

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.2-15>

УДК 005.591.1:005.332.4:338.242

КОНТРОЛІНГ ТА МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Масленніков Євген Іванович

доктор економічних наук, професор

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>**Шевченко Мілена Валентинівна**

здобувачка вищої освіти

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4612-7271>

Анотація. У статті досліджено актуальні проблеми та сучасні методологічні підходи до оптимізації операційних процесів підприємств в умовах динамічного конкурентного середовища та економічної нестабільності. Обґрунтовано, що оптимізація операційних процесів є ключовим фактором забезпечення стійкості, прибутковості та довгострокової конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Проаналізовано основні перешкоди на шляху впровадження організаційних змін, зокрема опір персоналу, високі ризики дестабілізації поточної діяльності, значні фінансові витрати та складнощі вимірювання реального економічного ефекту. Автори здійснюють комплексний огляд провідних управлінських методологій: концепцій ощадливого виробництва (Lean), Six Sigma, їхньої інтегрованої моделі Lean Six Sigma, стандартів моделювання бізнес-процесів BPMN, аналітичних систем Business Intelligence (BI), механізмів витратного контролінгу, філософії безперервного вдосконалення Kaizen та гнучких Agile-підходів. Доведено, що окремі інструменти мають суттєві обмеження: Lean ефективно усуває втрати, але недостатньо працює з варіативністю процесів; Six Sigma забезпечує високу якість, проте вимагає значних інвестицій і менш гнучка щодо швидкості. Максимальний синергетичний ефект досягається лише через комплексне поєднання цих методологій. Особлива увага приділена практичному інструментарію: картам потоку цінності (VSM), системі 5S, Kanban, Poka-Yoke, моделям AS-IS та TO-BE у стандарті BPMN, інструментам контролінгу (ABC-аналіз, BSC, KPI, ERP-системи) та принципам гнучкого управління. Підкреслено роль цифровізації, залучення персоналу та трансформації організаційної культури як обов'язкових умов успішної оптимізації. У висновках обґрунтовано, що формування єдиної адаптивної, процесно-орієнтованої моделі управління, яка базується на раціональному поєднанні ресурсної оптимізації, інновацій, цифрових технологій та людського капіталу, є фундаментальною передумовою сталого розвитку підприємств в сучасних умовах.

Ключові слова: оптимізація операційних процесів, бізнес-процеси, ощадливе виробництво (Lean), Six Sigma, BPMN-моделювання, Business Intelligence (BI), управління витратами, контролінг, Kaizen, Agile-методологія, конкурентоспроможність підприємства, система управління, менеджмент.

Актуальність проблеми. Сучасне конкурентне середовище та динамічні зміни в макроекономіці вимагають від підприємств постійного підвищення ефективності своєї діяльності. У цьому контексті оптимізація операційних процесів у системі управління виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості, прибутковості та конкурентоспроможності бізнесу. Операційні процеси є основою господарської діяльності, оскільки вони безпосередньо форму-

ють цінність для кінцевого споживача, визначаючи якість продукції чи послуг, а також рівень витрат часу та ресурсів. Управління їх оптимізацією вимагає поєднання класичних принципів із новітніми цифровими інструментами та гнучкими методологіями управління.

Незважаючи на визнання необхідності оптимізації операційних процесів, реалізація таких заходів на практиці залишається проблемним етапом для більшості підприємств. В управлін-



© Масленніков Є. І., Шевченко М. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

ській практиці основна проблема часто полягає у виборі найбільш доцільних методів серед усього різноманіття наявних підходів, крім того керівники стикаються з опором персоналу до організаційних змін, а також труднощами у вимірюванні реального економічного ефекту від інновацій.

Впровадження радикальних методів оптимізації та глибокого реінжинірингу бізнес-процесів здатне забезпечити стрімке зростання продуктивності та суттєве зниження собівартості. Проте такі кроки супроводжуються високими ризиками тимчасової дестабілізації поточної господарської діяльності в ланцюгах постачання та потребують значних фінансових витрат. Водночас, надмірна обережність, застосування застарілих регламентів і відмова від інновацій неминуче призводять до втрати ринкових позицій і стагнації підприємства. У таких умовах зростає ризик неефективного розподілу ресурсів та падіння загальної рентабельності. У зв'язку з цим процес вдосконалення має ґрунтуватися на раціональному поєднанні операційної стабільності з безперервним впровадженням інновацій. Саме тому актуальним є пошук і системне обґрунтування методів оптимізації операційних процесів, які дозволяють підприємству досягати максимального економічного ефекту з мінімальними ризиками для господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематику оптимізації операційних процесів досліджували такі науковці, як А. Сливчук, О. Другов [1], С. Титарчук [2], О. Мирошниченко, П. Боденчук, Ю. Григр'єва [3], В. Зубова [4], Ю. Артимішин [5], С. Лопатка, О. Лопатка [6], О. Зелінська [7], які концентрують увагу на необхідності постійного моніторингу виробничих циклів та виявленні «вузьких місць», які призводять до нераціонального використання ресурсів. Основні методи вирішення цих проблем зводяться до впровадження систем ощадливого виробництва, стандартизації щоденних операцій, а також застосування сучасних інструментів планування та контролю якості. Науковці підкреслюють, що успішна оптимізація господарської діяльності вимагає не лише технічного переоснащення, але й відповідної організаційної гнучкості підприємства.

