

УДК 658.513.011.56:339.137.2:005.8:004

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2025-2-97-107>

ХАЛАМАН В'ячеслав Віталійович,
 здобувач освіти ступеня доктора філософії
 кафедри менеджменту та державної служби,
 Черкаський національний університет
 імені Богдана Хмельницького,
 м. Черкаси, Україна
 Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0007-9713-8776>
khalaman.viacheslav424@vu.cdu.edu.ua

НЕОБХІДНІСТЬ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН

У сучасному економічному просторі, що характеризується волатильністю, невизначеністю та впливом цифрових трансформацій і війни на господарські процеси, традиційні підходи до управління підприємствами виявляються неефективними для досягнення мети їхнього стратегічного виживання. Комплексна та швидка оптимізація бізнес-процесів є основним інструментом для економічної стабілізації бізнесу, набуття ним конкурентних переваг та сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Пошук шляхів і можливостей такої оптимізації у теоретико-методичній площині із використанням інструментів менеджменту набуває фундаментального значення для розроблення практичних рекомендацій та підходів до адаптації українських підприємств до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища їх діяльності на прикладному рівні.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності пошуку шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища.

Уточнено, що хоча існує багато підходів до ідентифікації дефініції «бізнес-процес», однак, узагальнено їх можна згрупувати за розумінням цього поняття як сукупності процесів, набір взаємопов'язаних та повторювальних дій, видів діяльності, упорядковану сукупність робіт, функцій, завдань. Обов'язковою вимогою для старту реалізації бізнес-процесу є використання корпоративних ресурсів підприємства - часових, людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, цифрових, інтелектуальних, тощо, або їх поєднань у різних пропорціях. Також формотворчою ідентифікаційною ознакою бізнес-процесу є отримання наприкінці його виконання певного результату - запланованого, прогнозованого, бажаного або неочікуваного, однак такого, який відрізняється від вхідного набору ресурсів, надає їм нові характеристики, додаткову цінність або створює нове рішення, продукт або послугу.

Окреслено такі можливості оптимізації управління цими бізнес-процесами, що полягають у: використанні ERP-систем задля запровадження систем управління ресурсами з метою інтеграції та стандартизації всіх основних бізнес-процесів; активному використанні штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації для забезпечення можливості функціонування бізнесу в режимі онлайн; запровадженні комплексних систем управління бізнес-процесами в екосистемах керування підприємствами; використанні бізнес-моделей із моделюванням різних сценаріїв розвитку бізнесу під впливом динамічних змін; слідуванні принципам клієнтоорієнтованості та людиноцентризму; трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, з фокусом на цифровізацію та економію часу і інших ресурсів; використанні підходів гнучкого управління, принципів проєктного менеджменту, методологій Lean та Agile.

Завдання оптимізації бізнес-процесів підприємства, у наслідок чого прогнозовано відбудеться підвищення рівня його конкурентоспроможності, є: зниження витрат на фінансово-економічну та господарську діяльність, що дасть змогу інвестувати вивільнені ресурси у маркетинг і покращення обслуговування клієнтів, зробити кращим їх клієнтський досвід; підвищити якість продукції та послуг, що дозволить надати їм нових споживчих якостей, масштабувати рівень інноваційності і зробити власні товари та сервіси кращими у порівнянні з конкурентами; пришвидшити досягнення бажаних результатів від бізнес-процесів – наприклад, швидше здійснювати запуск нових продуктів, займаючи нові

сегменти ринків; підвищити рівень гнучкості менеджменту, що забезпечить оперативне реагування на нові тенденції, ризики, можливості.

Ключові слова: *бізнес-процес, управління, динамічні зміни, конкурентоспроможність, підприємство, ресурси, потреби, конкурентні переваги.*

