



Менеджмент

УДК 005.94:004.6

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19544987>

Управління бізнес-процесами МСП на основі data-driven підходів

Рачинська Галина Василівна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту організацій,

Національний університет "Львівська політехніка", Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>

Прийнято: 11.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація: Для малих та середніх підприємств, які діють в умовах обмежених ресурсів і значної невизначеності, запровадження data-driven підходів забезпечує можливості для зростання ефективності бізнес-процесів. У цьому контексті вивчення механізмів інтеграції аналітики даних в управління МСП набуває особливої наукової та практичної важливості. **Метою** статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних підходів до управління бізнес-процесами малих і середніх підприємств на основі data-driven концепції в умовах цифрової трансформації економіки. **Методи.** У роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують комплексний аналіз проблематики. Зокрема, застосовано методи теоретичного узагальнення та систематизації — для розкриття сутності управління бізнес-процесами та data-driven підходів. Методи аналізу і синтезу, а також порівняльний аналіз використано для зіставлення традиційних і data-driven моделей управління, а графічний метод — для візуалізації отриманих



результатів і побудови концептуальної моделі. **Результати.** Розглянуто теоретичні засади управління бізнес-процесами малих та середніх підприємств. У праці системно висвітлено зміст і основні принципи data-driven підходу у веденні бізнесом. Виділено головні джерела інформації, а також апаратуру їх збору й опрацювання, що найчастіше застосовується у практиці малих та середніх фірм. Проаналізовано особливості впровадження аналізу даних у бізнес-процеси організацій та окреслено риси його інтеграції в управлінські ухвали. Зроблено зіставлення класичних підходів до управління з моделями, сфокусованими на даних, з наголосом на їхні сильні сторони та недоліки. Проведено визначення ефективності використання data-driven рішень у роботі МСП завдяки системі основних показників результативності (KPI). Спираючись на встановлені наслідки, запропоновано концептуальну схему управління бізнес-процесами малих та середніх підприємств, що базується на залученні даних. **Висновки.** У висновках зазначено, що впровадження data-driven підходів в управління бізнес-процесами малих і середніх підприємств сприяє підвищенню ефективності їх діяльності.

Ключові слова: цифрова трансформація, data-driven моделі управління, основні процеси, процесне управління, інформаційна інфраструктура, бізнес-аналітика, управлінські рішення.

Managing SME business processes based on data-driven approaches

Halyna Rachynska

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management of Organizations,

Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-5678-4172>

Abstract: For small and medium-sized enterprises functioning in



circumstances of restricted resources and considerable unpredictability, adopting data-led methods reveals prospects for enhancing the effectiveness of enterprise operations and the standard of leadership choices. In this setting, examining pathways for embedding data analysis into SME governance gains specific scientific and practical importance. **Purpose.** The aim of this research is to offer theoretical grounding and formulate practical suggestions for handling business operations of small and medium-sized firms employing data-informed methods, thereby enhancing their operational effectiveness and the caliber of governance choices. **Methods.** The study employs a blend of general scientific and specific research techniques that afford a thorough examination of the concerns. Specifically, theoretical generalization and structuring approaches are utilized to uncover the core of business process administration and data-informed strategies. Methods of dissection and combination, along with contrastive review, are applied to benchmark conventional and data-driven leadership paradigms, and the charting technique is employed to visually present the outcomes achieved and construct a notional framework. **Results.** Analyses are performed on theoretical methods for business process management in small and medium-sized enterprises. The core concepts and main tenets of the data-driven management approach for businesses are outlined. Principal data origins and processing instruments employed in SME operations are specified. The characteristics of incorporating data analysis into enterprise business workflows are explored. A comparative review of established and data-driven techniques for business process oversight is carried out. The utility of employing data-informed solutions in SME pursuits is evaluated using primary performance metrics (KPIs). A structural framework for data-reliant SME business process governance is formulated. **Conclusions.** The findings suggest that employing data-informed methods for business process oversight in small and medium-sized enterprises aids in boosting the effectiveness of their operations. The practicality of creating and utilizing an extensive data-centric business process administration framework as a means for guaranteeing long-term growth for SMEs is validated.



Keywords: digital transformation, data-driven management models, core processes, process management, information infrastructure, business analytics, management solutions.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах цифровізації економіки та зростання обсягів доступних даних особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління бізнес-процесами малих і середніх підприємств. Попри наявність значної кількості підходів до оптимізації діяльності підприємств, традиційні методи управління часто не забезпечують належного рівня адаптивності, оперативності прийняття рішень і використання потенціалу даних. У зв'язку з цим виникає потреба дослідження можливостей інтеграції data-driven підходів у систему управління бізнес-процесами МСП як інструменту підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності [1, с. 45].

Сформульована проблема безпосередньо пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема розвитком теоретичних засад data-driven управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері data-driven управління бізнес-процесами демонструють значний науковий інтерес. У наукових працях українських дослідників акцент робиться на адаптації цифрових інструментів до умов обмежених ресурсів, підвищенні рівня цифрової грамотності та розвитку інфраструктури для впровадження data-driven підходів. Зокрема, Є.А. Івченко, А.О. Хімченко [1, с. 45] досліджували цифрову трансформацію управління бізнес-процесами та впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств. М. М. Солос [2, с. 103] розглядав моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств України. О. Головка, Ф. Ткаченко [3, с. 62] аналізували цифровізацію бізнес-процесів та її вплив на адаптивність підприємств. О.Б.