Поряд із цим, дослідники звертають увагу на те, що зниження витрат не повинно шкодити кінцевій якості продукції чи послуг. У зв'язку з цим значна частина праць присвячена пошуку балансу між жорсткою економією та збереженням цінності для клієнта. Автори також наголошують, що оптимізація не може бути одноразовою дією. Для досягнення стабільного результату керівництво повинно перетворити вдосконалення процесів на безперервний цикл,

який стане частиною щоденної культури підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на теоретичну базу та значну кількість напрацювань, окремі прикладні аспекти цієї проблеми потребують додаткового вивчення. Дослідники здебільшого пропонують загальні концепції, які складно застосувати в умовах жорсткої економії та обмежених ресурсів. Зокрема, у дослідженнях бракує чітких алгоритмів вибору конкретних методів оптимізації, які б враховували поточний фінансовий та кадровий стан підприємства. Як наслідок, компанії часто відкладають необхідні оновлення через страх порушити налагоджену роботу. Відсутність адаптованих практичних рекомендацій щодо того, як впроваджувати зміни без зупинки чи дестабілізації поточних операційних процесів, зумовлює необхідність подальшого дослідження цього питання.

Мета статті полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та системному аналізі сучасних методів і прикладних інструментів оптимізації операційних процесів у системі управління підприємства для забезпечення його стійкої конкурентоспроможності в умовах динамічного макроекономічного середовища. Дослідження спрямоване на розкриття сутності операційної оптимізації як безперервного управлінського процесу, ідентифікацію функціональних особливостей та синергетичного ефекту від інтеграції концепцій Lean, Six Sigma, Agile та Kaizen, а також на обґрунтування ролі цифрових технологій, зокрема стандартів BPMN та систем Business Intelligence, у підвищенні ефективності господарської діяльності. Окрему увагу приділено розробці науково-практичних підходів до управління витратами в контексті контролінгу та формуванню адаптивних механізмів трансформації бізнес-моделей, які дозволяють мінімізувати операційні ризики й забезпечити раціональний розподіл ресурсного потенціалу підприємства без дестабілізації його поточного функціонування.

Методи дослідження. У процесі дослідження теми оптимізації операційних процесів застосовано комплекс наукових методів, що дозволили системно розкрити зміст та інструментарій оптимізації операційної діяльності. Діалектичний метод застосовано для вивчення процесів вдосконалення господарської діяльності в умовах сучасного конкурентного середовища та пошуку балансу між операційною стабільністю й інноваціями. За допомогою методів аналізу та синтезу було деталізовано сутність Lean-технологій, Six Sigma та Agile-методології, що дало змогу систематизувати ключові чинники зниження собівартості та підвищення

якості. Метод моделювання використано для опису трансформації бізнес-процесів у стандарті BPMN, зокрема через проектування моделей AS-IS та TO-BE для усунення «вузьких місць». Метод логічного узагальнення став основою для обґрунтування ролі систем Business Intelligence та інструментів контролінгу в управлінні витратами. Застосування зазначених підходів забезпечило наукову аргументованість висновків щодо підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства через раціональне використання ресурсів.

Результати дослідження. Процес оптимізації операційної діяльності підприємства є складною системою, що базується на інтеграції класичних принципів організації праці та новітніх методологій ресурсного менеджменту. Проведене дослідження дозволяє структурувати основні аспекти цієї проблематики: від теоретичного обґрунтування змісту оптимізації до вибору конкретних механізмів її впровадження. Проте, попри значну кількість наукових напрацювань, єдиний підхід до трактування цього поняття у межах сучасної наукової думки досі не сформований. У зв'язку з цим виникає необхідність глибшого аналізу природи операційної оптимізації, її функціонального значення в системі управління організацією та розробки конкретних параметрів, за якими можна об'єктивно оцінити результативність проведених трансформацій.

