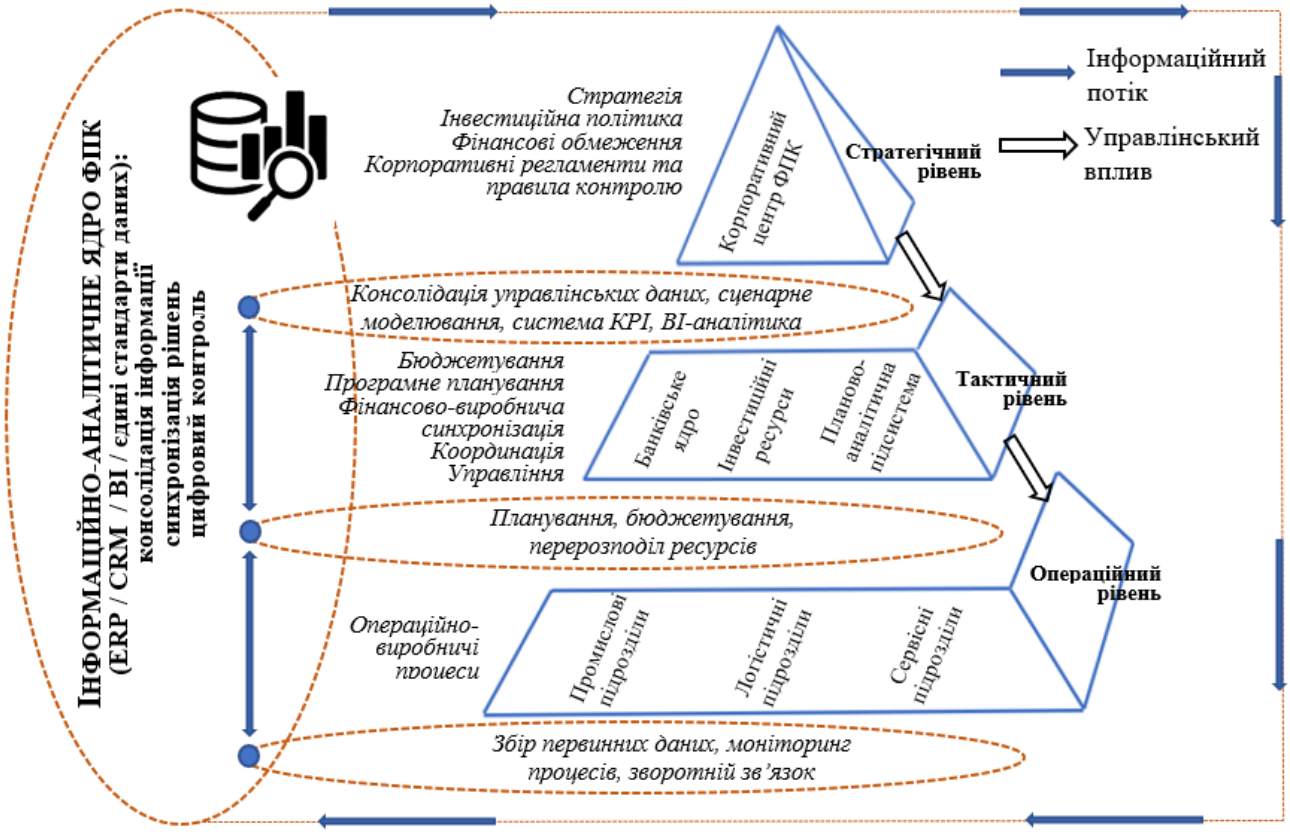

Рис. 3. Концептуальна модель інтегрованого управління бізнес-процесами ФПК на основі інформаційно-аналітичного ядра

Джерело: авторська розробка

тактичні управлінські рішення та стратегічні орієнтири в єдиний цифровий простір, що дозволяє забезпечити як стратегічну цілісність, так і адаптивність управління.

На стратегічному рівні модель забезпечує консолідацію фінансових, інвестиційних і виробничих даних, формування сценаріїв розвитку та встановлення основних показників ефективності. Стратегічні рішення не обмежуються формальним плануванням, а постійно коригуються на основі актуальних даних, що надходять із нижчих рівнів управління.

Тактичний рівень виконує функцію динамічного узгодження, де стратегічні цілі трансформуються у бюджети, програми ресурсного забезпечення та плани підрозділів. Саме тут єдине цифрове середовище забезпечує синхронізацію фінансових, інвестиційних, логістичних і сервісних рішень між корпоративним центром і бізнес-одиницями.

Операційний рівень у моделі перестає бути лише базою виконання. Він виступає джерелом первинних управлінських даних щодо фактичного стану бізнес-процесів: виробництва, логістики, сервісу та витрат. Інформація з операційного рівня в реальному часі інтегрується в інформаційно-аналітичний центр, забезпечуючи зворотний зв'язок для тактичних і стратегічних рішень.