Гірна, Р.М. Глинський [4, с.261] досліджували застосування smart-рішень (Big Data, AI, IoT) у бізнес-процесах, зокрема інтеграцію data-driven підходів у логістику та операційне управління. К. М. Кузьминський [5, с. 27] розробляв підходи до оцінювання ефективності цифрових платформ у МСП.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені застосуванню data-driven підходів у МСП. Так, G. García-Vidal et al. [6] доводять, що використання data-driven BPM дозволяє суттєво підвищити ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємств, проте стримується ресурсними обмеженнями та дефіцитом компетенцій. А.-Р. Н. Tawil, М. Mohamed, Х. Schmoor, К. Vlachos, D. Haidar [7] на основі емпіричного аналізу МСП встановили, що ключовими бар'єрами є низька якість даних, недостатній рівень цифровізації та обмежений доступ до аналітичних інструментів. Дослідження, присвячені технологічному забезпеченню data-driven управління, також активно розвиваються. Так, у роботі Т. Czvetkó, А. Kummer, Т. Ruppert, J. Abonyi [8, с. 117] розглянуто застосування стандартів CRISP-DM та інструментів машинного навчання для вдосконалення бізнес-процесів. У дослідженні М. Rosemann et al. [9, с. 415] акцент зроблено на ролі штучного інтелекту в управлінні процесами, що дозволяє підвищити адаптивність та ефективність управлінських систем. Подібні результати отримані у роботі R. Domański, Н. Wojciechowski, J. Lewandowicz, Ł. Nadas [10], присвяченої використанню low-code та no-code платформ у МСП, що спрощує цифрову трансформацію управління.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри суттєву кількість наукових розробок, присвячених управлінню бізнес-процесами та впровадженню методів, сфокусованих на даних, низка важливих аспектів лишається недостатньо вивченою. Перш за все, це стосується пристосування data-driven моделей до особливостей функціонування малих та середніх підприємств, які діють за умов обмежених ресурсів, мають порівняно просту організаційну структуру та нерідко відзначаються низьким рівнем



цифрової готовності.

Виявлені прогалини стримують можливість повноцінного використання потенціалу data-driven підходів у малому та середньому бізнесі, що зумовлює потребу подальших наукових досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка науково-практичних підходів до управління бізнес-процесами малих і середніх підприємств на основі data-driven концепції в умовах цифрової трансформації економіки. Для досягнення поставленої мети передбачається:

- дослідити сутність і ключові принципи data-driven підходу у діяльності підприємств;
- здійснити порівняльний аналіз традиційних і data-driven моделей управління;
- визначити основні бар'єри та передумови впровадження аналітики даних у бізнес-процеси МСП;
- розробити концептуальну модель інтеграції data-driven підходів у систему управління підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація характеризується високим рівнем складності, багатовекторністю впливів та глибокою інтеграцією у всі сфери економічної діяльності, що безпосередньо визначає нові умови функціонування малих і середніх підприємств. У цьому контексті data-driven підхід до управління бізнес-процесами виступає як ключовий інструмент адаптації МСП до цифрового середовища, оскільки дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати ресурси та забезпечити конкурентоспроможність [2, с. 103]. Водночас ефективність впровадження таких підходів значною мірою залежить від загальнодержавної цифрової політики, яка формує інституційне середовище, інфраструктуру та доступ до даних [11, с. 522].

В Україні цифрова трансформація супроводжується активними



реформами у сфері публічного управління та розвитку цифрової економіки, що створює передумови для впровадження data-driven моделей у діяльність МСП. Зокрема, розроблений індекс регіональної цифрової трансформації дозволяє оцінити рівень цифрового розвитку територій за такими параметрами, як інституційна спроможність, розвиток інтернет-інфраструктури, цифровізація послуг, рівень цифрових навичок та бізнес-клімат. Ці показники безпосередньо впливають на можливості підприємств впроваджувати аналітичні інструменти, використовувати дані та інтегрувати їх у бізнес-процеси [5, с. 27].

Виявлені регіональні диспропорції (високі значення у Дніпрі, Львові та Полтаві та значно нижчі — у Херсоні, Запоріжжі та Сумах) свідчать про нерівномірність умов для розвитку data-driven управління. Однією з ключових причин таких відмінностей є нерівномірний розвиток людського капіталу, зокрема рівень цифрових компетенцій, що є критично важливим фактором ефективного використання даних у бізнесі (рис. 1).

