

ЗАГАЛЬНОЕКОНОМІЧНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОГО КОМПЛЕКСУ

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.44.7

JEL classification: D 20, L 20, M 11, M 21

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ

КРИВОРУЧКО О. М., доктор економічних наук, професор.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

ТОКАРЕВ Є. К., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії).

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

Кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Ключовим елементом відновлення української економіки після війни є стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Його впровадження дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов, забезпечити гнучкість, підвищувати ефективність та сприяти загальному розвитку країни. Завдяки чіткому визначенню та оптимізації бізнес-процесів підприємства зможуть краще протистояти непередбачуваним змінам на ринку.*

На сьогодні накопичено багатий теоретичний і практичний досвід щодо стратегічного управління підприємствами. Однак формуванню та реалізації основних положень, методів та інструментів, визначенню сутності та змісту стратегічного управління бізнес-процесами достатньої уваги не приділяється.

У статті на підставі критичного аналізу існуючих трактувань понять «стратегічне управління» та «управління бізнес-процесами», виокремлення їх основних ознак сформульовано визначення поняття стратегічного управління бізнес-процесами. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства є комплексною діяльністю з визначення (формулювання) цілей та напрямів функціонування (розвитку) бізнес-процесів підприємства, розробки методів їх досягнення та безперервної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Обґрунтовано, що теоретичну основу стратегічного управління бізнес-процесами підприємства складають основні три підходи: цільовий, процесний і ресурсний. Цільовий підхід до стратегічного управління бізнес-процесами акцентує увагу на встановленні чітких та вимірюваних цілей для кожного бізнес-процесу. Він дозволяє підприємствам більш ефективно визначати та досягати своїх стратегічних цілей, оптимізуючи робочі процеси та використання ресурсів. Впровадження процесного підходу в стратегічне управління передбачає сприйняття організації як системи взаємозалежних процесів, націлених на створення цінності для споживачів. Реалізується цей підхід через взаємодію

між відповідними процесами та досягнення стратегічної відповідності й узгодженості бізнес-процесів підприємства. Ресурсний підхід передбачає ефективне використання унікальних ресурсів і здатностей підприємства для забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку.

Напрямами подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.

Ключові слова: бізнес-процес, діяльність, цільовий підхід, процесний підхід, ресурсний підхід, узгодження, стратегічна відповідність.

Постановка проблеми. Відновлення підприємств, логістичних мереж, енергетичної системи України в післявоєнний період вимагає ретельного планування та координації всіх процесів. Нестабільність економіки, дефіцит деяких ресурсів, зміна законодавства – все це створює нові виклики для бізнесу, які потрібно буде вирішувати за допомогою ефективного управління процесами. Слід додати, що для відновлення економіки України потрібна міжнародна допомога та інвестиції, надання яких потребує прозорості, забезпечення ефективності бізнес-процесів підприємств, соціальної відповідальності бізнесу, створення нових робочих місць, підтримки місцевих громад.

Незамінним інструментом для відновлення української економіки після війни є стратегічне управління бізнес-процесами, яке дозволить підприємствам адаптуватися до нових умов, бути більш гнучкими, підвищувати ефективність та сприяти загальному розвитку країни.

На цей час зарубіжний і вітчизняний доробок має значні досягнення у теорії та практиці стратегічного управління підприємств: досконало розроблено традиційні підходи до формулювання стратегій, зокрема шляхом використання аналізу SWOT (сильних та слабких сторін, можливостей та загроз) або матриць, таких як BCG; досить розвинутою є методологія вибору стратегії та стратегічних альтернатив для досягнення конкурентних переваг. Але важливо не лише визначити правильну стратегію, але й зосередитися на тому, як її впроваджувати. Забезпечити не тільки ефективність в реалізації стратегій, але й їхню стійкість у довготривалій перспективі, більш ефективно адаптуватися до змін, залучати різні рівні управління до стратегічних ініціатив дозволяє процесний підхід в стратегічному управлінні. Розвиток процесного підходу до

стратегічного управління підприємством, а також обґрунтування співвідношення між стратегічним управлінням і бізнес-процесами, визначення основних аспектів стратегічного управління бізнес-процесами потребують додаткового наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління, як одна з ключових галузей досліджень у сучасній науці, привертає увагу багатьох вчених. Вагомий внесок в його розвиток зробили І. Ансофф, М. Портер, К. Прахалад, Г. Хамел та інші, які досліджували різні аспекти, аналізуючи вплив стратегічного управління на успішність бізнесу, інноваційний розвиток, адаптацію до змін тощо. Їхні роботи охоплюють широкий спектр тем, включаючи формування стратегій, управління ризиками, оцінку ефективності управлінських рішень та адаптацію організацій до нових викликів.