У науковій літературі та практиці менеджменту оптимізація операційних процесів визначається як системний комплекс заходів, спрямований на підвищення ефективності діяльності шляхом раціонального використання ресурсів та усунення будь-яких виробничих втрат [1, 2]. Він передбачає поєднання інструментів цифровізації для прискорення робочих циклів із адаптацією внутрішньої структури підприємства до мінливих вимог ринку. Такий підхід дозволяє не лише знизити поточні витрати, а й забезпечити стабільну конкурентоспроможність та операційну стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

На нашу думку, оптимізація операційних процесів підприємства – це цілеспрямований та безперервний управлінський процес у системі менеджменту, що поєднує раціоналізацію наявних ресурсів із впровадженням дієвих методів роботи, спрямований на зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства. В основі оптимізації операційних процесів вкладено принципи системності, гнучкості та залученості персоналу, що дозволяє вдосконалювати господарську діяльність, зберігаючи баланс між необхідними змінами та стабільністю поточної роботи підприємства.

Вибір конкретної методики оптимізації визначає стратегічний вектор розвитку всієї операційної системи підприємства. У сучасному менеджменті сформувався перелік інструментів, які довели свою ефективність незалежно від галузевої приналежності бізнесу. Для розуміння механізмів трансформації господарської діяльності доцільно проаналізувати найбільш відомі методи, що становлять основу світового досвіду вдосконалення процесів.

Найвідомішим методом оптимізації операційних процесів є ощадливе виробництво (Lean-технології), що базується на систематичній ліквідації втрат, що не генерують доданої вартості для кінцевого споживача. Впровадження Lean-технологій дозволяє підприємствам радикально оптимізувати операційні процеси, забезпечуючи їхню адаптивність та стійкість до зовнішніх чинників. Пріоритетним вектором змін є ідентифікація структурних диспропорцій та «вузьких місць», що сприяє суттєвому скороченню тривалості виробничих циклів і мінімізації непродуктивних витрат. Крім удосконалення процесів, концепція ощадливого виробництва ґрунтується на розвитку людського капіталу шляхом залучення персоналу до системи постійних покращень. У такий спосіб ощадливе управління виступає стратегічним чинником зміцнення ринкових позицій підприємства, що базується на використанні внутрішніх резервів і не потребує залучення додаткових капіталомістких інвестицій [8]. Таким чином, ощадливе управління стає фундаментом для сталого розвитку, оскільки дозволяє поєднати процесну гнучкість із розвитком внутрішнього потенціалу підприємства.

Перехід від загальної концепції до практичних результатів стає можливим завдяки використанню прикладного інструментарію, який допомагає локалізувати втрати та підвищити загальну результативність діяльності. Основні інструменти ощадливого виробництва та їхній вплив на ефективність організації представлено в табл. 1.

Системне застосування наведеного інструментарію дозволяє перетворити ощадливе управління з теоретичної моделі на дієвий механізм зміцнення ринкових позицій підприємства. Варто зазначити, що результативність цих методів залежить не від їх окремого використання, а від створення цілісної системи, що забезпечить ефективність діяльності підприємства в цілому.

Наступним методом оптимізації операційних процесів є Six Sigma. Застосування цієї концепції у сучасній системі менеджменту розглядається як ефективний інструментарій, спрямований на ідентифікацію та мінімізацію дефектів, збоїв і технологічних похибок у бізнес-процесах. В основі цієї методології лежить викорис-