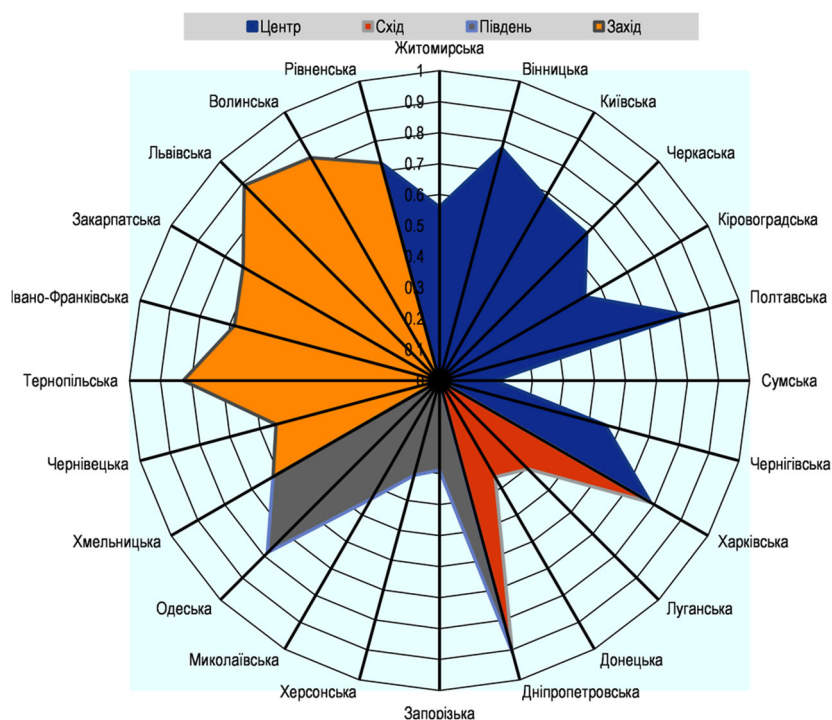


Рис. 1. Індекс регіональної цифрової трансформації в Україні, 2023 р.

Джерело: [12]

Цифрова трансформація на макрорівні створює як можливості, так і



обмеження для впровадження data-driven підходів у МСП. Врахування регіональних особливостей цифрового розвитку, рівня доступу до даних та компетенцій персоналу є необхідною умовою для побудови ефективної системи управління бізнес-процесами на основі даних, що забезпечить підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємств у сучасній цифровій економіці. Особливого значення набуває роль даних як ключового ресурсу підвищення ефективності управління малими і середніми підприємствами [1, с. 45]. Використання data-driven підходів сприяє підвищенню точності прогнозування, зниженню ризиків та оптимізації витрат. Дані стають основою для виявлення закономірностей у бізнес-процесах, оцінки їхньої ефективності та своєчасного коригування управлінських дій.

Для МСП, які часто функціонують в умовах обмежених ресурсів, застосування data-driven підходів є особливо важливим, оскільки дозволяє підвищити конкурентоспроможність та забезпечити стійкий розвиток. Водночас ефективне використання даних потребує відповідної інфраструктури, цифрових компетенцій та зміни управлінської культури, що підкреслює необхідність подальших наукових досліджень у цій сфері [13, с. 35].

Бізнес-процеси малих і середніх підприємств являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства. На відміну від великих організацій, у МСП бізнес-процеси зазвичай менш формалізовані, характеризуються високою гнучкістю та тісною взаємодією між підрозділами або навіть окремими працівниками. Це зумовлює як переваги (швидкість прийняття рішень), так і ризики (відсутність стандартизації та залежність від людського фактора) [8, с. 1117].

Класифікація бізнес-процесів у МСП традиційно здійснюється за кількома критеріями. За рівнем значущості виділяють основні (ключові), допоміжні та управлінські процеси. Основні процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта (виробництво, надання послуг, продаж), допоміжні



забезпечують їх функціонування (HR, IT, фінанси), а управлінські — визначають стратегічний напрям розвитку підприємства. За ступенем автоматизації процеси можуть бути ручними, частково автоматизованими або повністю цифровими. Така класифікація є основою для подальшої оптимізації та впровадження data-driven підходів [14].

Сучасні теоретичні підходи до управління бізнес-процесами МСП еволюціонують від функціонального та процесного управління до інтегрованих моделей, що поєднують BPM та data-driven аналітику. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища [7]. Можна виділити кілька ключових підходів, кожен з яких має власні особливості застосування (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до управління бізнес-процесами МСП

Підходи	Зміст	Доцільність застосування в МСП
Функціональний підхід	Управління через поділ на функції (фінанси, маркетинг, виробництво)	Використовується на ранніх етапах розвитку
Процесний підхід	Управління через взаємопов'язані бізнес-процеси	Висока, особливо для оптимізації діяльності
Lean-менеджмент	Усунення втрат і створення цінності	Дуже висока для ресурсно обмежених МСП
Six Sigma	Контроль якості через статистичні методи	Середня, залежить від рівня аналітики
BPM (Business Process Management)	Циклічне управління процесами (моделювання–аналіз–оптимізація)	Висока при цифровій трансформації
Agile-підхід	Гнучке управління через ітерації та швидку адаптацію	Висока для динамічних МСП
Data-driven підхід	Прийняття рішень на основі аналізу даних	Висока, але потребує розвитку цифрової культури
AI-driven підхід	Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів	Перспективна
Цифрово-трансформаційний підхід	Інтеграція цифрових технологій у всі процеси	Висока, але поступова

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 44; 16, с. 141; 17, с. 82]

Представлені підходи свідчать про еволюцію управління бізнес-процесами від жорстко структурованих функціональних моделей до гнучких,



інтегрованих та даних-орієнтованих систем. Для малих і середніх підприємств найбільш релевантними є процесний, Lean, BPM та data-driven підходи, оскільки вони дозволяють досягати балансу між ефективністю, гнучкістю та ресурсними обмеженнями [13, с. 35]. Водночас сучасні тенденції свідчать про зростання ролі data-driven та AI-driven моделей як ключових драйверів підвищення конкурентоспроможності МСП в умовах цифрової економіки.