Запровадження інформаційно-аналітичного ядра в межах ФПК України доцільно розглядати як поетапний процес інституційної та цифрової інтеграції, а не як разову технологічну трансформацію. На початковому етапі головним завданням є стандартизація управлінської інформації, уніфікація форматів звітності та узгодження систем показників між рівнями управління й окремими структурними підрозділами. Це створює базові умови для звітності даних, зменшення інформаційної асиметрії та підвищення прозорості управлінських процесів у межах корпоративної структури.

Наступний етап пов'язаний з інтеграцією тактичного та операційного рівнів у єдине інформаційне середовище, яке забезпечує регулярний обмін даними, поточний моніторинг виконання планів і своєчасне виявлення відхилень. На цьому рівні інформаційно-аналітичне ядро виконує функцію координації, поєднуючи стратегічні орієнтири з реальними операційними можливостями підрозділів і створюючи основу для коригування управлінських дій у динамічному режимі. Важливо, що інтеграція не передбачає повної уніфікації операційних процесів, а спрямована на синхронізацію основних управлінських параметрів і показників ефективності.

Лише після завершення цих етапів цифрова платформа може виконувати роль повноцінного механізму узгодження управлінських рішень, забезпечуючи баланс між централізованим стратегічним управлінням і необхідною автономією до-

чірніх підприємств. За таких умов ядро стає не лише інструментом збору й аналізу даних, а системоутворюючим елементом організаційно-економічного механізму ФПК, який забезпечує цілісність управління, зменшення управлінських розривів та підвищення узгодженості рішень на всіх рівнях корпоративної структури.

Таким чином, модель формує замкнений управлінський цикл, в якому стратегія, планування та виконання функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного механізму. Цифрова інтеграція ERP-, CRM- та BI-інструментів створює технічну основу для такої взаємодії, а система внутрішнього корпоративного балансування дозволяє поєднати централізований контроль із функціонально необхідною автономією підрозділів.

Висновки. Проведене дослідження показало, що в умовах цифрової інтеграції ефективність управління бізнес-процесами ФПК визначається, насамперед, ступенем узгодженості управлінських рішень між стратегічним, тактичним та операційним рівнями. Наявність багаторівневої організаційної структури, за відсутності інтегрованого організаційно-економічного механізму, формує стійкі управлінські розриви, які знижують керованість і прозорість бізнес-процесів, незалежно від рівня впровадження цифрових технологій.

Виявлено, що головними чинниками виникнення таких розривів є функціональні асиметрії між управлінськими підсистемами та фрагментарність інформаційних потоків, що ускладнює формування зворотного зв'язку і сповільнює реалізацію управлінських рішень. Запропонований підхід до формування інтегрованого організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами ґрунтується на концентрації та синхронізації управлінської інформації в межах інформаційно-аналітичного ядра, яке виступає системоутворюючим елементом узгодження управлінських функцій.

Застосування методу аналізу ієрархій дало змогу обґрунтувати доцільність повної цифрової інтеграції управлінських підсистем як пріоритетного напряму вдосконалення управління бізнес-процесами. Реалізація запропонованого механізму створює передумови для підвищення узгодженості управлінських рішень і адаптивності ФПК до змін зовнішнього середовища в умовах цифрової економіки.

Бібліографічний список:

