

УДК 65.012.34

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2026.47.476

JEL Classification: M 11; D20; R41

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ BPM ТА АДАПТИВНОГО СТРАТЕГУВАННЯ

ТОКАРЄВ Є. К., здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії), кафедра менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

***Анотація.** У сучасних умовах високої динамічності зовнішнього середовища, глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції та цифрової трансформації підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Класичні моделі стратегічного планування, що базуються на передбачуваності ринку та стабільності зовнішніх умов, дедалі більше виявляють обмежену ефективність через швидкість технологічних змін, невизначеність і зростаючі вимоги до гнучкості організації. Особливого значення набуває управління бізнес-процесами як ключовим механізмом реалізації стратегії, що забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеву цінність, формує конкурентні переваги та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства. Незважаючи на те, що стратегічне управління та BPM активно досліджуються у науковій літературі, практична інтеграція стратегічних цілей із процесною архітектурою підприємства залишається недостатньо розробленою.*

У статті запропоновано практико-орієнтований механізм стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування. Механізм структуровано у вигляді послідовно взаємопов'язаних блоків, що охоплюють стратегічну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, формування стратегічних цілей на рівні бізнес-процесів, проектування процесної архітектури, параметризацію KPI та SLA, контролінг та формування контуру адаптації. Така структура забезпечує циклічність управління, системну узгодженість між стратегічними орієнтирами та процесною архітектурою, а також безперервне вдосконалення бізнес-процесів відповідно до змін зовнішніх умов. Використано методи системного аналізу, концептуального моделювання, декомпозиції стратегічних цілей та бізнес-процесів, а також методи параметризації та формалізації показників результативності (KPI).

Запропонована матриця стратегічних KPI дозволяє інтегрувати горизонтальну взаємодію процесів із вертикальною реалізацією стратегії, створюючи підґрунтя для системного оцінювання результативності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Практичне значення роботи полягає у можливості формалізованого впровадження механізму стратегічного управління та матриці KPI у діяльність підприємств, що дозволяє підвищити ефективність, гнучкість та конкурентоспроможність організації, забезпечуючи здатність до своєчасної адаптації бізнес-процесів у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Ключові слова: стратегічне управління, управління бізнес-процесами, адаптивне стратегування, KPI, операційна ефективність, транспортно-логістичне підприємство, моніторинг та контролінг процесів.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, посилення конкуренції, цифрової трансформації та високої динамічності зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю перегляду традиційних підходів до стратегічного управління. Класичні моделі стратегічного планування, що ґрунтуються на відносній стабільності ринкового середовища, дедалі більше втрачають ефективність через невизначеність, швидкість технологічних змін і зростання вимог до гнучкості організацій.

У цих умовах особливої актуальності набуває управління бізнес-процесами як ключовими носіями створення цінності та реалізації стратегії підприємства. Саме через бізнес-процеси забезпечується трансформація ресурсів у кінцевий результат, формуються конкурентні переваги та досягаються стратегічні цілі. Проте на практиці стратегія і процесне управління часто існують відокремлено: стратегічні рішення не інтегруються у процесну архітектуру підприємства, а оптимізація процесів здійснюється фрагментарно, без урахування довгострокових стратегічних орієнтирів.

Концепція BPM (Business Process Management) створює інструментальну основу для системного опису, моделювання, аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Водночас BPM традиційно зосереджується переважно на операційній ефективності, тоді як стратегічний вимір управління процесами потребує глибшої інтеграції з механізмами стратегування.

У свою чергу, адаптивне стратегування як підхід, орієнтований на безперервне коригування стратегічних рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища, потребує процесної основи для практичної реалізації.

Таким чином, виникає науково-практична проблема формування інтегрованої моделі стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування, яка забезпечувала б узгодженість стратегічних цілей із процесною архітектурою, гнучкість організаційної системи та здатність підприємства до своєчасної трансформації в умовах невизначеності.

Недостатня розробленість теоретико-методичних засад поєднання стратегічного управління та ВРМ, а також відсутність комплексного підходу до адаптивного стратегування бізнес-процесів зумовлюють необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного управління бізнес-процесами підприємства перебуває на перетині двох наукових напрямів: стратегічного менеджменту та управління бізнес-процесами (ВРМ). У класичних працях із стратегічного управління (І. Ансофф, М. Портер) обґрунтовано роль стратегії як системоутворюючого чинника розвитку підприємства, що визначає довгострокові напрями діяльності та механізми формування конкурентних переваг.