Data-driven підхід в управлінні бізнесом передбачає прийняття управлінських рішень на основі системного збору, обробки та аналізу даних, а не лише інтуїції чи попереднього досвіду менеджменту. Його сутність полягає у перетворенні даних на цінний управлінський ресурс, що забезпечує об'єктивність, точність і обґрунтованість рішень. У цьому контексті дані стають основою для виявлення закономірностей у діяльності підприємства, прогнозування результатів та оптимізації бізнес-процесів [18, с. 343].

Ключовими принципами data-driven підходу є насамперед орієнтація на дані як стратегічний актив підприємства. Це означає, що всі управлінські рішення повинні базуватися на достовірній, актуальній та релевантній інформації. Другим принципом є інтеграція даних із різних джерел — внутрішніх (CRM, ERP, фінансові системи) та зовнішніх (ринкові дані, поведінка споживачів, аналітика конкурентів), що забезпечує комплексне бачення ситуації [19, с. 264].

Важливим принципом також є використання сучасних аналітичних інструментів і технологій, таких як Business Intelligence, Big Data та штучний інтелект, які дозволяють обробляти великі обсяги даних і отримувати глибокі інсайти. Крім того, data-driven підхід передбачає безперервний моніторинг та вдосконалення процесів на основі аналітичних показників, що забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [14]. Окрему роль відіграє культура прийняття рішень на основі даних, яка передбачає розвиток аналітичного мислення у персоналу та керівництва, а також формування відповідних компетенцій. Важливим є і принцип візуалізації даних, який



дозволяє спростити інтерпретацію інформації та підвищити швидкість прийняття рішень [11, с. 522].

У діяльності малих і середніх підприємств використовується широкий спектр джерел даних, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні (рис. 2).

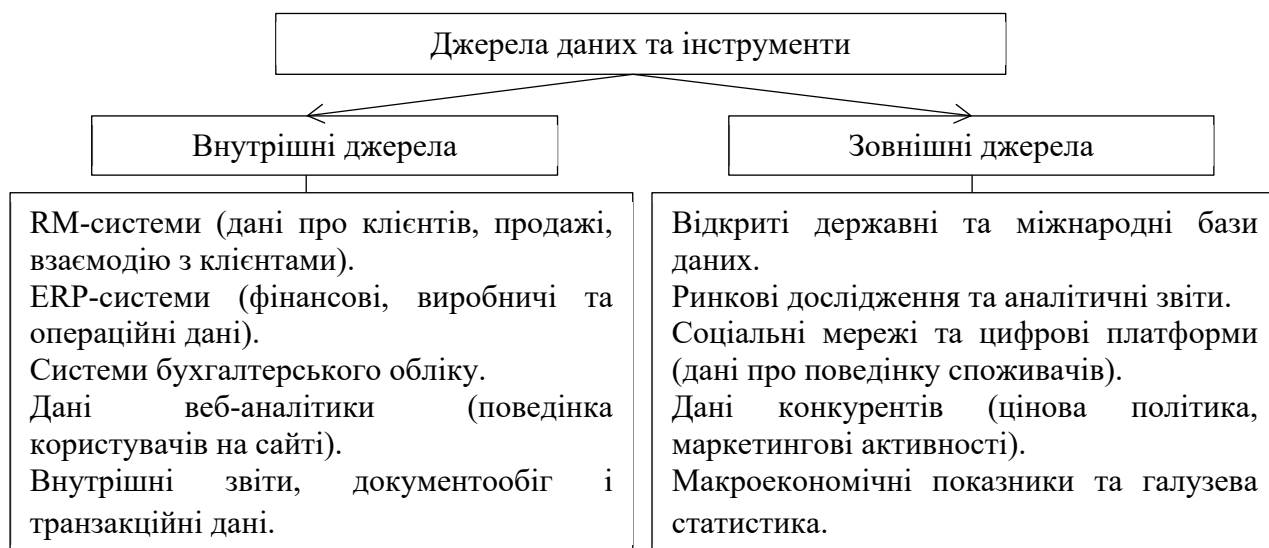


Рис. 2. Основні джерела даних та інструменти їх обробки у діяльності МСП.

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 82; 20]

Сукупність цих джерел формує основу для data-driven управління, забезпечуючи комплексне бачення діяльності підприємства та його середовища.

Для обробки та аналізу даних у МСП використовуються сучасні програмні інструменти та технології. Серед найбільш поширених — системи бізнес-аналітики (BI), такі як Microsoft Power BI або Tableau, які дозволяють візуалізувати дані та формувати інтерактивні дашборди [17, с. 82].

Також активно застосовуються:

- інструменти обробки даних та статистичного аналізу (наприклад, Python, R);
- бази даних і системи управління даними (SQL-сервери, хмарні



сховища);

- CRM та ERP-системи з вбудованою аналітикою;
- технології Big Data (Hadoop, Spark) для роботи з великими масивами інформації;
- інструменти машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування та класифікації.