Таблиця 1 – Інструменти ощадливого виробництва

Назва інструменту	Сутність та механізм дії	Результат впровадження
VSM (Картування потоку цінності)	Візуальна діагностика всього шляху створення продукту або послуги. Дає змогу чітко розмежувати дії, за які клієнт готовий платити, та приховані втрати, що обтяжують виробничий цикл і потребують негайного усунення	Визначення першопричин затримок та «вузьких місць» у системі; скорочення часу виконання замовлень на 20–30%.
Система 5S	Метод організації та стандартизації робочого простору. Базується на принципах раціонального розміщення обладнання, інструментів та документації для швидкого доступу до них.	Зменшення втрат часу на пошук необхідних матеріалів; підвищення безпеки та культури праці.
Kanban (Канбан)	Система оперативного управління, яка сигналізує про необхідність початку роботи лише при наявності реального запиту. Використовує візуальні дошки для контролю завантаженості персоналу.	Запобігання накопиченню зайвої роботи (незавершених процесів) та усунення перевантаження на окремих ділянках.
Just-in-Time / Гібридна модель (JIT+JIC)	Комбінована стратегія, що поєднує ефективність поставок «точно в строк» (JIT) із формуванням страхових резервів «про всяк випадок» (JIC). Передбачає сегментацію запасів за рівнем ризику.	Підтримання стабільності бізнесу в умовах високої невизначеності при одночасному стримуванні витрат на зберігання.
Poka-Yoke (Запобігання помилкам)	Технічні рішення або процедурні запобіжники, які фізично не дозволяють виконавцю припуститися помилки (наприклад, QR-коди, цифрові чек-листи, GPS-контроль).	Забезпечення високої якості результатів з першої спроби та мінімізація витрат на виправлення дефектів.
Kaizen (Kaizen) та цикл PDCA	Філософія малих, але щоденних покращень, що реалізується через циклічний процес: «планування – дія – перевірка – вдосконалення».	Постійна адаптація процесів до мінливих умов та стабільне підвищення ефективності без великих фінансових вкладень.
Standard Work (Стандартизація)	Фіксація найбільш ефективних і безпечних методів виконання кожної операції як обов'язкового еталона для всього персоналу.	Стабільна швидкість роботи та створення надійного фундаменту для подальшого масштабування успішних рішень.

Джерело: сформовано авторами на основі [8]

тання засобів статистичного аналізу, що дозволяє суттєво обмежити варіативність операцій, оптимізувати витратну частину бюджету та підвищити рівень лояльності споживачів через стабільне поліпшення якісних характеристик продукції. Водночас широке впровадження даного підходу часто обмежується високою вартістю підготовки фахівців, а його автономне використання не гарантує усунення всіх видів невиробничих втрат [1]. Глибока інтеграція статистичних методів у структуру менеджменту дозволяє нівелювати вплив суб'єктивних факторів на результативність бізнес-процесів. Впроваджуючи дану систему, підприємство отримує математично обґрунтовану модель сталого розвитку, де якість продукції стає керованою та прогнозованою величиною.

Незважаючи на високу результативність, індивідуальне застосування концепцій Lean та Six Sigma має суттєві функціональні обмеження, що можуть стримувати загальну ефек-

тивність трансформацій. Зокрема, методологія Six Sigma потребує значних фінансових інвестицій у тривале навчання персоналу та складну IT-інфраструктуру для статистичного аналізу, при цьому фокусується переважно на стабільності якості, часто ігноруючи швидкість потоку та логістичні втрати. З іншого боку, Lean (ощадливе виробництво), зосереджуючись на радикальному скороченні витрат часу та ресурсів, не володіє достатнім математичним інструментарієм для глибокого дослідження причин варіативності процесів, що робить систему вразливою до прихованих технічних дефектів.

Враховуючи особливості цих методів, існує необхідність інтеграції концепцій Lean та Six Sigma у єдину методологію Lean Six Sigma, що зумовлена об'єктивною необхідністю нівелювання індивідуальних обмежень кожного з підходів. Оскільки Six Sigma фокусується на мінімізації варіативності процесів та забезпеченні жорсткого статистичного контролю для усу-

нення дефектів, то інструментарій ощадливого виробництва спрямований на ідентифікацію та ліквідацію всіх видів непродуктивних втрат. Синергетичний ефект від поєднання цих стратегій дозволяє організаціям не лише оптимізувати операційну швидкість та гнучкість, а й досягати еталонних показників якості за умови раціоналізації витрат на навчання персоналу та впровадження змін [1].

Використання стандарту BPMN (Business Process Model and Notation) у сучасній управлінській практиці забезпечує створення уніфікованої мови комунікації між бізнес-аналітиками, розробниками програмного забезпечення та менеджментом організації. Крім того, дозволяє детально формалізувати логіку бізнес-операцій, чітко розмежовуючи зони відповідальності учасників та послідовність виконання складних алгоритмів дій. Завдяки високому рівню візуалізації BPMN стає ефективним інструментом діагностики, що допомагає виявляти приховані неефективності, такі як функціональне дублювання або критичні затримки в ланцюгах створення цінності [4]. Системна візуалізація за допомогою BPMN забезпечує прозорість розподілу ресурсів, дозволяючи менеджменту приймати обґрунтовані рішення щодо скорочення операційних витрат. Окрім цього, стандартизація моделей стає базою для автоматизації рутинних завдань через інтеграцію з IT-системами, що мінімізує вплив людського фактора.