Подальший розвиток стратегічної теорії пов'язаний із концепцією динамічних здібностей, запропонованою David J. Teece та ін. [1], у межах якої конкурентна перевага трактується як здатність підприємства інтегрувати, перебудовувати та трансформувати свої внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до змін середовища. Ця концепція закладає теоретичний фундамент адаптивного стратегування. При цьому підприємство розглядається як відкрита система, здатна до постійної реконфігурації ресурсів і бізнес-процесів у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Г. Мінцберг у своїх працях також підкреслював важливість поєднання навмисної та емерджентної стратегії, що фактично передбачає безперервне коригування стратегічних орієнтирів через операційні процеси.

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління зазнає суттєвих змін. Так, у статті «Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки» Гринько Т., Гвініашвілі Т. та Каліберда М. [2] обґрунтовується необхідність трансформації стратегічних підходів із урахуванням цифровізації бізнес-моделей та управлінських механізмів. Автори акцентують увагу на стратегічній гнучкості та цифрових компетенціях як ключових чинниках розвитку.

Нетудихата К. Л., Погромський В. О. [3] розглядають стратегію як динамічну систему, що повинна адаптуватися до змін технологічного середовища, ринкової кон'юнктури та поведінки споживачів. У роботі [4] акцент зроблено на формуванні адаптивних механізмів стратегічного розвитку через гнучке управління ресурсами.

Водночас сучасні міжнародні дослідження демонструють поглиблення інтеграції концепції динамічних здібностей із архітектурними підходами до управління бізнес-процесами. Зокрема, у роботі Grave F., Baans R., Rogier van de Wetering [5] обґрунтовано метод формування архітектури бізнес-процесів як інструменту стратегічного оновлення підприємства. Автори пропонують інтеграцію концепції *dynamic capabilities* з фреймворком TOGAF, що дозволяє узгодити стратегічні трансформації з процесною архітектурою підприємства. У межах цього підходу бізнес-процесна архітектура виступає не лише операційним інструментом, а механізмом стратегічної реконфігурації організації. Такий підхід підтверджує доцільність розгляду BPM як структурної платформи реалізації адаптивної стратегії та забезпечення стратегічного оновлення (*strategic renewal*) через системну перебудову процесів.

Концепція управління бізнес-процесами (BPM) отримала системне обґрунтування у працях М. Хаммера та Дж. Чампі, які заклали основи реінжинірингу бізнес-процесів, а також у дослідженнях Т. Давенпорта, А. Роуза та інших, що сформували сучасну методологію BPM як безперервного циклу моделювання, аналізу, оптимізації та контролю процесів. У цих роботах BPM розглядається як інструмент підвищення операційної ефективності, прозорості діяльності та якості управлінських рішень. Разом з тим, значна частина досліджень у сфері BPM зосереджена на технічних та організаційних аспектах оптимізації процесів, тоді як стратегічна інтеграція BPM у систему довгострокового управління підприємством залишається недостатньо систематизованою.

У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється стратегічному виміру BPM. Так, у роботі Мартинюк І. [6] бізнес-процеси розглядаються як ключовий об'єкт трансформації в умовах цифровізації, а BPM як інструмент забезпечення їх гнучкості та результативності.

У праці Сачинської Л., Радіонової А., Сисоєва В. [7] обґрунтовано інтеграцію BPM-методології з *Lean*-концепцією, що дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів через оптимізацію потоків створення цінності та мінімізацію втрат. Дослідження демонструє операційний потенціал BPM у підвищенні ефективності діяльності підприємства.

У роботах [8–11] у межах ВРМ-досліджень основна увага приділяється оптимізації, моделюванню, цифровізації та підвищенню ефективності бізнес-процесів як внутрішньої основи функціонування підприємства. Воржакова Ю. П. та співавтори [9] досліджують оптимізацію бізнес-процесів на засадах Industry 4.0, акцентуючи на цифрових технологіях, автоматизації та інтеграції інформаційних систем; Довжанин А. [10] аналізує сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації, підкреслюючи роль цифрових платформ і клієнтоорієнтованості; Тіщенко І. [11] розглядає формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств, акцентуючи увагу на організаційних та інституційних аспектах.

Отже, сучасні дослідження вказують, що ВРМ повинен розглядатися не лише як інструмент оптимізації, а як стратегічна платформа забезпечення адаптивності та стійкості підприємства.

Окремі сучасні дослідження акцентують увагу на цифровій трансформації ВРМ, інтеграції процесного управління з технологіями штучного інтелекту, аналітики даних. У цьому контексті ВРМ трансформується у цифрово-інтегровану систему управління, що забезпечує оперативний зворотний зв'язок між стратегічними цілями та результатами виконання процесів. Науковці також досліджують проблематику стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності, приділяючи увагу ресурсному забезпеченню, стратегічному аналізу зовнішнього середовища та підвищенню результативності діяльності. Проте у більшості робіт стратегія та управління бізнес-процесами розглядаються як відносно автономні напрями, без формування цілісної інтегрованої моделі стратегічного управління бізнес-процесами на засадах ВРМ та адаптивного стратегування.