Інтеграція аналітики даних у бізнес-процеси підприємств є комплексним процесом, що передбачає поєднання технологічних, організаційних і управлінських змін. Її особливість полягає у тому, що аналітика не розглядається як окрема функція, а вбудовується безпосередньо в ключові етапи бізнес-процесів — від збору даних до прийняття управлінських рішень і контролю результатів. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються на основі прогнозів і виявлених закономірностей [8, с. 117].

Однією з ключових особливостей є необхідність формалізації та стандартизації бізнес-процесів. Для ефективної інтеграції аналітики підприємство повинно чітко визначити точки збору даних, показники ефективності (KPI) та логіку їх використання в управлінні. Без цього неможливо забезпечити якісну аналітику та отримати достовірні результати. Важливою складовою є побудова відповідної інформаційної інфраструктури, яка включає системи збору, зберігання та обробки даних [20]. Зазвичай використовуються CRM, ERP, BI-системи, а також хмарні платформи, які забезпечують інтеграцію різних джерел даних у єдину систему. Іншою особливістю є необхідність зміни організаційної культури. Успішна інтеграція аналітики потребує розвитку аналітичного мислення у працівників і керівників, а також готовності приймати рішення на основі даних, а не інтуїції. Це передбачає навчання персоналу, формування нових компетенцій і підтримку з боку керівництва [19, с. 264].

Порівняльний аналіз традиційних і data-driven підходів до управління



бізнес-процесами представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз традиційних і data-driven підходів до управління бізнес-процесами

Критерій	Традиційний підхід	Data-driven підхід
Основа прийняття рішень	Досвід, інтуїція, експертні оцінки	Аналіз даних, аналітика, моделі
Джерела інформації	Внутрішня звітність, обмежені дані	Внутрішні та зовнішні, структуровані й неструктуровані дані
Швидкість прийняття рішень	Низька, із затримками	Висока, у режимі реального часу
Гнучкість управління	Обмежена, ієрархічна структура	Висока, адаптивна та динамічна
Управління бізнес-процесами	Функціональний або статичний підхід	Процесний, безперервна оптимізація
Використання технологій	Мінімальне, базові ІТ-системи	BI, Big Data, AI, машинне навчання
Роль даних	Допоміжна, другорядна	Ключовий стратегічний ресурс
Оцінка ефективності	Переважно якісна, суб'єктивна	Кількісна, на основі KPI та метрик
Ризики	Вищі через суб'єктивність рішень	Нижчі за умови якісних даних
Витрати на впровадження	Нижчі на старті	Вищі (інфраструктура, аналітика)
Застосування в МСП	Поширене на ранніх етапах	Ефективне при цифровій трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [6; 21-22]

В аспекті управління бізнес-процесами традиційні підходи орієнтовані на функціональну структуру підприємства, тоді як data-driven моделі спрямовані на безперервний моніторинг і оптимізацію процесів на основі ключових показників ефективності (KPI). Це дозволяє виявляти вузькі місця, прогнозувати результати та підвищувати продуктивність. З технологічного погляду традиційні підходи обмежуються базовими інструментами обліку та звітності, тоді як data-driven підхід активно використовує сучасні інформаційні системи [21]. Це значно розширює аналітичні можливості підприємства. Data-driven підхід має суттєві переваги над традиційними моделями, оскільки забезпечує більш точне, швидке та обґрунтоване управління бізнес-процесами [14]. Водночас його ефективність залежить від рівня цифровізації підприємства,



якості даних та наявності відповідних компетенцій, що є особливо важливим для малих і середніх підприємств.

Ефективне управління бізнес-процесами дедалі більше залежить від здатності підприємств працювати з даними та приймати обґрунтовані рішення на їх основі. У цьому контексті ключову роль відіграють показники ефективності (KPI) та метрики, які дозволяють кількісно оцінювати результати діяльності та визначати рівень досягнення стратегічних і операційних цілей [23, с. 163]. Застосування KPI в межах data-driven підходу забезпечує перехід від інтуїтивного управління до управління, заснованого на фактичних даних, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і знижує рівень ризиків. Це створює основу для безперервного моніторингу, аналізу та оптимізації діяльності підприємства [24, с. 65].

Ключові показники у системі управління бізнес-процесами подано у табл. 3.

Таблиця 3

КРІ в управлінні бізнес-процесами на основі даних

Група КРІ	Зміст	Обґрунтування застосування
Фінансові	Темп зростання доходу підприємства	Відображає результативність бізнес-стратегії та ефективність використання даних у продажах
	Рентабельність інвестицій	Дозволяє оцінити ефективність вкладень у цифровізацію та аналітику
	Рівень прибутковості	Показує здатність підприємства генерувати прибуток і оптимізувати витрати
Операційні	Час виконання процесу	Дає змогу виявляти вузькі місця та оптимізувати процеси
	Ефективність процесів	Характеризує співвідношення результату до витрат ресурсів
	Рівень помилок	Сприяє підвищенню якості процесів та зменшенню втрат
Клієнтські	Індекс лояльності клієнтів	Відображає рівень задоволеності та ймовірність рекомендацій
	Рівень утримання клієнтів	Показує ефективність роботи з клієнтською базою
	Життєва цінність клієнта	Дозволяє оцінити довгострокову вигоду від клієнта
Аналітичні	Частка рішень на основі даних	Відображає рівень впровадження data-driven підходу
	Точність прогнозів	Дозволяє оцінити якість аналітичних моделей
	Якість даних	Забезпечує достовірність і надійність аналітики