Постановка проблеми. Сучасне економічне середовище, у якому функціонують вітчизняні підприємства, характеризується такими ознаками як волатильність, невизначеність та непередбачуваність, а також ускладнюється стрімкими цифровими трансформаціями та великою кількістю ризиків, значна частина з яких виникла в Україні з початком повномасштабної війни. З огляду на це, а також класичні економічні тенденції, такі як зміни попиту та пропозиції, обмеженість ресурсів, регуляторні ускладнення та фіскальне навантаження, суб'єкти господарювання вимушені функціонувати в умовах постійних змін та трансформацій, які мають технологічний, ринковий, економічний, соціальний, демографічний, політичний та інші контексти. У таких обставинах традиційні підходи до управління підприємствами не можуть бути достатньо ефективними для їх економічного виживання, та вимагають постійних оновлень та адаптації до все нових реалій внутрішнього та зовнішнього середовищ ведення бізнесу. Повсюдна, комплексна та швидка оптимізація бізнес-процесів, завдяки яким суб'єкти господарювання провадять свою діяльність, досягають мети існування, соціального ефекту та задовольняють потреби клієнтів, персоналу, власників та інших категорій стейкхолдерів, є основним інструментом для стратегічного виживання бізнесу та набуття ним конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ефективні підходи до модернізації механізмів управління бізнес-процесами підприємства стають запорукою його сталого розвитку, але водночас, потребують від його управлінського персоналу нових знань, вмінь, компетенції та навиків у царинах процесного та системного менеджменту. У теоретико-методологічній площині управлінської науки нині актуалізуються дослідження, присвячені розробленню інноваційних концептуальних моделей, побудованих на принципах гнучкого та адаптивного управління бізнес-процесами, які дозволяють досягти під час їх реалізації синергетичного ефекту на фінансово-господарський стан та результативність функціонування підприємницьких структур. Відтак, дослідження, тематики яких подібні до тієї, що буде перебувати у фокусі цієї статті, можуть стати фундаментальною базою для розроблення практичних рекомендацій та підходів до швидкої та ефективної адаптації бізнес-процесів українських підприємств до мінливих реалій їх діяльності в умовах воєнного часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виокремлення частини нерозв'язаної раніше проблеми. Вивчення особливостей реалізації бізнес-процесів у різних управлінських площинах і контекстах широко представлене у здобутках вітчизняних вчених. Серед публікацій останніх років заслуговують на увагу дослідження таких науковців, як Гречко А.В., Захаров Н. В., які розглядають сутність дефініції бізнес-процесу [1], Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б., що конкретизують поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами сучасних суб'єктів господарювання [2], Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р., які пропонують інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві [3]. Специфічні риси та характеристики управління бізнес-процесами приналежно до різних функціональних напрямів менеджменту господарюючих структур вивчають такі вчені, як Адлер О. О., Кавецький В. В., що опікуються питаннями стратегічного управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки [4], Самборська О. Ю., яка узагальнює перелік акторів механізму управління бізнес-процесами у системі безпеки орієнтованого менеджменту компанії [5], а також описує ґносеологічні концепти цього процесу [6]; Рак І. В., що конкретизує сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ [7], Мрихіна О. Б., Дудич Ю. М., Загорецький Л. Ю., Ченьфань Х., які пропонують рефлексивну модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій [8], Прохорова В. В., Чобіток В. І., Курбель Ю. О., що формалізують реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств [9]. У свою чергу, Василюх Н. В. та Індус К. П. переконливо доводять, що бізнес-процеси в діяльності підприємства слід вважати технологічним інструментом управління [10],

Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. роблять акцент на необхідності ідентифікації ризиків під час управління бізнес-процесами промислового підприємства [11], а Голей Ю. М. та Дрік І. А. досліджують можливості, переваги та недоліки використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами [12]. Економічні та технологічні трансформації, які повсюдно спостерігаються у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності сучасних суб'єктів господарювання, зумовлюють необхідність уточнення науково-практичних аспектів в управлінні бізнес-процесами в умовах змін [13]. Розуміючи важливість досягнення та підтримання стану конкурентоспроможності на ринках товарів і послуг для українських виробників, ще у 2012 році Лосева Х. Г. запропонувала використовувати реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства [14]. Через два роки у своїй публікації Юшко І. було конкретизовано можливості управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі [15], а ще за рік Дубініна В. В. запропонувала власне бачення конкурентної стратегії в управлінні бізнес-процесами підприємства [16]. Однак, нині, через понад десять років від моменту виходу у світ згаданих праць, нових ґрунтовних досліджень управління бізнес-процесами з фокусуванням на проблемах конкурентоспроможності підприємств у вітчизняній науковій думці нам виявити не вдалося. Окремі аспекти цього питання у площині стратегічного управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках піднімають Ареф'єва О. В. та Побережна З. М. [17]; спроби поєднати стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності у процесі управління інноваційною економікою чинять Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. [18]. Серед нових фахових статей, у яких досліджуються проблеми конкурентоспроможності, управління змінами та бізнес-процесами, можна виокремити публікацію колективу дослідників, до якого увійшли Писаренко В. В., Орлова-Курилова О. В., Сергієнко С. С., Мацієвич Т. О. [19]. Натомість, про фактор динамічних змін та його вплив на економічні процеси та управління соціально-економічними системами, згадується усе частіше. Ґрунтовно до вивчення цього питання підходять у своїх дослідженнях Кібальник Л.О. [20, 21], Онопрієнко Д. О. [22], Мороз Ю. Ю. [23], Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В., Венгер О., Архіпов В. [24]. Однак, потребують конкретизації та узагальнення у теоретико-методичній площині можливості використання принципів адаптивного, гнучкого, безпеко-орієнтованого менеджменту для забезпечення конкурентоспроможності підприємств через ефективне управління його бізнес-процесами під впливом динамічних змін.