Невирішені складові загальної проблеми. Аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного доробку у сфері стратегічного менеджменту та ВРМ окремо, проте недостатню розробленість механізмів їх системної інтеграції. Потребує подальшого дослідження формування концептуальної моделі стратегічного управління бізнес-процесами, яка б поєднувала інструментарій ВРМ із принципами адаптивного стратегування та забезпечувала узгодженість процесної архітектури зі стратегічними цілями підприємства в умовах високої невизначеності.

Формулювання цілей статті – розроблення практико-орієнтованого механізму стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування, спрямованого на підвищення ефективності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровою трансформацією бізнес-середовища, зростанням інтенсивності конкуренції та прискоренням технологічних змін. У таких умовах стратегічне управління повинно забезпечувати не лише довгострокову орієнтацію розвитку, а й здатність до швидкої адаптації внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища. Водночас саме бізнес-процеси є ключовим механізмом реалізації стратегії, оскільки через них відбувається трансформація ресурсів у споживчу цінність і формування конкурентних переваг підприємства.

Традиційні підходи до стратегічного управління здебільшого зосереджуються на формуванні стратегічних цілей і виборі конкурентної позиції, однак недостатньо враховують процесну архітектуру підприємства як інструмент практичної реалізації стратегії. У свою чергу, концепція BPM (Business Process Management) забезпечує системний підхід до ідентифікації, моделювання, аналізу, оптимізації та моніторингу бізнес-процесів, але часто обмежується операційним рівнем управління. Таким чином, виникає потреба інтеграції стратегічного управління та BPM у єдиний механізм, доповнений принципами адаптивного стратегування.

Адаптивне стратегування передбачає безперервний аналіз змін зовнішнього середовища, оперативне коригування стратегічних орієнтирів та реконфігурацію внутрішніх процесів підприємства. У цьому контексті бізнес-процеси розглядаються як динамічна система, здатна до трансформації відповідно до стратегічних пріоритетів і ринкових викликів. Отже, стратегічне управління бізнес-процесами повинно базуватися на принципах гнучкості, інтегрованості, системності та безперервного вдосконалення.

Запропонований практико-орієнтований механізм стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування є багаторівневою інтегрованою системою, спрямованою на забезпечення узгодженості стратегічних

цілей із процесною архітектурою підприємства та формування здатності до динамічної трансформації в умовах невизначеності зовнішнього середовища (рис. 1).