Незважаючи на значну увагу науковців до стратегічного управління підприємствами та розробки його основних положень, методів й інструментів, питання визначення сутності та змісту стратегічного управління бізнес-процесами залишаються недостатньо дослідженими. Більшість авторів [1, с. 110; 2; 3, с. 132; 4, с. 127], звертаючись до проблематики стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, одностайно наводять таке визначення: «Реалізація стратегічного управління бізнес-процесами передбачає забезпечення не тільки короткострокової ефективності їх виконання, але й забезпечення ефективної діяльності підприємства на тривалій період. Таке управління полягає у формуванні та реалізації довгострокової стратегії розвитку бізнес-процесів на основі безперервного контролювання, зміни конфігурації для забезпечення досягнення довгострокової мети».

На наш погляд, таке визначення в цілому характеризує сутність стратегічного управління бізнес-процесами підприємства, не розкриваючи при цьому певних особливостей, відмітних рис тощо.

Невирішені складові загальної проблеми. Відсутність об'єктивного визначення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» зумовлює неоднозначність його трактувань, що приводить, по-перше, до акцентування уваги на різних аспектах цього поняття: від стратегічних інтересів до оперативного їх вдосконалення. По-друге, стратегічне управління бізнес-процесами може перетинатися

з такими поняттями, як управління змінами, управління якістю, управління ризиками тощо і відповідно така інтеграція може ускладнити формулювання чіткого визначення та встановлення основних теоретичних та методичних положень реалізації.

У практичній діяльності неоднозначність визначення веде до ускладнення комунікації, у командах, які реалізують стратегічні плани, можуть виникати непорозуміння через різне сприйняття концепції. Без чітких методичних рекомендацій та загального розуміння терміна організації можуть зіткнутися з проблемами при впровадженні або вдосконаленні стратегічного управління бізнес-процесами.

Отже, для подолання неоднозначності в трактуванні «стратегічного управління бізнес-процесами» необхідний єдиний підхід, який би об'єднував різні аспекти, забезпечуючи спільне розуміння і практичні рекомендації для підприємств.

Формулювання цілей статті – уточнити поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» на підставі критичного аналізу сучасних трактувань і врахування найбільш істотних ознак стратегічного та процесного підходів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для уточнення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» доцільно скористатися науковим методом. Науковий метод визначення поняття включає його аналіз, дефініцію та формулювання. Реалізується цей метод через встановлення важливих характеристик поняття та обґрунтування їх логічного зв'язку.

Встановлення важливих характеристик поняття здійснюється в межах контекстуального методу, тобто дослідження поняття в певному контексті чи системі.

Аналіз сучасних трактувань поняття «стратегічне управління» наведено в табл. 1.

За результатами такого аналізу можна зробити висновок, що, незважаючи на загальний тренд у визначенні поняття «стратегічне управління», стосовно спрямованості на розробку довгострокових планів, дій тощо, існує розбіжність у розумінні акцентів, спрямованості та змісту такої діяльності. Деякі автори [5; 7; 10] підкреслюють важливість розробки довгострокових планів та дій, тоді як інші [8; 9; 15] зосереджують увагу на досягненні стратегічної відповідності та адаптації до змін у конкурентному середовищі.