Методологія моделювання в стандарті BPMN передбачає застосування системного підходу до трансформації бізнес-процесів через розробку двох взаємопов'язаних моделей: AS-IS («як є») та TO-BE («як має бути»). Перша модель, AS-IS, виступає інструментом критичного аналізу фактичної діяльності підприємства, що дозволяє зафіксувати реальну логіку процесів, виявити приховані неефективності та дефіцит ресурсів у поточних операціях. На противагу їй, модель TO-BE розглядається як проектний метод формування цільового стану, що базується на інтеграції автоматизованих рішень та усуненні раніше ідентифікованих бар'єрів для досягнення стратегічних показників ефективності [4]. Таким чином, використання цих двох станів у межах концепції BPMN дозволяє не лише візуалізувати структуру бізнесу, а й забезпечує чіткий механізм переходу від існуючих операційних недоліків до оптимізованої цифрової архітектури підприємства.

Не менш вагомим засобом оптимізації операційних процесів виступає концепція Business Intelligence (BI). Основна функціональність BI-систем полягає в інтенсивній обробці, структуруванні та консолідації розрізнених інформаційних масивів у єдиному сховищі, що забез-

печує суб'єктам менеджменту безперервний доступ до релевантної бази знань. Завдяки інтеграції з системами планування ресурсів та управління знаннями, ці рішення дозволяють здійснювати глибоку аналітику операційних показників у розрізі кожного структурного підрозділу організації. Сучасна трансформація BI свідчить про розширення сфери його застосування від суто стратегічного планування до оперативного рівня, зокрема в управлінні логістичними ланцюгами та взаємовідносинами з клієнтами [3]. Впровадження Business Intelligence (BI) надає керівництву можливість отримувати актуальні оновлення в режимі реального часу, що є важливим для швидкої адаптації до ринкових змін та прийняття управлінських рішень, сприяє автоматизації звітності, мінімізуючи вплив людського фактора та вивільняючи інтелектуальний ресурс аналітиків для розробки перспективних моделей розвитку підприємства.

Важливим аспектом у системі вдосконалення діяльності підприємства постає управління витратами, яке виступає основою оптимізації операційних процесів. Раціоналізація дозволяє не лише мінімізувати поточні втрати, а й вивільнити внутрішні резерви для стратегічного розвитку та технологічного оновлення. У сучасній управлінській парадигмі контроль над витратами перетворюється з скорочення бюджетів на інтелектуальний пошук балансу між ціною, якістю та швидкістю виконання операцій. Завдяки моніторингу собівартості на кожному етапі створення цінності, організація отримує можливість ідентифікувати приховану неефективність, яка зазвичай залишається непомітною при загальному аналізі.

Важливою складовою оптимізації витрат є впровадження контролінгу, у якому застосовуються новітні управлінські підходи, зокрема бюджетування, розрахунку собівартості та ABC-аналізу, які гарантують зрозумілість усіх витратних операцій. Пріоритет надається розробці механізмів нагляду за розподілом активів, що допомагає запобігти нецільовому використанню ресурсів та виходу за межі бюджету. Ефективний менеджмент витрат також передбачає впровадження цифрових систем для безперервного відстеження та оцінки фінансових показників у поточному режимі [9]. Контролінг є важливим елементом загальної системи управління, який забезпечує раціональне використання ресурсів і підвищення ефективності операційних процесів підприємства. Подальше дослідження прикладних аспектів впровадження контролінгу вимагає детального огляду його ключових інструментів, які представлені у табл. 2.

Впровадження системи контролінгу забезпечує трансформацію розрізнених облікових

Таблиця 2 – Інструменти контролінгу

Інструмент контролінгу	Функціональне призначення
Бюджетування	Слугує базисом для формування комплексних фінансових планів та встановлення чітких меж видатків. Забезпечує ієрархію напрямів розподілу ресурсного потенціалу і системний нагляд за дотриманням лімітів, що гарантує їхню відповідність стратегічним цілям підприємства.
Калькулювання собівартості	Виступає інструментом точного обчислення витрат, необхідних для виробництва продукції чи надання послуг. Сформований масив даних створює об'єктивну інформаційну платформу для розробки обґрунтованої цінової політики та прийняття релевантних тактичних рішень.
ABC-аналіз	Забезпечує диференціацію та класифікацію витратних статей на основі ступеня їхнього впливу на кінцевий прибуток підприємства, дозволяє виокремити пріоритетні зони витрат і оптимізувати їхній розподіл для максимізації фінансових результатів.
Фінансовий аналіз	Спрямований на ідентифікацію основних економічних індикаторів та факторів, що детермінують рівень рентабельності. Забезпечує виявлення слабких місць в операційних процесах та розробку механізмів зниження витрат без втрати якісних параметрів продукту.
Збалансована система показників (BSC) та KPI	BSC формує багатовимірну модель оцінки, поєднуючи фінансові, операційні та стратегічні критерії, що інтегрує цілі оптимізації в загальну стратегію розвитку. Використання KPI забезпечує регулярний моніторинг результатів, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення від плану та коригувати управлінські дії.
Інформаційні ERP-системи	Виступають технологічним ядром системи контролінгу, автоматизуючи процеси збору та моніторингу аналітичних даних. Їхня інтеграція створює умови для оперативного реагування на ринкові зміни, мінімізує трудомісткість обліку, усуває ризики суб'єктивних помилок та підвищує точність фінансового прогнозування.