Цифрові / ІТ	Використання аналітичних панелей	Показує рівень інтеграції аналітики в управління
	Рівень автоматизації процесів	Вказує на зменшення ручної роботи та підвищення ефективності
	Час обробки даних	Визначає швидкість отримання аналітики для прийняття рішень

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 82; 23, с. 163; 24, с. 65]

Система KPI та метрик у data-driven управлінні дозволяє комплексно оцінити ефективність бізнес-процесів, поєднуючи фінансові, операційні, клієнтські та аналітичні показники. Їх застосування забезпечує об'єктивність, прозорість і підвищення якості управлінських рішень, що є критично важливим для розвитку МСП в умовах цифрової економіки [23, с. 163].

Для малих і середніх підприємств (МСП), які функціонують в умовах обмежених ресурсів, особливо актуальним стає впровадження підходів, що забезпечують підвищення ефективності прийняття рішень та оптимізацію бізнес-процесів. Data-driven управління передбачає використання даних як основи для аналізу, прогнозування та прийняття рішень на всіх рівнях функціонування підприємства [10]. Це дозволяє перейти від інтуїтивних управлінських практик до системного, обґрунтованого та вимірюваного підходу до управління бізнес-процесами. Водночас ефективність впровадження такого підходу значною мірою залежить від ролі менеджменту, який виступає ключовим суб'єктом формування стратегічних орієнтирів, визначення KPI та забезпечення інтеграції аналітики у бізнес-процеси [4, с. 261].

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні узагальненої концептуальної моделі, яка б враховувала специфіку діяльності МСП, забезпечувала гнучкість управління та підкреслювала визначальну роль менеджменту в реалізації data-driven підходу. Це обумовлює наукову і практичну значущість даного дослідження. Розроблення концептуальної моделі управління бізнес-процесами МСП на основі data-driven підходу з урахуванням ролі менеджменту полягає у необхідності систематизації підходів до



використання даних в управлінні, а також у визначенні механізмів їх ефективної інтеграції в практику діяльності підприємства [8, с. 117]. Така модель дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язок між джерелами даних, аналітичними інструментами, ключовими показниками ефективності та управлінськими рішеннями.

Формування концептуальної моделі управління бізнес-процесами на основі даних дозволяє систематизувати взаємозв'язки між джерелами даних, аналітичними інструментами, ключовими показниками ефективності та управлінськими рішеннями. Особливу роль у цій моделі відіграє менеджмент, який забезпечує інтеграцію аналітики в управлінські процеси, формує систему KPI та відповідає за реалізацію стратегічних цілей підприємства [20]. Узагальнення основних елементів такої моделі подано на рис. 3, що відображає логіку функціонування data-driven підходу в управлінні бізнес-процесами МСП.

Представлена концептуальна модель управління бізнес-процесами МСП на основі data-driven підходу демонструє комплексний і циклічний характер взаємодії між даними, аналітикою та управлінськими рішеннями. Вона охоплює всі ключові етапи — від збору та обробки даних до прийняття рішень і контролю результатів — забезпечуючи безперервний процес удосконалення діяльності підприємства. Ефективність управлінських рішень у data-driven середовищі значною мірою визначається людським фактором, насамперед рівнем компетенцій менеджерів та сформованістю data-driven культури в організації [17, с. 82]. Важливими є аналітичне мислення, здатність працювати з даними, інтерпретувати результати аналізу та використовувати їх у процесі прийняття рішень. Крім того, суттєву роль відіграє готовність керівництва до змін і впровадження інновацій, оскільки перехід до data-driven підходу потребує трансформації управлінських практик і відмови від виключно інтуїтивних методів управління [23, с. 163].