Таблиця 1

Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
<i>Стратегічне управління – це процес або діяльність</i>		
Вілен та ін. [5]	створення та виконання довгострокових планів, які дозволяють організації досягти своїх цілей	довгострокові плани
Бут Т.В., Кульчицька О.А. [6]	процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності; розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись	специфічні цілі, стратегії для досягнення цих цілей
Alharbi I. B. [7]	розробки та виконання планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей організації	плани, довгострокові цілі
Сумець О.М. [8, с. 13]	діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей	стратегічна відповідність
Яшкіна Н. [9, с. 215]	динамічний процес, який повинен спиратися на наукову методологію, яка забезпечує одержання довгострокових конкурентних переваг при своєчасній та зваженій трансформації цілей функціонування, враховуючи сучасні підходи, принципи та методи стратегічного менеджменту, враховуючи зміни зовнішнього середовища	трансформація цілей функціонування
Красностанова Н. Е. [10, с. 249]	це процес, у якому керівництво реалізує план або стратегію, що максимізує використання ресурсів на благо організації	план або стратегія, ресурси

Закінчення табл. 1

1	2	3
Шашіна С. [11, с. 94-95]	алгоритм дій компанії з досягнення довгострокових цілей, які дозволяють підприємству вижити в конкурентній боротьбі та процвітати в будь-яких умовах зовнішнього середовища	довгострокові цілі
Свірідова С.С., Толстова С.А. [12, с. 111]	організаційно-економічний процес, який включає всебічний економічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища аграрного підприємства, на основі якого формується мета діяльності суб'єкта господарювання, яка б забезпечила конкурентоспроможність як підприємства, так і його продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, прибутковість виробничої діяльності та економічний розвиток	мета діяльності суб'єкта господарювання
<i>Стратегічне управління – це метод, інструмент, мистецтво, термін</i>		
Таран-Лала О.М. [13, с. 111-113]	інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей	цілі
Перерва І.О., Єдинак В.Ю. [14, с. 163]	метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їх інтересів і зацікавленості у реалізації стратегії компанії	цілі, мотивація працівників
Сусанті та ін. [15]	мистецтво та дії, спрямовані на перемогу в конкурентній боротьбі шляхом розвитку основних можливостей (матеріальних і нематеріальних ресурсів) в організації	перемога, конкурентна боротьба
Ferreira et al. [16]	комплексний термін, який охоплює визначення місії та цілей організації у світлі її зовнішнього та внутрішнього середовища	місія, цілі

При визначенні поняття «управління бізнес-процесами» також немає єдності думок серед вчених. Найбільш розповсюдженим [17, с. 130–133; 18–21] є таке визначення: «Управління бізнес-процесами – ідентифікація, проєктування, документація, впровадження, контроль та вдосконалення бізнес-процесів».

Акцентування уваги на застосуванні інформаційних технологій міститься в роботі [22, с. 67], а саме управління бізнес-процесами (business processes management – BPM) розглядається «як цілеспрямовані зусилля щодо планування, документування, впровадження та поширення бізнес-процесів організації за допомогою інформаційних технологій».

Необхідність досягнення стратегічних цілей, переосмислення стратегій враховується при управлінні бізнес-процесами, удосконаленні їх моделей. Так, у роботі [23] доводиться, що стратегічним завданням є трансформація бізнес-моделі, що вимагає комплексного перегляду підходу компанії до створення та доставки цінності і передбачає цілісну переоцінку стратегії, операцій, фінансів та організаційної структури для забезпечення сталого зростання та успіху в постійно мінливому бізнес-ландшафті. Отже, при такому підході управління бізнес-процесами розглядається як цілеспрямована діяльність суб'єктів управління з використанням сукупності методів і засобів впливу на об'єкти управління для досягнення поставлених стратегічних цілей.

На нашу думку, співвідношення понять «стратегічне управління» (СУ) та «стратегічне управління бізнес-процесами» (СУ_{БП}) можна описати за допомогою трикутника Каніжа (рис. 1), який застосовують для пояснення ментальних моделей.

Трикутник Каніжа – це концепція, яка допомагає візуалізувати та зрозуміти взаємозв'язки між різними аспектами стратегічного управління бізнес-процесами. Він являє собою геометричну фігуру з трьома вершинами, кожна з яких символізує один із ключових елементів стратегічного управління.

На рис. 1 відсутній «білий» трикутник, але він існує, тобто стратегічне управління бізнес-процесами є «вбудованим» елементом стратегічного управління підприємством. У свідомості осіб, які приймають рішення та розробляють стратегію, формується уявлення, що стратегічне управління підприємством реалізується завдяки управлінню його бізнес-процесами.