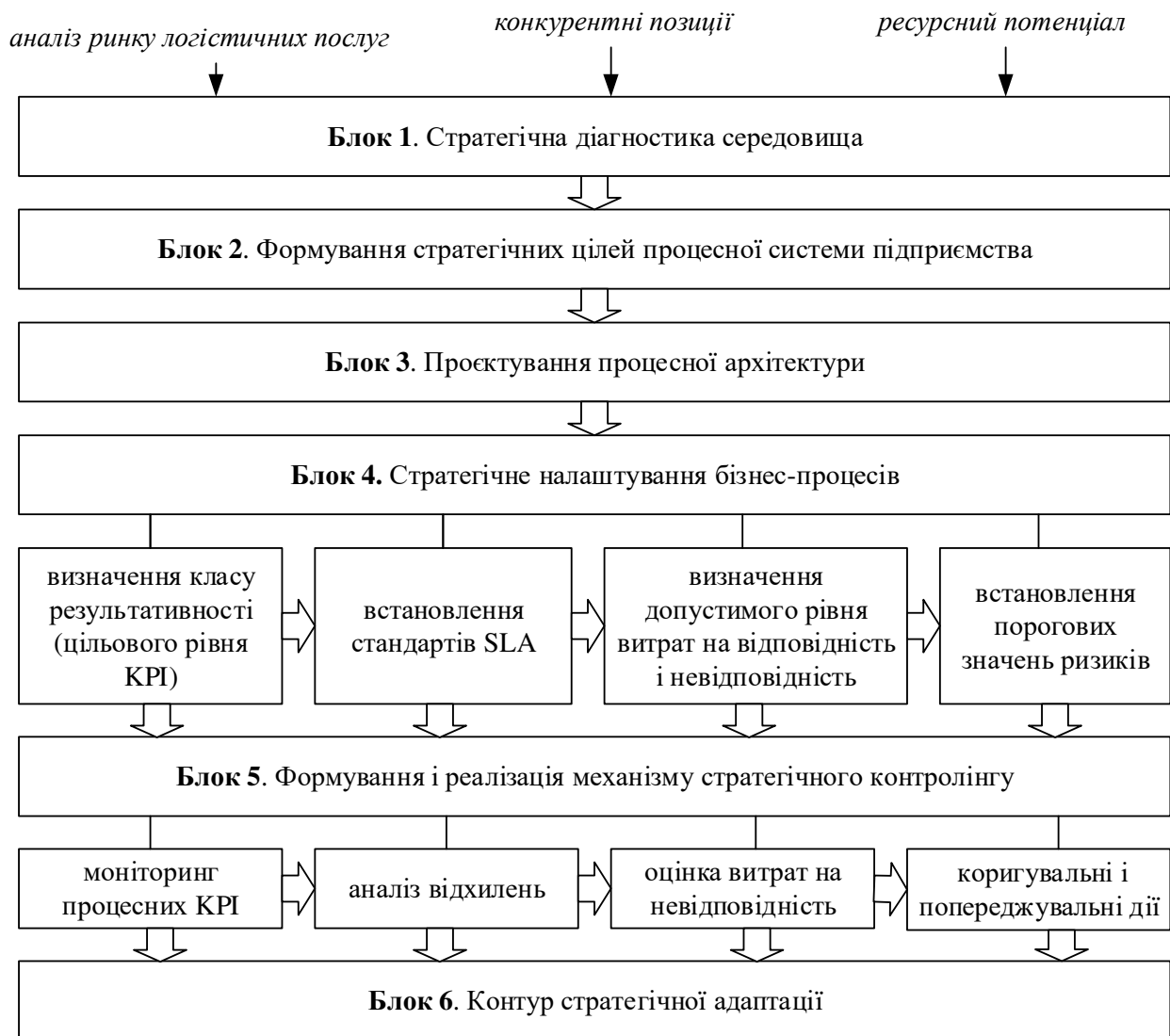


Рис. 1. Схема механізму стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування

Механізм структуровано у вигляді послідовно взаємопов'язаних блоків, що відображають логіку стратегічного циклу від стратегічної діагностики до формування контуру адаптації.

На початковому етапі здійснюється комплексна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (блок 1. Стратегічна діагностика середовища). Діагностика охоплює аналіз ринку логістичних (або відповідних галузевих) послуг, оцінювання конкурентних позицій та визначення ресурсного потенціалу підпри-

ємства. У межах BPM це дозволяє ідентифікувати ключові процеси створення цінності, критичні вузли процесної системи та стратегічні розриви між поточним і бажаним станом.

У блоці 2 формуються стратегічні цілі процесної системи підприємства на основі результатів діагностики, які деком позуються до рівня бізнес-процесів. Визначається цільова конфігурація процесної системи, її пріоритети (ефективність, гнучкість, клієнтоорієнтованість, цифровізація) та ключові показники результативності (KPI). Таким чином забезпечується вертикальна інтеграція стратегії та процесної архітектури.

Проектування процесної архітектури (блок 3) передбачає структурування бізнес-процесів, їх класифікацію (основні, забезпечувальні, управлінські), визначення власників процесів та регламентацію взаємозв'язків. Використання інструментарію BPM (моделювання, оптимізація, цифрова інтеграція) забезпечує формування цілісної процесної моделі, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

У межах четвертого блоку здійснюється параметризація процесної системи через встановлення цільових значень KPI, визначення стандартів обслуговування (SLA), ідентифікацію допустимих меж варіативності та відхилень, а також порогових значень ризиків. Таким чином формується аналітична основа стратегічного контролю та управління результативністю процесів.

Механізм контролінгу (блок 5) передбачає безперервний моніторинг процесних KPI, аналіз відхилень, оцінювання втрат і невідповідностей, а також розроблення коригувальних і попереджувальних дій. Інтеграція контролінгу з цифровими системами управління забезпечує своєчасне виявлення стратегічних розривів та підтримує обґрунтованість управлінських рішень.

Завершальний шостий блок відображає принцип адаптивного стратегування, відповідно до якого результати контролінгу стають підставою для перегляду процесної архітектури, уточнення стратегічних цілей та перерозподілу ресурсів. Контур адаптації забезпечує циклічність управління та формує динамічні здібності підприємства до перебудови бізнес-процесів відповідно до змін ринкових умов.