Метою статті є обґрунтування необхідності пошуку шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін економічного середовища.

Викладення основного матеріалу дослідження. Змістову сутність поняття бізнес-процесу Гречко А. В. та Захаров Н. В. описують як сукупність дій, які є взаємопов'язаними, взаємозалежними, послідовними і спрямованими на створення споживчої цінності за рахунок перетворення вхідних ресурсів на товари або послуги, що мають забезпечити задоволення потреб зовнішніх клієнтів, які є споживачами товарів або послуг, що надає підприємство, а також внутрішніх клієнтів, а саме внутрішніх підрозділів, що функціонують в рамках суб'єкта господарювання [1]. Загалом, існує багато підходів до ідентифікації дефініції «бізнес-процес», однак, узагальнено їх можна згрупувати за розумінням цього поняття як сукупності процесів, набору взаємопов'язаних та повторювальних дій, видів діяльності, упорядковану сукупність робіт, функцій, завдань. Обов'язковою вимогою для старту реалізації бізнес-процесу є використання корпоративних ресурсів підприємства – часових, людських, фінансових, матеріальних, інформаційних, цифрових, інтелектуальних, тощо, або їх поєднань у різних пропорціях. Також формотворчою ідентифікаційною ознакою бізнес-процесу є отримання наприкінці його виконання певного результату – запланованого, прогнозованого, бажаного або неочікуваного, однак такого, який відрізняється від вхідного набору ресурсів, надає їм нові характеристики, додаткову цінність або створює нове рішення, продукт або послугу.

Використовуючи комбінацію процесного та системного підходів, Василюха Н. В., Індус К. П. визначають бізнес-процес як керовану систему, яка поєднує у собі ієрархію управління,

організації, планування та контролю. В основу сутності ієрархії бізнес процесу науковці вкладають сукупність виконання стратегічних завдань, таких як функції, які визначають, що потрібно робити, виконавці – розподіляють, кому робити та технологічний цикл виконання – як робити, тобто виконувати бізнес-процес [10, с.11]. Як зазначають Каут О. В., Шпортко Г. Ю., Лисенко А. С. основні характеристики бізнес-процесів підприємства описуються такими властивостями, як послідовність, структурованість, спрямованість на мету та результат, наявністю учасників і їх ролей, взаємозв'язком та інтеграцією, моніторингом та оптимізацією [11, с.81].

Усі бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві, доцільно розподілити на такі групи: основні, допоміжні, обслуговуючі (забезпечувальні) та стратегічні або процеси розвитку [1]. Існує підхід, за якого виокремлюються ще такі групи бізнес-процесів, як управлінські, комунікаційні, інформаційні [10, с.13]. З 1990 року популярним засобом таксономії бізнес-процесів та інструментом їх впорядкування як об'єктів управлінського впливу є APQC Process Classification Framework – загальновизнаний стандарт для класифікації бізнес-процесів. У ньому виокремлено п'ять видів оперативних бізнес-процесів, до яких належать: визначення візії та стратегії підприємства; розроблення та управління продуктами та послугами; реалізаційні, торгівельні, маркетингові процеси з товарами та послугами на ринках; доставлення та транспортування продуктів і послуг; управління обслуговуванням клієнтів; та сім управлінських і підтримуючих процесів, таких як: розвиток і управління людським капіталом; управління інформаційними технологіями; управління фінансовими ресурсами; придбання, будівництво та управління активами; управління підприємницькими ризиками, дотриманням нормативних вимог, усуненням наслідків від ризиків і стійкістю підприємства; управління зовнішніми взаємовідносинами, розробка та управління бізнес-можливостями [25]. Крім того, у межах кожного виду бізнес-процесів у цьому документі визначено підвиди процесів, що спрощує процес управління ними, однак, дає розуміння складності їх ієрархії, а відтак, необхідності врахування багатьох факторів та контролю їх впливу на фінальний результат. В умовах динамічних змін підприємницького середовища, суб'єктам господарювання та їх очільникам критично важливо усвідомлювати, як працюють їх бізнес-процеси. APQC PCF надає структурований підхід, інформаційний ключ до цього усвідомлення, дозволяючи підприємствам не витрачати додаткові ресурси, а використовувати перевірену, універсальну модель для аналізу даних, оптимізації та порівняння ефективності від здійснених господарських операцій. Такий підхід є особливо актуальним для українських підприємств, які прагнуть адаптуватися до вимог міжнародних стандартів і підвищити свою конкурентоспроможність на світових ринках товарів і послуг.