Джерело: сформовано авторами на основі [9]

даних у цілісну базу для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, дозволяє змістити фокус з аналізу фактичних даних попередніх періодів на оперативне прогнозування фінансових результатів і виявлення прихованих внутрішніх резервів. Завдяки аналітичній функції контролінгу стає можливим усунення неефективних процесів, що не створюють доданої вартості для підприємства. Одночасно забезпечується висока адаптивність бізнесу до ринкових змін через механізми швидкого коригування планових показників. Чітка структуризація фінансової відповідальності зміцнює виконавчу дисципліну та мінімізує ризики нераціонального використання активів. Цифровізація моніторингу гарантує високу точність показників і виключає вплив людського фактора на результати аналізу. Наявність такої системи суттєво підвищує інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання та рівень довіри зовнішніх партнерів, крім того, формує стійкий механізм підтримки рентабельності та конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Контролінг не існує ізольовано, а виступає інтегральною частиною сучасної системи менеджменту та забезпечує тісний зв'язок між стратегічним плануванням, оперативним управлінням і контролем виконання, створюючи єдиний контур управління підприємством

[9]. У поєднанні з іншими підходами (Lean, Six Sigma, BPMN, BI, Kaizen та Agile) контролінг формує адаптивну, процесно-орієнтовану систему управління, яка дозволяє одночасно забезпечувати операційну стабільність і впроваджувати інновації.

Дана інтеграція перетворює контролінг на потужний інструмент підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління. Менеджери отримують актуальну, точну та прогнозу інформацію, що значно підвищує якість управлінських рішень і швидкість реакції на зміни зовнішнього середовища [9]. У результаті формується стійка система управління, орієнтована на максимізацію вартості підприємства, зниження операційних ризиків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таким чином, сучасний контролінг перетворюється на потужну основу підтримки управління, який дозволяє поєднувати фінансову дисципліну з гнучкістю та адаптивністю бізнес-процесів. Органічне впровадження даного підходу в систему менеджменту сприяє мінімізації операційних ризиків, раціональному розподілу ресурсів і формуванню стійкої конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективним інструментарієм підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підпри-

ємств у сучасних нестабільних умовах є інтеграція концепції Kaizen, яка забезпечує синергію між точковим вдосконаленням та стратегічними інноваціями для формування культури сталого розвитку. Перехід від радикальних революційних змін до стратегії малих кроків дозволяє організаціям ефективно вирішувати локальні прикладні завдання, стимулюючи персонал до безперервного пошуку новаторських рішень навіть у межах рутинних операцій. Особливого значення набуває трансформація управлінського мислення від концентрації виключно на короткострокових результатах (P-критеріях) до пріоритетності процесно-орієнтованих показників (П-критеріїв), що дозволяє об'єктивно оцінювати зусилля працівників та орієнтуватися на довгострокову перспективу [10]. Важливим фактором успіху такої трансформації стає активне залучення персоналу через функціонування гуртків якості, що дозволяє конвертувати індивідуальну ініціативність у колективний інтелектуальний капітал. Впровадження збалансованої системи стимулювання, яка враховує як економічний ефект, так і творчий внесок кожного працівника, забезпечує високу динаміку оновлення бізнес-процесів.

В основі Kaizen лежить методологія ощадливого виробництва, що фокусується на елімінації операційних втрат та орієнтації на потреби кінцевого споживача, водночас забезпечує безперервну оптимізацію бізнес-процесів через раціоналізацію робочих місць та впровадження інструментів зниження собівартості. Синергія Kaizen та ощадливого управління дозволяє концентрувати ресурси виключно на операціях, що створюють додану вартість, ігноруючи процеси, які поглинають час без корисного результату [10]. Реалізація цієї концепції дозволяє перетворити систему управління на динамічний механізм, де будь-яка операційна дія підпорядкована критерію доцільності та економічної ефективності. Застосування даної методології дає підприємству можливість не лише скорочувати витрати, а й суттєво підвищувати якість продукції, зберігаючи гнучкість у реагуванні на запити ринку. Інтеграція персоналу в процеси вдосконалення забезпечує сталий розвиток підприємства через максимальну раціоналізацію використання всіх наявних ресурсів.