У цілому запропонований механізм поєднує інструментарій BPM (моделювання, стандартизація, KPI, SLA, цифрова інтеграція) з принципами адаптивного стратегування (гнучкість, проактивність,

динамічне коригування цілей), що дозволяє забезпечити системну узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та його процесною архітектурою. Його практична орієнтація полягає у можливості формалізованого впровадження у діяльність підприємства через встановлення чітких регламентів, показників та механізмів зворотного зв'язку, що особливо актуально в умовах високої турбулентності та цифрової трансформації економіки.

Транспортно-логістичне підприємство розглядається як система бізнес-процесів

$$S = \langle P, R, E, C \rangle,$$

де $P = \{P_1, P_2, \dots, P_n\}$ – множина стратегічно значущих бізнес-процесів;

R – ресурси (рухомий склад, персонал, ІТ-інфраструктура, фінансові ресурси);

E – зовнішнє середовище;

C – стратегічні цілі.

Для ТЛП до множини процесів включасмо: P_1 – перевізний процес; P_2 – складський процес; P_3 – диспетчеризація та управління маршрутами; P_4 – клієнтський сервіс; P_5 – управління персоналом; P_6 – фінансово-економічне забезпечення.

Для кожного процесу P_i формується вектор показників

$$X_i = (x_{i1}, x_{i2}, \dots, x_{im}),$$

де x_{ij} – j -й показник i -го процесу.

До системи стратегічних цілей-векторів пропонується включити такі: C_1 – операційна ефективність; C_2 – фінансова стійкість; C_3 – клієнтоорієнтованість; C_4 – інноваційність та цифровізація; C_5 – ресурсна та кадрова стабільність.

Вектор операційна ефективність C_1 орієнтований на підвищення продуктивності процесів, скорочення циклів виконання операцій, мінімізацію непродуктивних витрат часу та ресурсів. Для транспортно-логістичного підприємства операційна ефективність є базовою умовою забезпечення стабільності поставок і оптимізації логістичних потоків.

У межах матриці цей вектор пов'язується з показниками своєчасності доставки, виконання маршрутного плану, швидкості складської обробки замовлень та продуктивності праці.

Фінансова складова відображає здатність підприємства забезпечувати прибутковість діяльності, підтримувати ліквідність і формувати ресурси для стратегічного розвитку. Для ТЛП це особливо актуально з огляду на високу капіталомісткість перевізних та складських операцій. У матриці вектор S_2 представлений показниками рентабельності перевезень, маржинального доходу на рейс, оборотності дебіторської заборгованості та контролю витрат.

Клієнтоорієнтованість як стратегічний вектор відображає необхідність формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами та забезпечення високої якості сервісу. У конкурентному логістичному середовищі рівень задоволеності та лояльності клієнтів є ключовим фактором утримання ринку. Відповідно у матриці цей вектор корелює з індексом задоволеності клієнтів (CSI), показником NPS, рівнем реклаमाцій, повторними замовленнями та швидкістю реагування на звернення.

Цифрова трансформація логістики S_4 визначає можливості підвищення прозорості процесів, автоматизації планування маршрутів, оптимізації складських операцій та впровадження аналітичних систем підтримки прийняття рішень. У матриці цей вектор відображається через частку автоматизованих маршрутів, рівень використання WMS- та CRM-систем, цифрову диспетчеризацію, а також ступінь автоматизації фінансового обліку.

Вектор ресурсної та кадрової стабільності S_5 спрямований на забезпечення довгострокової спроможності підприємства функціонувати без критичних ризиків, пов'язаних із технічними або кадровими обмеженнями. До нього віднесено показники технічної готовності транспортних засобів, коефіцієнт використання складських площ, рівень плинності персоналу, кваліфікацію працівників та контроль адміністративних витрат.

Матриця стратегічних КРІ транспортно-логістичного підприємства відображає інтеграцію процесного підходу (BPM) із концепцією стратегічного управління та забезпечує узгодження операційної діяльності з довгостроковими пріоритетами підприємства. Її формування ґрунтується на ідентифікації ключових процесів (P_1 – P_6) та визначенні стратегічних векторів розвитку (S_1 – S_5), які відображають домінантні напрями підвищення конкурентоспроможності ТЛП в умовах динамічного логістичного середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця стратегічних KPI бізнес-процесів ТЛП