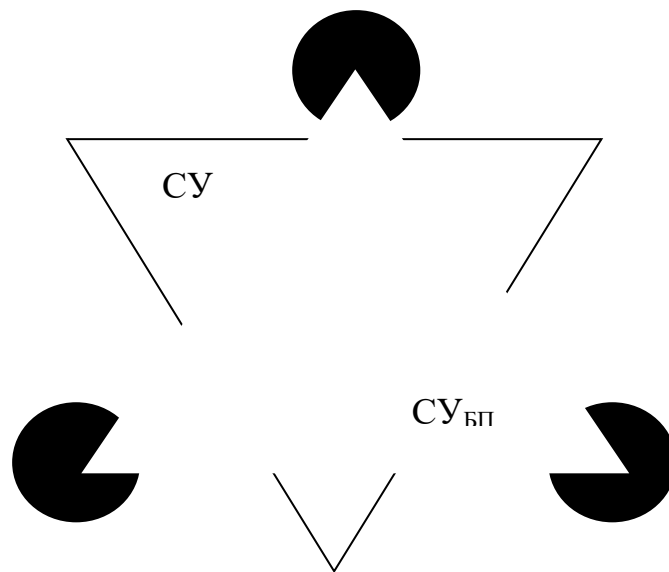


Рис. 1. Трикутник Каніжа для розуміння поняття «стратегічне управління бізнес-процесами»

Отже, формулювання поняття стратегічного управління бізнес-процесами можна дати на підставі виокремлення основних ознак поняття стратегічного управління підприємством.

По-перше, стратегічне управління передбачає чітке формулювання цілей та визначення напрямків розвитку бізнес-процесів. Це означає, що підприємство повинно встановити конкретні, вимірювані цілі, які відображають його прагнення та амбіції. Визначивши цілі, організація може краще орієнтувати свої ресурси та зусилля на досягнення бажаних результатів.

По-друге, стратегічне управління спрямоване на вибір способів (методів) реалізації визначених напрямів, досягнення поставлених цілей. Це включає розробку конкретних дій, які допоможуть досягти поставлених цілей, а також вибір оптимальних інструментів і технологій для їх реалізації. Наприклад, підприємство може обрати або інвестувати в цифровізацію певних бізнес-процесів для підвищення продуктивності або розробити нові маркетингові підходи для залучення нових клієнтів.

По-третє, пропонується акцентувати увагу на необхідності досягнення стратегічної відповідності, ефективного використання ресурсних можливостей, адаптації до вимог зовнішнього середовища. Це означає, що підприємство повинно регулярно аналізувати свою внутрішню структуру та зовнішнє оточення, щоб виявити

можливості та загрози, адаптуючи свою стратегію відповідно до нових умов. Наприклад, зміни в законодавстві, поява нових технологій чи зміни в перевагах споживачів можуть вимагати корекції стратегії управління бізнес-процесами.

Виходячи з вищевикладеного, під стратегічним управлінням бізнес-процесами підприємства будемо розуміти комплексну діяльність з визначення (формулювання) цілей та напрямів функціонування (розвитку) бізнес-процесів підприємства, розробку методів їх досягнення та безперервну адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

При цьому слід враховувати, що основу стратегічного управління бізнес-процесами підприємства складають основні три підходи: цільовий, процесний і ресурсний (рис. 2).

