

менеджменту підприємства. Разове підвищення заробітної плати не вирішує проблеми – необхідна комплексна кадрова стратегія, що поєднує розвиток наявного персоналу, розширення джерел його залучення та автоматизацію рутинних процесів. Впровадження такого підходу дозволяє не лише стабілізувати роботу підприємства в умовах кризи, а й закласти основу для якісного зростання після її завершення [5].

### **Література:**

1. Ринок праці України 2025 – дефіцит кадрів, підвищення зарплат і плани бізнесу. *NV Бізнес*. 22.11.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/rinok-praci-ukrajini-2025-deficit-kadriv-pidvishchennya-zarplat-i-plani-biznesu-50562530.html> (дата звернення: 28.04.2026).

2. Індустрія гостинності в період глобальних криз: економічні наслідки та стратегічні підходи до розвитку / Т. Зубехіна та ін. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 2(61). P. 554–565. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4705>.

3. Шейко Ю. Інновації в HR-менеджменті готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-9>. (дата звернення: 26.04.2026).

4. Матвійчук Л., Жадько О., Панасюк А. Розвиток малого та середнього підприємництва індустрії гостинності у воєнний і повоєнний періоди. *Індустрія гостинності: стан, тенденції, перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. форуму*. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2025.

5. Where hospitality meets sustainability: leading solutions for the industry. *GREEN Hospitality*. URL: <https://www.greenhospitality.io> (дата звернення: 05.05.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-105>

## **АДАПТИВНА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ VUCA**

***Ковтун О. О.***

*здобувач PhD спеціальності 073 Менеджмент  
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародний університет  
м. Одеса, Україна*

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, для якого характерні волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність (VUCA) [1]. У

таких умовах бізнес-процеси втрачають стабільність: швидко змінюються параметри попиту, зростає чутливість до збоїв постачання, посилюється залежність результатів від якості даних і швидкості управлінської реакції. Це знижує ефективність статичних моделей оптимізації, розрахованих на відносно стабільні параметри [3; 4; 6]. Тому в центрі сучасного менеджменту опиняється не одноразовий пошук «найкращого» рішення, а побудова такого контуру управління, який здатний безперервно коригувати параметри процесу відповідно до змін середовища [2; 4].

Метою є обґрунтування адаптивної оптимізації бізнес-процесів підприємства як управлінського підходу до роботи в умовах VUCA та узагальнення можливостей Методу розподіленого диференціалу для підтримки відповідних рішень. Вихідним положенням є трактування бізнес-процесу як динамічної системи, стан якої змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень і зовнішніх стохастичних збурень [2; 4]. За такого підходу ефективність процесу повинна оцінюватися не лише за фактом досягнення локального екстремуму, а й за здатністю зберігати керованість, сервісний рівень і прийнятну вартість реагування у разі шоків, структурних зламів або інформаційної неповноти [2; 5; 6].

Адаптивна оптимізація у межах дослідження розглядається як безперервний цикл «дані – аналітичний сигнал – управлінське рішення – корекція». На відміну від традиційних підходів, де оптимізація часто має характер разового розрахунку, запропонований метод розподіленого диференціалу орієнтований на ітеративне оновлення керуючих параметрів процесу [3; 4; 6]. Його логіка полягає у використанні градієнта функції ефективності як інтерпретованого управлінського сигналу, що вказує, у якому напрямі доцільно змінювати стан системи. Практично це означає можливість не лише фіксувати відхилення, а й пріоритизувати втручання: перерозподіляти ресурси, коригувати пропускну здатність, адаптувати графіки виконання або змінювати параметри операційного контуру без втрати зв'язку зі стратегічними цілями підприємства.

Важливо, що в умовах VUCA управлінську цінність має не будь-яка адаптивність, а лише та, що залишається інтерпретованою та інституціоналізованою [2; 4; 6]. Тому запропонований підхід поєднує чотири вимоги: системність, адаптивність, стохастичність і управлінську інтегрованість. Це дає змогу розглядати бізнес-процес не як набір ізольованих операцій, а як контур динамічної ефективності, у якому аналітика має бути вбудована у корпоративні процедури, цифрові платформи та управлінську культуру [4; 5]. Саме тому адаптивна оптимізація повинна спиратися не лише на математичну модель, а й на якість даних, релевантність KPI, дисципліну оновлення рішень та організаційну готовність до роботи з аналітичними сигналами в реальному часі [4; 5; 7].