Бізнес-процес	Стратегічні цілі-вектори				
	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄	C ₅
P1	OTD; Коеф. використання автопарку	Маржинальний дохід на рейс; Собівартість 1 км	Рівень інцидентів	GPS-моніторинг; автоматизація контролю	Технічна готовність ТЗ
P2	Час обробки замовлення. Точність комплектації	Витрати на зберігання; Оборотність запасів	Рівень втрат	WMS-рівень автоматизації	Використання площ
P3	Виконання маршрутного плану	Економія від оптимізації маршрутів	Час реагування	Частка автоматизованих маршрутів	Стабільність навантаження
P4	Час обробки звернення	Рівень утримання клієнтів	CSI; NPS; Рівень реклаमाцій	CRM-автоматизація	Повторні замовлення
P5	Продуктивність праці	Витрати на персонал	Якість обслуговування	Частка персоналу з цифровими компетенціями	Плинність кадрів
P6	Контроль бюджетного виконання	Рентабельність	Фінансова надійність партнерів	Рівень автоматизації обліку	Частка адміністративних витрат

Побудована матриця дозволяє встановити відповідність кожного бізнес-процесу (перевізного, складського, диспетчеризаційного, клієнтського, кадрового та фінансово-економічного) конкретним стратегічним орієнтирам розвитку. Таким чином, забезпечується структуризація стратегічних пріоритетів у розрізі процесної архітектури підприємства; ідентифікація зон стратегічного впливу кожного процесу; можливість кількісного вимірювання внеску процесів у досягнення загальної стратегії; формування підґрунтя для розрахунку інтегрального показника стратегічної результативності.

Ефективність запропонованої моделі стратегічного управління бізнес-процесами ТЛП значною мірою залежить від формалізованої процедури ідентифікації невідповідностей та своєчасної оптимізації витрат. У межах інтеграції BPM та адаптивного стратегування така процедура виступає інструментом реалізації замкненого контуру стратегічної адаптації (рис. 2), який забезпечує циклічність управління, узгодження стратегічних векторів із процесною архітектурою та безперервне коригування параметрів функціонування системи.

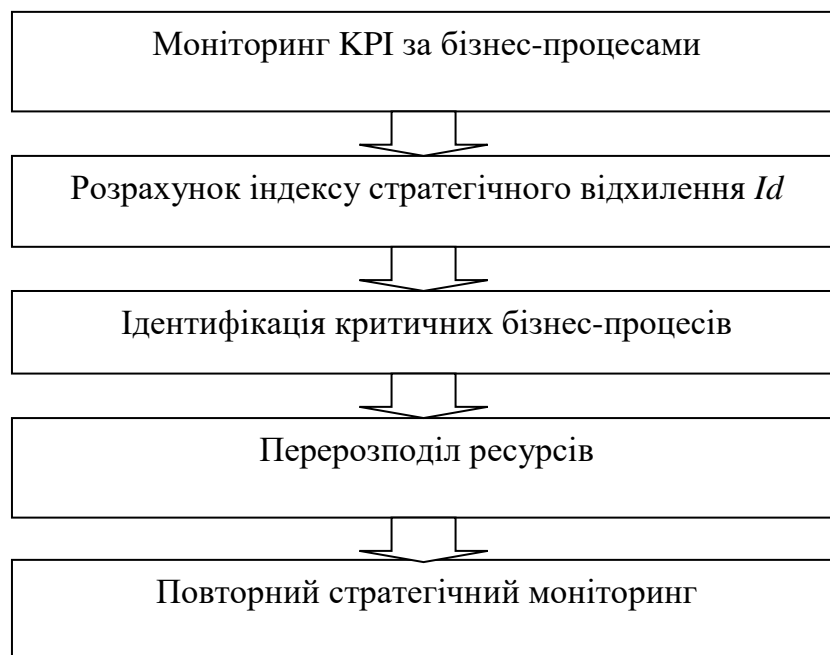


Рис. 2. Загальна схема адаптивного стратегування бізнес-процесів

З метою комплексної оцінки пропонується індекс стратегічного відхилення (I_d):

$$I_d = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \omega_{ij} \cdot \delta_{ij},$$

де ω_{ij} – ваговий коефіцієнт значущості КРІ у матриці стратегічних цілей;

δ_{ij} – відносне відхилення фактичного виконання цілей бізнес-процесів від встановленого рівня

$$\delta_{ij} = \frac{x_{ij}^f - x_{ij}^l}{x_{ij}^l}.$$

Невідповідність фіксується за умови

$$|\delta_{ij}| > \tau_{ij},$$

де τ_{ij} – допустимий стратегічний інтервал варіативності встановлених невідповідностей.

Таким чином, індекс I_d дозволяє перейти від локального аналізу окремих КРІ до системної оцінки стратегічної результативності процесної архітектури підприємства.

Оптимізація витрат розглядається як задача мінімізації сумарних витрат процесної системи за умови забезпечення стратегічних параметрів результативності:

$$Z = \sum_{i=1}^n V_i(R_i) \rightarrow \min,$$

за умов $x_{ij}(R_i) \geq x^l_{ij}$,

де $V_i(R_i)$ – витрати на реалізацію процесу P_i ,

R_i – обсяг ресурсів, залучених у процес.