На думку вчених, управління бізнес-процесами варто розглядати як спосіб управління організацією, де діяльність сприймається як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на створення цільового результату (товару або послуги), що представляє цінність для споживача і приносить дохід організації в цілому [10, с.14]. Погоджуємось із думкою Тарасюка О. В. щодо того, що управління бізнес процесами – це системний безперервний процес, який поєднує людей, ресурси, інформацію, процеси, зміни, і має бути адаптивним і гнучким, оптимізованим задля реалізації основних цілей підприємницької діяльності.

Потенційними напрямками для оптимізації та підвищення ефективності можуть стити нові сучасні підходи, технології цифрової трансформації такі як штучний інтелект, машинне навчання, обробка та аналіз великих даних, роботизація бізнес-процесів, хмарні технології, віртуальна реальність, інтернет речей з використанням методології гнучкого управління змінами [13]. Вагомим доказом раціональності такого припущення є той факт, що для оптимізації управління бізнес-процесами підприємства з метою зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін велике значення має інформаційно-аналітичне забезпечення цього процесу. Під інформаційно-аналітичним забезпеченням управління бізнес-процесами підприємства сучасні науковці розуміють систему методів, технологій та програмних рішень, спрямованих на збір, обробку, аналіз даних та надання інформації, необхідної для ефективного управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства, що дозволяє керівництву приймати

обґрунтовані рішення на основі актуальних та точних даних з метою зростання ефективності та конкурентоспроможності підприємства [2, с.169]. Управління бізнес-процесами буде максимально ефективним, якщо фокус буде зроблено на управлінні їх якістю, яка, у свою чергу, оцінюється за такими параметрами, як результативність, ефективність, адаптивність та антиципативність [1]. Якість реалізації бізнес-процесів є однією із вагомих конкурентних переваг підприємства.

Одним із перспективних напрямів оптимізації управління бізнес-процесами сучасних підприємств, особливо тих, які прагнуть використовувати можливості цифровізації для підвищення рівня власної конкурентоспроможності, є застосування штучного інтелекту (ШІ). Голей Ю. М., Дрік І. А. зазначають, що штучний інтелект має переваги при використанні в системах управління бізнес-процесами, оскільки може автоматично виконувати завдання з обробки даних, моніторингу процесів, прогнозування попиту, сприяє оптимізації розкладу робіт, автоматизації рутинних операцій, розпізнаванню дефектів на виробі з високою точністю та швидкістю, підвищенню якості продукції та прийняття рішень, зниженню витрат. Однак, використання ШІ в управлінні бізнес-процесами стримується його недоліками та супроводжується певними обмеженнями. Одним із недоліків є необхідність великого обсягу якісних і репрезентативних даних для ефективного функціонування систем ШІ. Брак або недостатня якість даних можуть призвести до недостовірних результатів та помилкових управлінських рішень. Також відчутною залишається проблема інтеграції ШІ з існуючими на підприємствах системами управління бізнес-процесами, що вимагає додаткових значних затрат на заміну або модернізацію існуючої інфраструктури та навчання персоналу [12, с.384], який, у свою чергу, може демонструвати опір змінам і саботувати їх.

Інноваційні підходи до реалізації бізнес-процесів та їх запровадження у механізми управління ними можуть суттєво підвищити рівень конкурентних переваг підприємства. Інновації або нововведення – це процес впровадження сучасних ідей та рішень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стійкості організацій у динамічному економічному середовищі [24, с.259]. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. вважають, що напрямом руху до інноваційного менеджменту зобов'язує менеджмент суб'єкта господарювання зосередитися на такому управлінні бізнес-процесами, коли пошук, ідентифікація та впровадження інновацій мають стати постійним плановим завданням для кожної організаційної одиниці в структурі компанії, чи це кадровий відділ, чи відділ маркетингу, чи це управління процесом реалізації готової продукції, тощо [3, с.21]. Нововведення в умовах динамічних змін є управлінською необхідністю, оскільки дозволяють швидко реагувати на зміни в глобальному економічному середовищі та ринку, що особливо важливо у сучасних умовах високої невизначеності [24, с.259].

Лосева Х. Г. наголошує, що конкурентоспроможність підприємства визначається наступними чинниками: його потенційними економічними та технологічними можливостями (стратегічним потенціалом підприємства, який дає характеристику його адаптаційним можливостям; детермінантами конкурентних переваг і орієнтирами довгострокового розвитку), мірою задоволення ринкових вимог, інтересів і потреб споживачів конкурентоздатною продукцією або послугами (цей параметр можна оцінити показником конкурентоздатної товарної маси реалізованої на ринку продукції; показником зміни міри задоволення вимог ринку, отримуваним на базі показників, що відображають динаміку обсягів продажів продукції підприємства або його сервісів) і результативністю фінансово-господарської діяльності (яка оцінюється показниками продуктивності використання ресурсів; показниками фінансового стану підприємства, тощо) [14, с.101]. Під впливом динамічних змін, очікуваних і непередбачуваних ризиків, ці характеристики стану підприємства важко піддаються прогнозуванню, а їх значення можуть стрімко погіршуватись. Тому оптимізація управління бізнес-процесами, спрямованими на досягнення і підтримання бажаних значень індикаторів різних аспектів результативності функціонування бізнесу, її швидкість і ефективність є у сучасному світі підґрунтям для здобуття та утримання суб'єктами господарювання конкурентних переваг, особливо таких, що мають стратегічне значення для розвитку бізнесу.