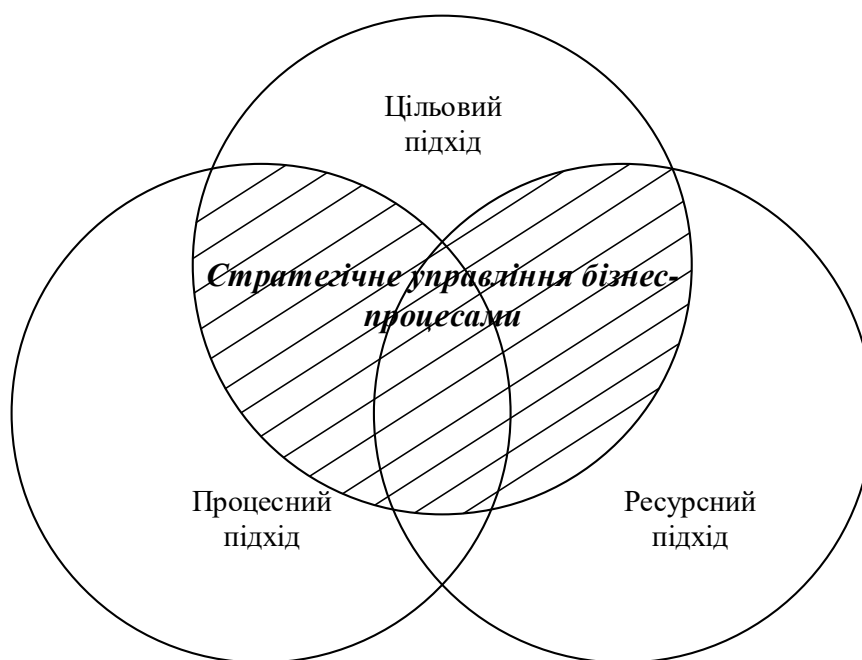


Рис. 2. Підходи до стратегічного управління бізнес-процесами

Цільовий підхід до стратегічного управління бізнес-процесами – це методологія, яка фокусується на визначенні чітких і вимірюваних цілей для кожного бізнес-процесу. Цей підхід дозволяє підприємствам ефективніше встановлювати та досягати своїх стратегічних цілей, оптимізуючи робочі процеси і ресурси.

На визначення цілей конкретних бізнес-процесів впливають різні фактори: історичні; пріоритети власників та менеджерів; фактори зовнішнього середовища (споживачі, спосіб життя тощо);

ресурси, якими володіє підприємство; характерні особливості техніки, технології, управління.

Існує ціла ієрархія цілей та завдань стратегічного управління: базові цілі, цілі за структурою чи ресурсами, завдання щодо продуктивності.

Виділяють вісім ключових просторів, у межах яких доцільно встановлювати цілі бізнес-процесів підприємства:

1. Становище на ринку. Тут бізнес визначає позицію щодо конкурентів – збільшення обсягу збуту, показники рентабельності, розширення частки ринку тощо.

2. Інновації. Визначення нових засобів ведення бізнесу: виробництво нових послуг; вихід на нові ринки; застосування нових технологій; використання нових методів організації виробництва тощо.

3. Продуктивність. Бізнес визначає цілі лише на рівні взаємозв'язку результатів господарювання з ресурсами, необхідними для досягнення цих ресурсів. Більш продуктивним є той бізнес, який для даної кількості послуг витрачає менше економічних ресурсів.

4. Ресурси. Бізнес проводить оцінку всіх видів наявних у нього ресурсів та матеріально-виробничих запасів, обладнання та ін. Порівнюється наявний рівень ресурсів із необхідним і визначається майбутня потреба у них.

5. Прибутковість (прибутковість). Формується здатність бізнесу заробляти доходи понад витрати, необхідні генерування доходів. Цілі, пов'язані з прибутковістю, зазвичай показують її необхідний кількісний рівень.

6. Управлінські аспекти виражені як менеджмент і шкала персональних досягнень менеджерів, які очолюють бізнес.

7. Персонал: виконання трудових функцій та ставлення до роботи. Бізнес повинен визнати свою відповідальність перед працівниками, досягти того, щоб цілі ефективно відбивали способи мотивації людей, зайнятих у бізнесі. Як такі цілі виступають: більш висока заробітна плата; більш цікавий і насичений зміст роботи; найкращі умови праці та професійного спілкування; можливості швидкого розвитку працівників. Результати досягнення цих цілей проявляються також у довгостроковому періоді.

8. Соціальна відповідальність, яку розуміють як обов'язок бізнесу сприяти добробуту суспільства.

Для ефективного управління цілі мають бути організовані в ієрархічну структуру – від пріоритетних до вторинних. Наприклад, ключовою метою певного бізнес-процесу на певний період може бути підвищення технічного стану рухомого складу. Це може бути досягнуто придбанням нових автомобілів, вдосконаленням організації ТО і ремонту рухомого складу. У першому випадку для досягнення мети – придбання нових автомобілів, слід вирішити завдання пошуку джерел фінансування, підбору постачальників техніки тощо. У другому випадку – для вдосконалення організації ТО та ремонту рухомого складу, слід визначити недоліки в організації управління, виробництва та праці і запропонувати заходи щодо їх усунення тощо.

Застосування процесного підходу до стратегічного управління бізнес-процесами передбачає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цінності для клієнтів; фокусування на взаємодії відповідних процесів і досягнення стратегічної відповідності та узгодженості бізнес-процесів підприємства.