Узгодження обмежень забезпечує досягнення стратегічних орієнтирів без перевищення бюджетних можливостей підприємства.

Так, для перевізного процесу P_1 встановлено цільовий рівень своєчасності доставки 95 %, а фактичне значення становить 90 %.

Тоді

$$\delta_1 = \frac{90 - 95}{95} = -0,0526.$$

За умови, що допустиме відхилення $\tau_1 = 0,03$, маємо $|\delta| = 0,0526 > 0,03$. Отже, фіксується стратегічна невідповідність. Якщо ваговий коефіцієнт показника становить 0,25 відн. од., його внесок в інтегральний індекс складе $I_d(P_1)$ 0,0131 відн. од.

Подальший аналіз показує, що для підвищення рівня своєчасності до нормативного рівня необхідно інвестувати додаткові ресурси в оптимізацію маршрутів. Оптимізаційне рішення забезпечить позитивний чистий ефект і зменшить інтегральний індекс стратегічного відхилення.

Висновки. Обґрунтовано доцільність інтеграції стратегічного управління та управління бізнес-процесами в єдину системну модель, здатну забезпечити узгодженість довгострокових цілей підприємства з його процесною архітектурою. Доведено, що в умовах високої невизначеності, цифрової трансформації та зростання конкуренції традиційні підходи до стратегічного планування потребують доповнення механізмами адаптивного стратегування та процесної реконфігурації. Сформовано практико-орієнтований механізм

стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на засадах BPM та адаптивного стратегування, який структуровано у вигляді послідовно взаємопов'язаних блоків від стратегічної діагностики до формування контуру адаптації. Запропонований механізм забезпечує циклічність управління, безперервний моніторинг результативності процесів та можливість своєчасного коригування стратегічних орієнтирів.

Розроблена матриця стратегічних KPI забезпечує горизонтальну інтеграцію процесів і вертикальну інтеграцію стратегії, створюючи основу для кількісного оцінювання внеску кожного процесу в досягнення стратегічних результатів. Отже, запропонований підхід створює методичне підґрунтя для підвищення ефективності, гнучкості і конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи його здатність до своєчасної трансформації бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів розвитку.

Конфлікт інтересів: автор повідомляє про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, №. 7. P. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
2. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>
3. Нетудихата К. Л., Погромський В. О. Стратегічний менеджмент бізнес-організацій в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12>
4. Христенко Л.М., Чорна О.Ю., Велитченко О.А. Забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств шляхом запровадження адаптивних систем управління ресурсами та витратами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 6(292). С. 99-112. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111>
5. Grave F., Baans R., Rogier van de Wetering. Dynamic Capabilities and TOGAF Integration: A Business Process Architecture Method for Strategic Renewal. The 24th IFIP Conference e-Business, e-Services and e-Society I3E. 2025. DOI: [10.1007/978-3-032-06164-5_13](https://doi.org/10.1007/978-3-032-06164-5_13)
6. Мартинюк І. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. *Modeling the Development of Economic Systems*. 2026. № 1. С. 343–353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>

7. Сачинська Л., Радіонова А., Сисоєв В. Управління логістичними бізнес-процесами на засадах інтегрування BPM-методології та концепції Lean-менеджменту. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С. 147–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.24>

8. Ареф'єва О.В., Тищенко Є. А. Прийняття рішень в системі стратегічного управління бізнес-процесами як інструмент підвищення ефективності і конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 4. С. 26–31. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-4>

9. Воржакова Ю. П., Ситник Н. І., Пермінова С. О. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах Industry 4.0 в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26>

10. Довжанин А. Особливості та сучасні тенденції управління бізнес-процесами в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9>

11. Тищенко І. Напрями формування механізму управління бізнес-процесами інноваційних підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 257–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34>

References

1. Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 7, 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z) [in English].

2. Hrynko, T., Hviniashvili, T. & Kaliberda, M. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Strategic enterprise management in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71> [in Ukrainian].

3. Netudykhata, K. L., Pohromskyi, V. O. (2025). Stratehichniy menedzhment biznes-orhanizatsii v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic management of business organisations in the context of digital transformation]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, 38, 79–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/38.12> [in Ukrainian].

4. Khrystenko, L.M., Chorna, O.Iu. & Velytchenko, O.A. (2025). Zabezpechennia stratehichnoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv shliakhom zaprovadzhennia adaptyvnykh system upravlinnia resursamy ta vytratamy [Ensuring the strategic development of industrial enterprises through the introduction of adaptive resource and cost management systems]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia - Bulletin*

of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, 6(292), 99-112. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-292-6-99-111> [in Ukrainian].