Рис. 1 демонструє орієнтовний перелік бізнес-процесів, оптимізація яких підвищить рівень конкурентоспроможності підприємства.

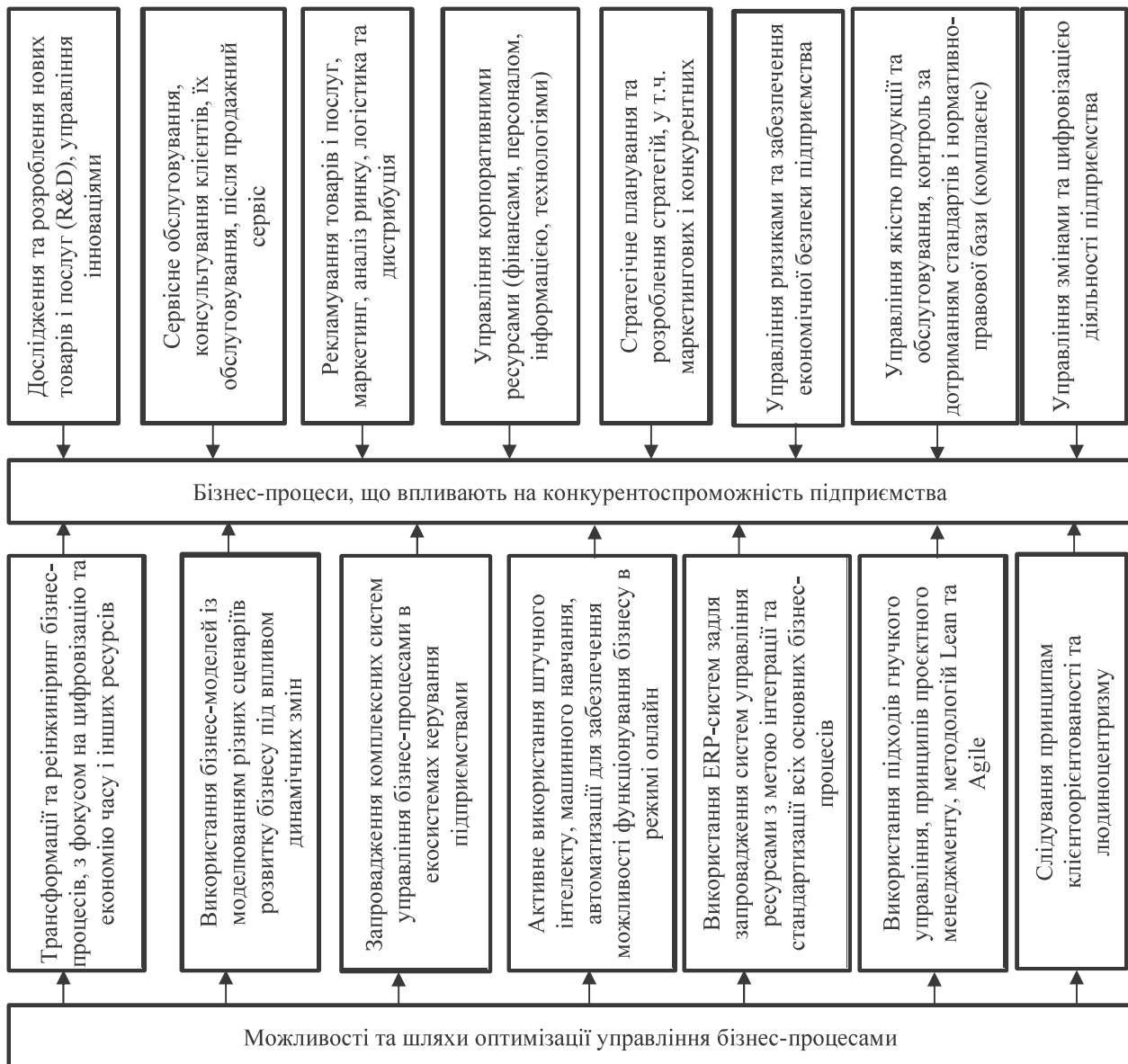


Рисунок 1. – Бізнес-процеси, що підтримують конкурентоспроможність підприємства, та шляхи їх оптимізації