У сучасних умовах ресурсний підхід виступає ключовим в реалізації стратегічного управління. Він акцентує увагу на внутрішніх ресурсах організації як основі для формування і реалізації конкурентних стратегій; базується на ідеї, що ефективне використання унікальних ресурсів і здатностей підприємства може забезпечити йому стійку конкурентну перевагу на ринку. Враховуючи те, що залучення певних видів ресурсів відбувається за відповідними процесами, їх оптимізація, управління доцільні в межах конкретних видів бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення стійкої конкурентної переваги у реалізації бізнес-процесів підприємство повинно мати унікальні ресурси, які важко відтворити конкурентам, та здатність інтегрувати і застосовувати ресурси в процесі створення цінності для споживачів. Виходячи з ресурсного підходу, стратегічне управління передбачає визначення місії, бачення та стратегічних цілей з урахуванням унікальних ресурсів; розробку стратегій, які максимально ефективно використовують наявні ресурси та здатності; моніторинг й адаптацію стратегій відповідно до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі.

Висновки. Таким чином, сформульовано визначення поняття «стратегічне управління бізнес-процесами» шляхом врахування найбільш суттєвих ознак стратегічного управління підприємством та акцентування уваги на реалізації цільового, процесного та ресурсного підходів. Стратегічне управління бізнес-процесами є інтегративним підходом, що поєднує цільовий, процесний і ресурсний аспекти, дозволяючи підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати свою конкурентоспроможність і досягати стратегічних цілей.

Ініціювання процесів стратегічного управління бізнес-процесами відбувається через визначення стратегічних цілей підприємства, адаптацію бізнес-процесів до змінюваних умов ринку, а також комунікацію стратегічних напрямів всередині організації. Для досягнення стратегічних цілей необхідним є усвідомлене проектування, аналіз та вдосконалення бізнес-процесів. Ресурсний підхід включає стратегічне планування ресурсів, інвестування в нові технології, підвищення компетентностей працівників та налагодження ефективної взаємодії між різними підрозділами підприємства. Напрямами подальших наукових досліджень є створення моделей формування, узгодження та реалізації стратегій бізнес-процесів підприємства.

Література

1. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-інформ*. 2019. № 11. С.108-116. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf
2. Бояринова К. О., Бекмурзіна А. М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6177> (дата звернення: 21.09.2024).
3. Черняєва А.О., Метла В.О. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 2 (75). С. 131-135. URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/24.pdf
4. Чернуха Т.С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. №1. 2023. С.124-131. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf

5. Wheelen T.L., Hunger J.D., Hoffman A.N., Bamford C.E. Strategic Management and business Policy. Globalization, Innovation, and Sustainability. *Pearson Education Limited*. 2015. 827 p. URL: http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-_Innovation_and_Sustainability%20use.pdf
6. Бут Т. В., Кульчицька О. А. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021. № 1. С.13-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2021-1-2>
7. Alharbi, I. B. Strategic management: a comprehensive review paperntern. *Journal of Profess. Bus. Review*. Miami. 2024. V. 9. N. 3. P. 1-43. URL: https://www.researchgate.net/publication/378964790_STRATEGIC_MANAGEMENT_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_PAPER
8. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник / О. М. Сумець; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
9. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. Вип. 129. С. 208-215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>
10. Красностанова Н. Е. Тенденції розвитку стратегічного управління організацією. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 246-254. URL: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065>
11. Шашина М. В., Мосійчук Д. О. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic Synergy*. 2022. №4. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7>
12. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 109-116. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>
13. Таран-Лала О.М. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>
14. Перерва І.О., Єдинак В.Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 159-164. URL: <https://inns.com.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf>
15. Susanti R., Tariq K., Carmelo, D. Strategic Management of Madrasah Heads in Improving The Quality of Language Learning Arabic in Islamic Educational Institutions. *International Journal of Educational Narratives*. 2023. Vol. 1(1). P. 36–45. DOI: <https://doi.org/10.55849/>
16. Ferreira J. J., Raposo M. L., Mainardes E. W. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students? *Ekonomie a Management*. 2014. № 17(1). DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2014-1-004>

17. Довба І.В. Сойма С.Ю. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення *Економіка і суспільство*. 2016. №6. С.130-133. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf

18. Адлер О., Кавецький В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. № 1. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82>

19. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 22.09.2024).

20. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103. DOI: [10.32702/2306-6806.2020.3.100](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100)

21. Башук І. В., Швиданенко Г. О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 1 (102). С. 12-20. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-2>

22. Рєпіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf

23. Shostak L., Lipych L., Fedoniuk A., Volynets I., Ulyanytsky A., Morokhova V. Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Innovative and Economics Research Journal*. Volume 12. № 2. 2024. P. 243-261. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/eoik-2024-0027>

References

1. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinistiu biznes-protsesiv pidprijemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic management of innovativeness of business processes in competitive markets]. *Biznes-inform – Business Inform*, 11, 108-116. Retrieved from https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf [in Ukrainian].

2. Boiarynova, K. O., & Bekmurzina, A. M. (2018). Formuvannia ta realizatsiia stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy innovatsiinoho rozvytku pidprijemstva [Formation and implementation of strategic management of business processes of innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 3. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6177> (accessed September 21, 2024) [in Ukrainian].

3. Cherniaieva, A. O., & Metla, V. O. (2024). Stratehichne upravlinnia innovatsiinstiu biznes-protseviv pidpriemstva [Strategic management of innovation of business processes of an enterprise]. *Naukovo-vyrobnychi zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and production journal "Business Navigator*, 2(75), 131-135. Retrieved from http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/75_2024/24.pdf [in Ukrainian].

4. Chernukha, T. C. (2023). Vplyv biznes-protseviv na dosiahnennia stratehichnykh tsilei pidpriemstva [The impact of business processes on the achievement of strategic goals of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnia APK – Economics and management of the agro-industrial complex*, 1, 124-131. Retrieved from http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30066/1/chernukha_econ_124-131.pdf [in Ukrainian].

5. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability*. Pearson Education Limited. Retrieved from http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/M6Z2W9_Strategic_Management_and_Business_Policy_Globalization-Innovation_and_Sustainability%20use.pdf

6. But, T. V., & Kulchytska, O. A. (2021). Suchasni pidkhody do rozrobky stratehii rozvytku pidpriemstva sfery posluh [Modern approaches to developing a development strategy for a service company]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation*, 1, 13-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2021-1-2> [in Ukrainian].

7. Alharbi, I. B. (2024). Strategic management: A comprehensive review paper. *Journal of Profess. Bus. Review*, 9(3), 1-43. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378964790_STRATEGIC_MANAGEMENT_A_COMPREHENSIVE_REVIEW_PAPER

8. Sumets, O. M. (2021). *Stratehichniy menedzhment: Pidruchnyk* [Strategic management: A textbook]. MVS Ukrainy, Kharkiv. nats. un-t vnutr. sprav, Kremench. lot. koledzh. Kharkiv: KhNUVS [in Ukrainian].

9. Yashkina, N. (2018). Sutnist ta metodolohiia stratehichnoho upravlinnia: Teoretychnyi aspekt [Essence and methodology of strategic management: Theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 129, 208-215. Retrieved from <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180> [in Ukrainian].

10. Krasnostanova, N. E. (2022). Tendentsii rozvytku stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiiei [Trends in the development of strategic management of the organisation]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna – Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series*, 34, 246-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7378065> [in Ukrainian].

11. Shashyna, M. V., & Mosiichuk, D. O. (2022). Upravlinnia planuvaniem stratehichnoho menedzhmentu na rivni pidpriemstva v umovakh ekonomiky viiny [Management of strategic management planning at the enterprise level in the

conditions of war economy]. *Economic Synergy*, (4), 92–103. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-7> [in Ukrainian].

12. Sviridova, S. S., & Tolstova, S. A. (2017). Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymy pidpriemstvamy [Modern tools for strategic management of agricultural enterprises]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: the realities of the times*, 2(30), 109-116. Retrieved from <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf> [in Ukrainian].

13. Taran-Lala, O. M. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic management of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66> [in Ukrainian].

14. Pererva, I. O., & Yedynak, V. Iu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, 3, 159-164. Retrieved from <https://inns.com.ua/web/uploads/pdf/Pererva%20Yedynak.pdf> [in Ukrainian].