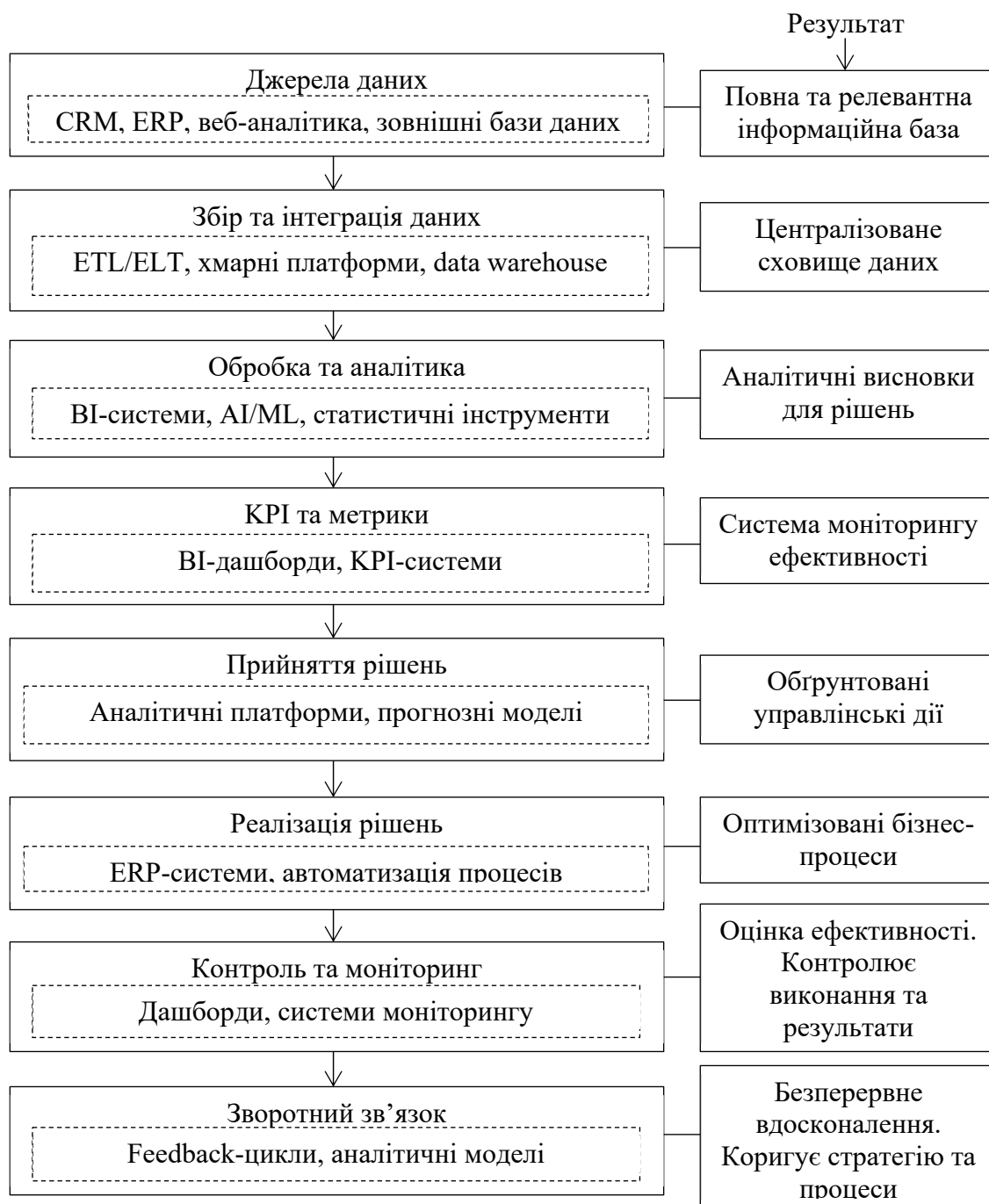


Рис. 3. Концептуальна модель data-driven управління бізнес-процесами МСП

Джерело: авторська розробка

Впровадження data-driven підходів у систему управління бізнес-процесами малих і середніх підприємств потребує комплексного підходу, що поєднує організаційні зміни, розвиток компетенцій персоналу та використання сучасних технологій. Насамперед доцільно забезпечити формування чіткої



стратегії цифрової трансформації, у межах якої визначаються цілі використання даних, ключові показники ефективності (KPI) та пріоритетні напрями аналітики. Така стратегія повинна бути інтегрована у загальну бізнес-стратегію підприємства та орієнтована на підвищення конкурентоспроможності [10]. Важливою рекомендацією є створення якісної системи управління даними (data governance), що передбачає забезпечення їх точності, повноти, актуальності та доступності. Для цього МСП доцільно впроваджувати централізовані сховища даних, інтегрувати інформаційні системи (CRM, ERP) та використовувати сучасні інструменти аналітики. Особливу увагу слід приділити автоматизації збору та обробки даних, що дозволяє зменшити вплив людського фактора та підвищити оперативність прийняття рішень [25, с. 574].

Суттєвим напрямом є інтеграція аналітики у бізнес-процеси підприємства. Це означає, що дані повинні використовуватися не лише для звітності, але й для оперативного управління — прогнозування попиту, оптимізації витрат, управління запасами, персоналізації взаємодії з клієнтами. Використання аналітичних платформ, таких як Microsoft Power BI або Tableau, дозволяє візуалізувати KPI та забезпечити доступ до аналітики в режимі реального часу [26, с. 115]. Окрему увагу слід приділити впровадженню системи моніторингу та оцінки ефективності data-driven рішень. Це передбачає регулярний аналіз KPI, оцінку результатів впроваджених змін і коригування управлінських рішень на основі отриманих даних. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення бізнес-процесів і підвищення їх ефективності [19, с. 264].

Таким чином, реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє МСП не лише підвищити якість управлінських рішень, але й забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств та їх успішному функціонуванню в умовах цифрової економіки.