Джерело: складено автором

Зміни в економічному середовищі пов'язані з глобалізацією, політичними кризами та пандеміями. В умовах глобалізації та цифровізації виникають нові підходи до управління персоналом, такі як смарт-менеджмент, дистанційна робота, цифрові платформи для керування командами, потребують змін в організації та реалізації бізнес-процесів [24, с.253]. В Україні динамічні зміни економічного середовища, ринкових тенденцій та умов ведення бізнесу провокуються тривалою війною, окупацією територій, втратою людського капіталу, демографічною катастрофою, які знижують попит на продукцію і послуги підприємств, посилюючи між ними конкурентну боротьбу та роблячи її агресивною. Ослаблені вітчизняні компанії, в умовах нестачі ресурсів і клієнтів, опиняються під додатковим тиском з боку європейських фірм, які дислокуючись на мирних територіях, прагнуть захопити вітчизняні ринки, у першу чергу, за допомогою цінової політики та дотримання високих стандартів якості.

Окрім запропонованого на рис. 1 переліку, можливості оптимізації управління бізнес-процесами сучасного вітчизняного підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін полягають у системній інтеграції ризик-менеджменту в управлінські процеси з приділенням особливої уваги етапам ідентифікації ризиків, їх оцінюванню, уникненню та мінімізації їх потенційних наслідків для ефективності перебігу бізнес-процесів та впливу на конкурентну позицію підприємства; у забезпеченні можливості відновлення інформації та виробничих, торгівельних, фінансових процесів після технічних і цифрових збоїв, наслідків ворожих атак, помилок персоналу, тощо, шляхом започаткування режимів дублювання критичних функцій; у використанні технологій бенчмаркінгу для співставлення власних конкурентних позицій з пропозиціями та можливостями компаній-конкурентів у галузі, що допоможе ідентифікувати найкращі практики та використати їх у власному бізнесі або ж оптимізувати для потреб конкретної сфери економічної діяльності; у підвищенні рівня адаптивності корпоративної культури до управління змінами через канали комунікації з працівниками, стимулювання їх професійного розвитку, навчання та формування нових актуальних компетенцій.

Комплексне використання наданих пропозицій сприятиме стабілізації економічного стану підприємства в умовах невизначеності та ризиків і дозволить зберегти наявних клієнтів і масштабувати у стратегічній перспективі власний конкурентний вплив на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки та перспективи подальших розвідок. За результатами дослідження шляхів оптимізації управління бізнес-процесами підприємства для зміцнення його конкурентоспроможності в умовах динамічних змін зроблено такі важливі висновки.

Завданнями оптимізації бізнес-процесів підприємства, у наслідок чого прогнозовано відбудеться підвищення рівня його конкурентоспроможності, є: зниження витрат на фінансово-економічну та господарську діяльність, що дасть змогу інвестувати вивільнені ресурси у маркетинг і підвищення якості обслуговування клієнтів, зробити кращим їх клієнтський досвід; підвищити якість продукції та послуг, що дозволить надати їм нових споживчих властивостей, масштабувати рівень інноваційності і зробити власні товари та сервіси кращими у порівнянні з конкурентами; пришвидшити досягнення бажаних результатів від бізнес-процесів – наприклад, швидше здійснювати запуск нових продуктів, займаючи нові сегменти ринків; підвищити рівень гнучкості менеджменту, що забезпечить оперативне реагування на нові тенденції, ризики, можливості.

Основними групами бізнес-процесів, які суттєво впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства та потребують оптимізації під впливом динамічних змін, визначено такі: управління змінами та цифровізацією діяльності підприємства; управління якістю продукції та обслуговування; контроль за дотриманням стандартів і нормативно-правової бази (комплаєнс); управління ризиками та забезпечення економічної безпеки підприємства, стратегічне планування та розроблення стратегій, у т.ч. маркетингових і конкурентних; управління корпоративними ресурсами (фінансами, персоналом, інформацією, технологіями); рекламування товарів і послуг, маркетинг, аналіз ринку, логістика та дистрибуцію; сервісне обслуговування, консультування клієнтів, їх обслуговування, післяпродажний сервіс; дослідження та розроблення нових товарів і послуг (R&D), управління інноваціями. Можливості оптимізації управління цими бізнес-процесами вбачаються у: використанні ERP-систем задля запровадження комплексного управління ресурсами з метою інтеграції та стандартизації всіх основних бізнес-процесів; активному використанні штучного інтелекту, машинного навчання, автоматизації для забезпечення можливості функціонування бізнесу в режимі онлайн; запровадженні комплексних систем управління бізнес-процесами в екосистемах керування підприємствами; використанні бізнес-моделей із моделюванням різних сценаріїв розвитку бізнесу під впливом динамічних змін; слідуванні принципам клієнтоорієнтованості та людиноцентризму; трансформації та реінжинірингу бізнес-процесів, з фокусом на цифровізацію та економію часу і інших ресурсів; використанні підходів гнучкого управління, принципів проєктного менеджменту, методологій Lean та Agile.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні пропозицій щодо адаптації організаційної культури підприємства до потреби оптимізації його бізнес-процесів з метою мінімізації опору змінам з боку персоналу та досягнення максимально можливого рівня персоналізації та клієнтоцентричності під час реалізації традиційних та інноваційних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах динамічних змін.