1. Кошельок, Г., Павлова, О. Концептуальні основи формування організаційно-економічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53
2. Стегней, М. І., Ліба, Н. С., Лінтур, І. В., Гладинець, Н. Ю., Неймет, В. В. Організаційно-економічні механізми інтеграції підприємств у національні та європейські інноваційні екосистеми. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16748987
3. Aguilera V., Federo R., Justo R., Vtrida A., Pascual-Fuster B. The Corporate Governance of Business Groups Around the World: A Review and Agenda for Future Research. *Corporate Governance: An International Review*. 2024. Volume 33. Issue 2. pp. 298–325. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/corg.12603
4. Bagh T., Hunjra A., Corbet S. The impact of corporate governance on firm value: Understanding the role of strategic change. *International Review of Economics & Finance.* 2025. № 103. 104472. pp. 1–17. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025006355
5. Corporate Governance Index Ukraine 2021. Ward Howell International. 2025. URL: https://ward-howell.com/corporate-governance-index-ukraine-2021/
6. Kirchmer M. Digital Transformation of Business Process Governance. *Business Modeling and Software Design, 11th International Symposium*, BMSD 2021, Sofia, Bulgaria, July 5–7, 2021. Proceedings. pp. 243–261. URL: https://www.researchgate.net/publication/352905708_Digital_Transformation_of_Business_Process_Governance
7. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Y. Organizational and Economic Mechanism of Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences* 456. 2023. Volume 456. p. 20. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/93/e3sconf_dsdm2023_05002/e3sconf_dsdm2023_05002.html
8. 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
9. Pashynskyi A., Igonin V. Ukraine: Corporate Governance. 2019. URL: https://vkp.ua/en/publication/ukraine_corporate_governance
10. Rudan N. The 2023 State of Business Reporting. *The Databox Blog.* 2024. URL: https://databox.com/state-of-business-reporting
11. Sarker N., Hossain K. Corporate governance and firm value: Bangladeshi manufacturing industry perspective. *PSU Research Review: An International Journal*. 2024. № 8 (3), P. 872–897. URL: https://www.researchgate.net/publication/376619440_Corporate_governance_and_firm_value_Bangladeshi_manufacturing_industry_perspective
12. Thanh B., Sang M., Khuong V. Corporate governance mechanism and firm value: evidence from an emerging economy. *Cogent Business & Management.* 2024. Volume 11. Issue 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/382746804_Corporate_governance_mechanism_and_firm_value_evidence_from_an_emerging_economy
13. Valencia R. Financial Performance and Corporate Governance on Firm Value: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies.* 2025. 13. 123. pp. 1–24. URL: https://www.researchgate.net/publication/393367190_Financial_Performance_and_Corporate_Governance_on_Firm_Value_Evidence_from_Spain

References:

1. Koshelok, H., Pavlova, O. (2025). Kontseptualni osnovy formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku pidpryiemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Conceptual foundations of the formation of an organizational and economic mechanism for ensuring sustainable development of enterprises in the conditions of digital transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo.* № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-53

2. Stehnei, M. I., Liba, N. S., Lintur, I. V., Hladynets, N. Yu., Neimet, V. V. (2025). Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizmy intehratsii pidpryiemstv u natsionalni ta yevropeiski innovatsiini ekosystemy [Organizational and economic mechanisms for the integration of enterprises into national and European innovation ecosystems]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii.* № 20. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16748987
3. Aguilera V., Federo R., Justo R., Vtrida A., Pascual-Fuster B. (2024). The Corporate Governance of Business Groups Around the World: A Review and Agenda for Future Research. *Corporate Governance: An International Review*. Volume 33. Issue 2, pp. 298–325. Available at: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/corg.12603
4. Bagh T., Hunjra A., Corbet S. (2025). The impact of corporate governance on firm value: Understanding the role of strategic change. *International Review of Economics & Finance.* № 103. 104472. pp. 1–17. Available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025006355
5. Corporate Governance Index Ukraine 2021. Ward Howell International. 2025. Available at: https://ward-howell.com/corporate-governance-index-ukraine-2021/
6. Kirchmer M. (2021). Digital Transformation of Business Process Governance. *Business Modeling and Software Design, 11th International Symposium*, BMSD 2021, Sofia, Bulgaria, July 5–7, Proceedings, pp. 243–261. Available at: https://www.researchgate.net/publication/352905708_Digital_Transformation_of_Business_Process_Governance
7. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Y. (2023). Organizational and Economic Mechanism of Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences* 456. Volume 456. p. 20. Available at: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2023/93/e3sconf_dsdm2023_05002/e3sconf_dsdm2023_05002.html
8. 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
9. Pashynskyi A., Igonin V. (2019). Ukraine: Corporate Governance. Available at: https://vkp.ua/en/publication/ukraine_corporate_governance
10. Rudan N. (2024). The 2023 State of Business Reporting. *The Databox Blog.* Available at: https://databox.com/state-of-business-reporting
11. Sarker N., Hossain K. (2024). Corporate governance and firm value: Bangladeshi manufacturing industry perspective. *PSU Research Review: An International Journal*, №8(3):872–897. Available at: https://www.researchgate.net/publication/376619440_Corporate_governance_and_firm_value_Bangladeshi_manufacturing_industry_perspective
12. Thanh B., Sang M., Khuong V. (2024). Corporate governance mechanism and firm value: evidence from an emerging economy. *Cogent Business & Management.* Volume 11. Issue 1. Available at: https://www.researchgate.net/publication/382746804_Corporate_governance_mechanism_and_firm_value_evidence_from_an_emerging_economy
13. Valencia R. (2025). Financial Performance and Corporate Governance on Firm Value: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, № 13. 123. pp. 1–24. Available at: https://www.researchgate.net/publication/393367190_Financial_Performance_and_Corporate_Governance_on_Firm_Value_Evidence_from_Spain

Стаття надійшла: 12.11.2025
Стаття прийнята: 08.12.2025
Стаття опублікована: 26.12.2025