Одним із підходів до мінімізації операційних ризиків є Agile-методологія, що базується на принципах адаптивності, ітеративності та безперервного вдосконалення управлінських циклів. Відповідно до засад Agile Manifesto, реалізація проекту здійснюється через декомпозицію загального завдання на малі керовані функціональні блоки, що дозволяє поетапно формувати готовий продукт. Специфіка даного підходу

полягає у гнучкому плануванні, де стратегічні орієнтири підлягають регулярному перегляду та корекції на основі актуальних аналітичних даних, що забезпечує постійну відповідність фінансових та операційних стратегій підприємства динамічним змінам ринкового середовища [11]. Agile виступає фундаментальною основою для розвитку гнучких методів управління, інтегруючи процеси планування безпосередньо в операційну реальність організації. Перехід до такої моделі управління дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових коливань, а й перетворювати невизначеність на стратегічну перевагу, що створює надійне підґрунтя для формування стійкої конкурентної позиції, де швидкість прийняття рішень і якість їх реалізації стають головними драйверами сталого розвитку. Зрештою, саме синергія гнучкого планування та безперервного операційного вдосконалення визначає життєздатність підприємства в умовах глобальних трансформацій.

Висновки. Оптимізація операційних процесів є важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасному макроекономічному середовищі. Ефективне управління цим процесом в умовах сучасного менеджменту вимагає відмови від фрагментарних покращень на користь безперервного та цілеспрямованого системного підходу. Проведений аналіз засвідчив, що застосування класичних управлінських методів часто супроводжується ризиками дестабілізації поточної господарської діяльності та непередбачуваними витратами. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту стає раціональне поєднання інноваційних змін із підтримкою операційної стабільності підприємства. Шлях до розв'язання цієї проблеми полягає в гармонійному поєднанні різних управлінських підходів, що дає змогу збалансувати обмеженість кожного з них окремо.

Практична і результативна реалізація таких заходів досягається через комплексне застосування інструментів Lean Six Sigma, стандартів моделювання BPMN, аналітичних рішень Business Intelligence та систем контролінгу. Зазначені методології в поєднанні з філософією постійних вдосконалень Kaizen і гнучкими підходами Agile формують адаптивну архітектуру діяльності підприємства, здатну миттєво реагувати на ринкові трансформації. Завдяки такому інструментарію керівництво отримує змогу ідентифікувати приховані втрати, раціоналізувати собівартість та цифровізувати рутинні операції без шкоди для якості цільового продукту. Вирішальною умовою успішного впровадження цих змін є системне залучення людського капіталу та відповідна організаційна трансформація підприємства.

Як наслідок, формування єдиної процесно-орієнтованої системи управління забезпечує стрімке зростання продуктивності та створює надійний фундамент для довгострокового сталого розвитку підприємств у сучасному менеджменті.

Бібліографічний список:

1. Сливчук А., Другов О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій lean та six sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 190–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
2. Титарчук С. Оптимізація бізнес-процесів технічної підтримки як фактор підвищення прибутковості аграрних компаній. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 525–526. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-71>
3. Мірошниченко О. М., Боденчук П. С., Григор'єва Ю. С. Оптимізація операційної діяльності підприємств через застосування систем business intelligence. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 31. С. 44–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.7>
4. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі bpm-моделей. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. С. 3–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>
5. Артимишин Ю. Організаційний механізм вдосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. С. 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-3>
6. Лопатка С., Лопатка О. Інтелектуальні системи планування та оптимізації бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. С. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19124239>
7. Зелінська О. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах цифрової трансформації. *Публічне управління і право: історія, теорія, практика*. 2025. № 6. С. 24. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-19-30>
8. Ачкасова Л., Водолажська Т. Впровадження інструментів ощадливого виробництва в роботу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. № 46. С. 47–58. DOI: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.46.44>
9. Єгіозар'ян А. Г. Оптимізація операційних процесів через впровадження концепції управління витратами в контексті контролінгу. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 8(198). С. 102–105. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.09>
10. Чернишова Л., Гончарук С. Kaizen : ефективна система безперервного вдосконалення для українських компаній. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Вип. 3–4. № 316–317. С. 120–121. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-117-125>
11. Карвацка н., савченко о. Agile бюджетування проектів розвитку в індустрії гостинності, як майстерність фінансової гнучкості. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 36–42. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(5))