Список використаних джерел

1. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27 (дата звернення: 05.03.2025).
2. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 165-170.
3. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6. С. 16-22.
4. Адлер О. О., Кавецький В. В. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства на основі рівня його економічної безпеки. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 73-82.
5. Самборська О. Ю. Актори механізму управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 207-217.
6. Самборська О. Ю. Гносеологічні концепти управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 4. С. 91-102.
7. Рак І. В. Сучасні виклики управління бізнес-процесами у сфері ІТ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 333-338.
8. Мрихіна О. Б., Дудич Ю. М., Загорецький Л. Ю., Ченьфань Х. Рефлексивна модель управління бізнес-процесами у системі трансферу технологій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 7(1). С. 21-26.
9. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Курбель Ю. О. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка*. 2020. Вип. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_9_12 (дата звернення: 05.03.2025).
10. Василюх Н. В., Індус К. П. Бізнес-процеси в діяльності підприємства: технологічний інструмент управління. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 8(2). С. 9-15.
11. Каут О. В., Шпортько Г. Ю., Лисенко А. С. Управління бізнес-процесами промислового підприємства з ідентифікацією ризиків. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 10(1). С. 79-85.
12. Голей Ю. М., Дрік І. А. Аналіз використання штучного інтелекту в системах управління бізнес-процесами: переваги та недоліки. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2023. Vol. 1. С. 382-386.
13. Тарасюк О. В. Сучасні науково-практичні аспекти в управлінні бізнес-процесами в умовах змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108 (дата звернення: 05.03.2025).
14. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101-102.
15. Юшко І. Управління бізнес-процесами банку у нестабільному конкурентному середовищі. *Ринок цінних паперів України*. 2014. № 11-12. С. 101-109.
16. Дубініна В. В. Конкурентна стратегія в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. Вип. 9. С. 65-75.
17. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108-116.
18. Ложачевська О. М., Сафонова В. Є., Гнатенко І. А., Навроцька Т. А. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 14-19.
19. Писаренко В. В., Орлова-Курилова О. В., Сергієнко С. С., Мацієвич Т. О. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційних проектів аграрного підприємства в умовах управління змінами та диджиталізації бізнес-процесів. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 31-40.

20. Кібальник Л.О. Структура та динаміка геоекономічних трансформацій під впливом фінансових криз: Монографія. Черкаси: Видавець Ольга Вовчок, 2014. 484 с.

21. Kiv A., Semerikov S., Soloviev V., Kibalnyk L., Danylchuk H., Matviychuk A. Experimental economics and machine learning for prediction of emergent economy dynamics. *CEUR Workshop Proceedings*. 2019. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-2422/paper00.pdf> (дата звернення: 05.03.2025).

22. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 36–40.

23. Мороз Ю. Ю. Механізм забезпечення управління економічною безпекою в умовах динамічних і структурних змін розвитку національної економіки України. *Society and Security*. 2024. № 1. С. 131–140.

24. Метеленко Н., Воронкова В., Нікітенко В., Венгер О., Архіпов В. Становлення і розвиток концепції економіки та управління бізнесом в умовах сучасних динамічних змін. *Humanities studies*. 2025. Вип. 22. С. 252–261.

25. Process Classification Framework. URL: https://www.forgov.qld.gov.au/data/assets/pdf_file/0027/319842/apqc_pcf_ver_6.1.1-final.pdf (дата звернення: 05.03.2025).

References

1. Hrechko, A. V., & Zakharov, N. V. (2024). Sutnist poniattia biznes-protses. Upravlinnia ta diahnostuvannia biznes-protsesiv na pidpriemstvi [The essence of the concept of business process. Management and diagnostics of business processes at the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_9_27 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).

2. Hrinchenko, R. V., & Kolibabchuk, O. B. (2024). Poniattia ta skladovi informatsiino-analitychnoho zabezpechennia upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Concept and components of information and analytical support for business process management of enterprises]. *Ekonomichnyi prostir*, 196, 165–170 (in Ukr.).

3. Yevtukh, A. I., Vivtonichenko, Ya. V., & Kosmin, V. R. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Innovative approaches to business process management at the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 5-6, 16–22 (in Ukr.).