15. Susanti, R., Tariq, K., & Carmelo, D. (2023). Strategic management of madrasah heads in improving the quality of language learning Arabic in Islamic educational institutions. *International Journal of Educational Narratives*, 1(1), 36–45. DOI: <https://doi.org/10.55849/>

16. Ferreira, J. J., Raposo, M. L., & Mainardes, E. W. (2014). Strategy and strategic management concepts: Are they recognised by management students? *Ekonomie a Management*, 17(1). DOI: <https://doi.org/10.15240/tul/004/2014-1-004>

17. Dovba, I. V., & Soima, S. Iu. (2016). Osoblyvosti optymizatsii upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva ta metody yikh udoskonalennia [Peculiarities of optimisation of enterprise business process management and methods of their improvement]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 6, 130-133. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/22.pdf [in Ukrainian].

18. Adler, O., & Kavetskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of business processes of an enterprise based on the level of its economic security]. *Innovation and Sustainability*, (1), 73–82. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.73.82> [in Ukrainian].

19. Tur, O. V., & Matuselych, A. S. (2018). Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Management of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 6. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (accessed September 22, 2024) [in Ukrainian].

20. Murovana, T. O., & Antoniuk, Ya. Yu. (2020). Upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Business process management in the context of the strategic development of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats «Luhanskyi natsionalnyi universytet imeni Tarasa Shevchenka» –*

Collection of scientific works "Luhansk National University named after Taras Shevchenko", 2(1), 30-35. DOI: <https://doi.org/10.36962/2308-2286-2020-1-2-30-35> [in Ukrainian].

21. Bashuk, I. V. & Shvydanenko, H. O. (2021). Zmistovne napovnennia ta osoblyvosti protsesnoho pidkhodu v naukovomu dyskursi v menedzhmenti biznes-struktur [Content and features of the process approach in the scientific discourse in the management of business structures]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, 1(102), 12-20. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-2> [in Ukrainian].

22. Riepina, I. M. & Tepliuk, M. A. (2023). Upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Quality management of business processes at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Economic Issues*, 5(263), 65-72. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf [in Ukrainian].

23. Shostak, L., Lypych, L., Fedoniuk, A., Volynets, I., Ulyanytsky, A. & Morokhova, V. (2024) Business models of enterprises in the conditions of digital transformation: global and domestic experience. *Innovative and Economics Research Journal*, 12, 2, 243-261. URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/eoik-2024-0027>

STRATEGIC MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND MAIN PROVISIONS

KRYVORUCHKO O., Doctor of Economic Sciences, Professor.

E-mail: oksana_kryvoruchko@i.ua, Scopus AU-ID 57204691493;

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0967-7379>

TOKAREV E., PhD student.

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

Abstract. *Strategic management of business processes is a key element in the recovery of the Ukrainian economy after the war. Its implementation will allow businesses to adapt to new conditions, ensure flexibility, increase efficiency and contribute to the overall development of the country. By clearly defining and optimising business processes, companies will be better able to withstand unpredictable changes in the market.*

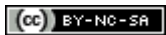
To date, a wealth of theoretical and practical experience has been gained in the strategic management of enterprises. However, insufficient attention is paid to the formation and implementation of the basic provisions, methods and tools, definition of the essence and content of strategic management of business processes.

Based on a critical analysis of the existing interpretations of the concepts like "strategic management" and "business process management", allocation of their main features, the article formulates a definition of the concept "strategic management of business processes". Strategic management of business processes of enterprise is a complex activity of defining (formulating) goals and directions of functioning (development) of business processes of enterprise, development of methods of their achievement and continuous adaptation to changes in the internal and external environment.

It is substantiated that the theoretical basis of the strategic management of business processes of enterprise consists of the main three approaches: target, process and resource. The target approach to the strategic management of business processes focuses on setting clear and measurable goals for each business process. It allows businesses to define and achieve their strategic goals more effectively by optimising work processes and resource use. Implementation of the process approach in strategic management implies perception of the organisation as a system of interdependent processes aimed at creating value for customers. This approach is implemented through the interaction between the relevant processes and the achievement of strategic compliance and coherence of the company's business processes. The resource-based approach involves the efficient use of the enterprise's unique resources and capabilities to ensure sustainable competitive advantages in the market.

Areas for further research include the creation of models for the formation, coordination and implementation of strategies for business processes of an enterprise.

Key words: *business process, activity, target approach, process approach, resource approach, alignment, strategic alignment.*



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.