References:

1. Slivchuk A., Druhov O. (2024) Methodological approaches to business process optimization of a manufacturing enterprise based on the implementation of Lean and Six Sigma strategies. *Economy and Society*. no. 68. p. 190–192. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
2. Tytarchuk S. (2026) Optimization of technical support business processes as a factor in increasing the profitability of agricultural companies. *Sustainable Development of Economy*. no. 6 (57). p. 525–526. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-71>
3. Miroshnychenko O. M., Bodenchuk P. S., Hryhorieva Yu. S. (2024) Optimization of operational activities of enterprises through the use of Business Intelligence systems. *Entrepreneurship and Innovation*. no. 31. p. 44–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.7>
4. Zubova V. (2026) Optimization of enterprise business processes based on BPMN models. *Economy and Society*. no. 83. p. 3–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7>
5. Artymyshyn Yu. (2026) Organizational mechanism for improving enterprise business processes. *Economy and Society*. no. 85. p. 3. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-3>
6. Lopatka S., Lopatka O. (2026) Intelligent systems for planning and optimization of enterprise business processes. *Achievements of Economy: Perspectives and Innovations*. p. 7. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19124239>
7. Zelinska O. (2025) Reengineering and optimization of enterprise business processes in the context of digital transformation. *Public Administration and Law: History, Theory, Practice*. no. 6. p. 24. DOI: <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2025-6-19-30>
8. Achkasova L., Vodolazhska T. (2025) Implementation of lean production tools into the work of the enterprise. *Economics of the transport complex*. no. 46. p. 47–58. DOI: <https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.46.44>
9. Ehiozarian A. H. (2024) Optimization of operational processes through the implementation of the cost management concept in the context of controlling. *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*. no. 8(198). p. 102–105. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.08.09>

10. Chernyshova L., Honcharuk S. (2024) Kaizen: an effective continuous improvement system for Ukrainian companies. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*. vol. 3–4, no. 316–317. p. 120–121. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-3-4-316-317-117-125>
11. Karvatska N., Savchenko O. (2025) Agile budgeting of development projects in the hospitality industry as a mastery of financial flexibility. *Development Service Industry Management*. no. 2. p. 36–42. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(5))

CONTROLLING AND METHODS OF OPERATIONAL PROCESS OPTIMIZATION IN THE ECONOMIC ACTIVITY OF AN ENTERPRISE

Yevgen Maslennikov

Doctor of Economics, Professor
Odesa I.I. Mechnikov National University

Milena Shevchenko

Higher Education Applicant
Odesa I.I. Mechnikov National University

Summary. The article explores current problems and modern methodological approaches to optimizing operational processes of enterprises in a dynamic competitive environment and under conditions of economic instability. It is substantiated that the optimization of operational processes is a key factor in ensuring sustainability, profitability, and long-term competitiveness of business entities. The main obstacles to the implementation of organizational changes are analyzed, including employee resistance, high risks of destabilizing current operations, significant financial costs, and difficulties in measuring the real economic effect. The authors provide a comprehensive review of leading management methodologies: Lean production, Six Sigma, their integrated Lean Six Sigma model, BPMN business process modeling standards, Business Intelligence (BI) analytical systems, cost controlling mechanisms, the Kaizen philosophy of continuous improvement, and flexible Agile approaches. It is proven that individual tools have significant limitations: Lean effectively eliminates waste but insufficiently addresses process variability; Six Sigma ensures high quality but requires substantial investments and is less flexible in terms of speed. The maximum synergistic effect is achieved only through the comprehensive integration of these methodologies. Special attention is paid to practical tools: Value Stream Mapping (VSM), 5S system, Kanban, Poka-Yoke, AS-IS and TO-BE models in BPMN notation, controlling instruments (ABC-analysis, Balanced Scorecard, KPIs, ERP systems), and principles of agile management. The role of digitalization, employee involvement, and organizational culture transformation as essential conditions for successful optimization is emphasized. The conclusions substantiate that the formation of a unified adaptive, process-oriented management model, based on the rational combination of resource optimization, innovation, digital technologies, and human capital, is a fundamental prerequisite for the sustainable development of enterprises in modern conditions.

Keywords: operational process optimization, business processes, lean production (Lean), Six Sigma, BPMN modeling, Business Intelligence (BI), cost management, controlling, Kaizen, Agile methodology, enterprise competitiveness, management system, management.

Дата надходження статті: 09.04.2026

Дата прийняття статті: 11.05.2026

Дата публікації статті: 25.06.2026