5. Grave, F., Baans, R., & Rogier van de Wetering. (2025). Dynamic Capabilities and TOGAF Integration: A Business Process Architecture Method for Strategic Renewal. The 24th *IFIP Conference e-Business, e-Services and e-Society I3E*, DOI:10.1007/978-3-032-06164-5_13 [in English].

6. Martyniuk, I. (2026). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Strategic management of business processes in enterprises in the context of digital transformation]. *Modeling the Development of Economic Systems*, 1, 343–353. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43> [in Ukrainian].

7. Sachynska, L., Radionova, A. & Sysoiev, V. (2025). Upravlinnia lohistychnymy biznes-protsesamy na zasadakh intehruvannia BPM-metodolohii ta kontseptsii Lean-menedzhmentu [Management of logistics business processes based on the integration of BPM methodology and Lean management concepts]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii - Entrepreneurship and innovation*, 36, 147–157. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.24> [in Ukrainian].

8. Arefieva, O.V., Tyshchenko, Ye. A. (2025). Pryiniattia rishen v systemi stratehichnoho upravlinnia biznes-protsesamy yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti i konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh staloho rozvytku [Decision-making in the strategic business process management system as a tool for improving the efficiency and competitiveness of enterprises in the context of sustainable development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 4, 26–31. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-4> [in Ukrainian].

9. Vorzhakova, Yu. P., Sytnyk, N. I. & Perminova S. O. (2023). Optymizatsiia biznes-protsesiv pidpriemstv na zasadakh Industry 4.0 v umovakh voiennoho stanu [Optimisation of business processes in enterprises based on Industry 4.0 principles under martial law]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.26> [in Ukrainian].

10. Dovzhanyn, A. (2025). Osoblyvosti ta suchasni tendentsii upravlinnia biznes-protsesamy v umovakh hlobalizatsii [Features and current trends in business process management in the context of globalisation]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and society*, 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-9> [in Ukrainian].

11. Tishchenko, I. (2025). Napriamy formuvannia mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy innovatsiinykh pidpriemstv [Directions for forming a mechanism for managing business processes in innovative enterprises]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal - Kyiv Economic Scientific Journal*, 9, 257–265. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-34> [in Ukrainian].

STRATEGIC BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE BASED ON BPM AND ADAPTIVE STRATEGIZING

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

E-mail: Tokarev.Evgeny@sollyplus.com.ua,
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-7415-6006>

Abstract. *Currently, under conditions of high external environment dynamism, global economic instability, increasing competition, and digital transformation, enterprises face the necessity of revising traditional approaches to strategic management. Classical strategic planning models, based on market predictability and external stability, increasingly demonstrate limited effectiveness due to rapid technological changes, uncertainty, and growing requirements for organizational flexibility. Business process management (BPM) becomes particularly important as a key mechanism for strategy implementation, ensuring the transformation of resources into final value, creating competitive advantages, and facilitating the achievement of strategic goals. Despite active research on strategic management and BPM in the academic sources, the practical integration of strategic objectives with the enterprise process architecture remains insufficiently developed.*

This paper proposes a practice-oriented mechanism for strategic business process management based on BPM and adaptive strategizing. The mechanism is structured as a sequence of inter-related blocks covering strategic diagnostics of the external and internal environment, formulation of strategic objectives at the business process level, process architecture design, KPI and SLA parameterization, controlling, and the formation of an adaptation loop. Such a structure ensures management cyclicity, systemic alignment between strategic orientations and process architecture, as well as continuous improvement of business processes in response to changes in external conditions. The study employs methods of systems analysis, conceptual modeling, decomposition of strategic goals and business processes, as well as methods for parameterization and formalization of key performance indicators (KPIs). The proposed matrix of strategic KPIs allows integrating horizontal process interactions with vertical strategy implementation, providing a basis for systemic assessment of enterprise performance and informed managerial decision-making.

The practical significance of this work lies in the possibility of formal implementation of the strategic management mechanism and KPI matrix in enterprise operations, which enhances efficiency, flexibility, and competitiveness, ensuring the ability to timely adapt business processes in response to changes in the external environment.

Key words: *strategic management, business process management, adaptive strategizing, KPIs, operational efficiency, transport and logistics enterprise, process monitoring and controlling.*

Стаття надійшла до редакції / Received: 12.12.2025 р.

Прийнята до друку після рецензування / Revised and Accepted: 28.02.2026 р.

Дата публікації статті / Published: 15.04.2026 р.

© Токарев Є. К., 2026



This work is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).