Аналітична верифікація підходу на відкритих наборах даних і процесних логах підтвердила його прикладну результативність у типових управлінських сценаріях. У межах процесної моделі, побудованої на даних BPI Challenge 2017 (Offer log) [8], застосування методу розподіленого диференціалу, порівняно з фіксованою алокацією, дало змогу знизити частку SLA-порушень з 54,5 % до 10,19 %, скоротити середній проксі-час циклу з 3,17 до 0,98 дня та зменшити час відновлення після пікового припливу з 82,2 до 20 днів. Крім того, зафіксовано істотне зниження інтегральної функції витрат процесної моделі. Під SLA у дослідженні розуміється встановлений норматив виконання процесу; відповідно, SLA-порушенням є перевищення допустимого строку або відхилення від визначеного рівня обслуговування. У ширшому управлінському сенсі це означає, що адаптивний контур управління дає змогу підприємству реагувати на шоки не імпульсивно, а керовано, зберігаючи баланс між швидкістю реакції, вартістю управління і стійкістю результатів.

Отже, адаптивна оптимізація бізнес-процесів підприємства в умовах VUCA має розглядатися як окрема управлінська архітектура, що поєднує аналітичну точність із організаційною гнучкістю [2; 4; 6]. Її практичне значення полягає у переході від реактивного виправлення відхилень до проактивного керування траєкторією процесу на основі даних. Для підприємств це означає можливість підвищувати резильєнтність бізнес-процесів, скорочувати втрати від нестаціонарності середовища та підтримувати результативність навіть за обмежених ресурсів. У науковому плані перспективним є подальше поєднання адаптивних оптимізаційних методів із process mining, predictive analytics та explainable AI, що розширює інструментарій сучасного менеджменту й відкриває нові можливості для побудови контекстно чутливих систем управління [4; 7].

### Література:

1. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014. January–February. URL: <https://store.hbr.org/product/what-vuca-really-means-for-you/F1401C> (дата звернення: 26.04.2026).
2. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
3. Vanwersch R. J. B., Shahzad K., Vanderfeesten I., Vanhaecht K., Grefen P., Pintelon L., Mendling J., van Merode G. G., Reijers H. A. A Critical Evaluation and Framework of Business Process Improvement Methods. Business & Information Systems Engineering. 2016. Vol. 58, No. 1. P. 43–53. DOI: 10.1007/s12599-015-0417-x.
4. vom Brocke J., Baier M.-S., Schmiedel T., Stelzl K., Röglinger M., Wehking C. Context-Aware Business Process Management. Business &

Information Systems Engineering. 2021. Vol. 63, No. 5. P. 533–550. DOI: 10.1007/s12599-021-00685-0.

5. Ahmad T., Van Looy A., Shafagatova A. Business Process Performance. Business & Information Systems Engineering. 2024. Vol. 66, No. 1. P. 67–84. DOI: 10.1007/s12599-023-00820-z.

6. Szelaḡowski M., Berniak-Woźny J. BPM challenges, limitations and future development directions – a systematic literature review. Business Process Management Journal. 2024. Vol. 30, No. 2. P. 505–557. DOI: 10.1108/BPMJ-06-2023-0419.

7. Galanti R., de Leoni M., Monaro M., Navarin N., Marazzi A., Di Stasi B., Maldera S. An explainable decision support system for predictive process analytics. Engineering Applications of Artificial Intelligence. 2023. Vol. 120. Art. 105904. DOI: 10.1016/j.engappai.2023.105904.

8. IEEE Task Force on Process Mining. BPI Challenge 2017. Real-world XES event logs. URL: <https://www.tf-pm.org/resources/xes-standard/about-xes/event-logs> (дата звернення: 26.04.2026).

DOI <https://doi.org/10.36059/978-966-397-614-3-1-106>

## **REVENUE-МЕНЕДЖМЕНТ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ПОПИТУ**

***Косаківський І. В.***

*здобувач 2-го курсу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 Менеджмент  
факультету менеджменту, готельно-ресторанної справи та туризму  
Міжнародний університет*

***Наукова керівниця: Горбаньова В. О.***

*докторка філософії з менеджменту,  
старша викладачка кафедри менеджменту  
Міжнародний університет  
м. Одеса, Україна*

У сучасних умовах відновлення економіки України після глобальних криз, пандемії та військових дій особливо актуальним є питання максимізації доходів підприємств при нестабільному попиті. Коливання попиту в різних секторах, особливо у сфері e-commerce, готельного та транспортного бізнесу, потребують гнучких інструментів управління цінами. Revenue-менеджмент виступає ключовим механізмом підвищення