Висновки. Таким чином, управління бізнес-процесами малих і середніх



підприємств у сучасних умовах вимагає переходу від звичайних моделей до data-driven підходів, які забезпечують вищий ступінь обґрунтованості, гнучкості та продуктивності управлінських рішень. Сформована система ключових показників ефективності (KPI) може бути застосована компаніями для відстеження результативності роботи та вчасного коригування бізнес-процесів. Запропоновано концептуальну модель управління бізнес-процесами МСП на засадах data-driven підходу, яка акцентує провідну роль менеджменту у забезпеченні дієвого функціонування всієї системи. Отже, залучення data-driven методу є необхідною умовою підвищення ефективності управління бізнес-процесами МСП для сталого розвитку у цифровому середовищі.

Список використаних джерел

1. Івченко Є.А., Хімченко А.О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45-50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.
2. Солос М. М. Сучасні моделі реалізації стратегій цифрової трансформації бізнес-процесів комерційних підприємств в Україні. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2025. № 32. С. 103-111. DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328549.
3. Головка О., Ткаченко Ф. Цифровізація бізнес-процесів: передумови та тенденції. *Управління розвитком складних систем*. 2025. №62. С. 62–71. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.62-71>.
4. Гірна О.Б., Глинський Р.М. Управління бізнес-процесами у ланцюгу постачання на основі SMART-рішення. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 261-268. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.261-268>.
5. Кузьминський К. М. Розробка підходів і моделей для аналізу ефективності використання цифрових платформ в організації і управлінні МСП.



Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2024. №11(202). С.27-47.
DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.11.03>.

6. García-Vidal G., Sánchez-Rodríguez A., Guzmán-Vilar L., Martínez-Vivar R., Pérez-Campdesuñer R. Exploring MSME Owners' Expectations of Data-Driven Approaches to Business Process Management. *Systems*. 2025. Volume 13(4), 265. URL: <https://doi.org/10.3390/systems13040265>

7. Tawil, A.-R. H., Mohamed, M., Schmoor, X., Vlachos, K., Haidar, D. Trends and Challenges towards Effective Data-Driven Decision Making in UK Small and Medium-Sized Enterprises: Case Studies and Lessons Learnt from the Analysis of 85 Small and Medium-Sized Enterprises. *Big Data and Cognitive Computing*. 2024. Volume 8(7), 79. URL: <https://doi.org/10.3390/bdcc8070079>

8. Czvetkó T., Kummer A., Ruppert T., Abonyi J. Data-driven business process management-based development of Industry 4.0 solutions. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*. 2022. Volume 36. Pp. 117-132. ISSN 1755-5817. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2021.12.002>

9. Rosemann M., Brocke J.V., Van Looy A. *et al.* Business process management in the age of AI – three essential drifts. *Inf Syst E-Bus Manage*. 2024. Volume 22. Pp. 415–429. URL: <https://doi.org/10.1007/s10257-024-00689-9>

10. Domański R., Wojciechowski H., Lewandowicz J., Hadaś Ł. Digitalization of Management Processes in Small and Medium-Sized Enterprises—An Overview of Low-Code and No-Code Platforms. *Applied Sciences*. 2023. Volume 13(24), 13078. URL: <https://doi.org/10.3390/app132413078>

11. Константиновський Л. Л. Трансформація МСП в Україні за даними 2021 і 2024 років. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С. 522-539. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-0443>.

12. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk/full-report/component-7.html>

13. Федірець О. В., Нечипоренко В. В., Поповиченко Г. С., Гніденко В. І.



Сутність «data-driven» стратегії маркетингового управління та перспективи її застосування в інноваційно орієнтованих аграрних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1. Том 2 (283/2). С.35-51. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-35-51.

14. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202).

15. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №1(111). С. 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50).

16. Долга Г.В., Хитрова О.А. Розвиток і тенденції цифровізації управління бізнес-процесами. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-22>.

17. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: [10.53920/ES-2022-4-6](https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6).

18. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Scientific journal “Modeling the development of the economic systems”*. 2026. №1. С. 343-353. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-38>

19. Замуренко Д. В. Порівняльний аналіз підходів до дата-аналітики в управлінні мережами роздрібної торгівлі. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2024. Випуск 12(45). С. 264-273. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).264-273](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).264-273).

20. Середа С. О. Оптимізація управлінської діяльності для малого та середнього бізнесу: підходи та інструменти. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14716939>.

21. Perdana A., Lee H.H., Koh S., Arisandi D. Data analytics in small and mid-



size enterprises: Enablers and inhibitors for business value and firm performance. *Int. J. Account. Inf. Syst.* 2022. Volume 44. 100547. URL:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S146708952100049X>

22. Wang S., Zhang H. Digital Transformation and Innovation Performance in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systems Perspective on the Interplay of Digital Adoption, Digital Drive, and Digital Culture. *Systems*. 2025. Volume 13, 43 URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/1/43>

23. Чигир А. Технологія оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва у сфері торгівлі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 344(4). С. 163-169 DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-21>.

24. Рєпіна І. М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. Випуск 5. С. 65–72. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72>

25. Кувік В. М. Системні ефекти цифрової трансформації у стратегіях розвитку МСП в умовах регіональної асиметрії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. Випуск 47. С.574-581. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18625591>

26. Солодков Д.Є., Гришко Н.Є., Інтеграція штучного інтелекту та бізнес-аналітики для підтримки прийняття управлінських рішень підприємствами в умовах обмеженості ресурсів. *Економічний простір*. 2025. № 198. С.115-122. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.115-122>.