4. Adler, O. O., & Kavetskyi, V. V. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva na osnovi rivnia yoho ekonomichnoi bezpeky [Strategic management of enterprise business processes based on its economic security level]. *Innovation and Sustainability*, 1, 73–82 (in Ukr.).

5. Samborska, O. Yu. (2024). Aktory mekhanizmu upravlinnia biznes-protsesamy u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Actors of the business process management mechanism in ensuring the economic security of the enterprise]. *Biznes Inform*, 12, 207–217 (in Ukr.).

6. Samborska, O. Yu. (2024). Hnoseologichni kontsepty upravlinnia biznes-protsesamy u zabezpechenni ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Gnoseological concepts of business process management in ensuring the economic security of the enterprise]. *Innovation and Sustainability*, 4, 91–102 (in Ukr.).

7. Rak, I. V. (2024). Suchasni vyklyky upravlinnia biznes-protsesamy u sferi IT [Modern challenges of business process management in the IT sphere]. *Biznes Inform*, 12, 333–338 (in Ukr.).

8. Mrykhina, O. B., Dudych, Yu. M., Zahoretskyi, L. Yu., & Chenfan, Kh. (2024). Refleksyivna model upravlinnia biznes-protsesamy u systemi transferu tekhnolohii [Reflexive model of business process management in the technology transfer system]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 7(1), 21–26 (in Ukr.).

9. Prokhorova, V. V., Chobitok, V. I., & Kurbel, Yu. O. (2020). Reinzhyrnyrhovi mekhanizmy v systemi upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv [Reengineering mechanisms in the business process management system of enterprises]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktytyka. Seriya : Ekonomika*, 9. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2020_9_12 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).

10. Vasylykha, N. V., & Indus, K. P. (2024). Biznes-protsesy v diialnosti pidpriemstva: tekhnologichniy instrument upravlinnia [Business processes in enterprise activity: a technological management tool]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 8(2), 9–15 (in Ukr.).

11. Kaut, O. V., Shportko, H. Yu., & Lysenko, A. S. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy promyslovoho pidpriemstva z identyfikatsiieu ryzykiv [Management of industrial enterprise business processes with risk identification]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya : Ekonomichni nauky*, 10(1), 79–85 (in Ukr.).

12. Holey, Yu. M., & Drik, I. A. (2023). Analiz vykorystannia shtuchnoho intelektu v systemakh upravlinnia biznes-protsesamy: perevahy ta nedoliky [Analysis of artificial intelligence use in business process management systems: advantages and disadvantages]. *Challenges and Issues of Modern Science*, 1, 382–386 (in Ukr.).

- 13.Tarasiuk, O. V. (2024). Suchasni naukovo-praktychni aspekty v upravlinni biznes-protsesamy v umovakh zmin [Modern scientific and practical aspects in business process management in changing conditions]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108 (accessed on March, 5, 2025) (in Ukr.).
- 14.Losieva, Kh. H. (2012). Reinzhynering biznes-planuvannia yak protses vdoskonalennia upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Reengineering of business planning as a process of improving enterprise competitiveness management]. *Ekonomika ta derzhava*, 2, 101–102 (in Ukr.).
- 15.Yushko, I. (2014). Upravlinnia biznes-protsesamy banku u nestabilnomu konkurentnomu seredovyschi [Bank business process management in an unstable competitive environment]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, 11-12, 101–109 (in Ukr.).
- 16.Dubina, V. V. (2015). Konkurentna stratehiia v upravlinni biznes-protsesamy pidpriemstva [Competitive strategy in enterprise business process management]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, 9, 65–75 (in Ukr.).
- 17.Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Stratehichne upravlinnia innovatsiinosti biznes-protsesiv pidpriemstva na konkurentnykh rynkakh [Strategic management of enterprise business process innovation in competitive markets]. *Biznes Inform*, 11, 108–116 (in Ukr.).
- 18.Lozhachevska, O. M., Safonova, V. Ye., Hnatenko, I. A., & Navrotska, T. A. (2021). Upravlinnia innovatsiinoiu ekonomikoiu: stratehichni pidkhody do biznes-protsesiv, kadrovoho menedzhmentu ta konkurentospromozhnosti [Management of innovative economy: strategic approaches to business processes, HR management and competitiveness]. *Ahrosvit*, 15, 14–19 (in Ukr.).
- 19.Pysarenko, V. V., Orlova-Kurylova, O. V., Serhiienko, S. S., & Matsiievykh, T. O. (2025). Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti innovatsiinykh proektiv aharnoho pidpriemstva v umovakh upravlinnia zminamy ta dydzhytalizatsiiu biznes-protsesiv [Assessing the competitiveness of innovative projects of an agricultural enterprise in the context of change management and business process digitalization]. *Ahrosvit*, 4, 31–40 (in Ukr.).
- 20.Kibalnyk, L. O. (2014). *Struktura ta dynamika heoekonomichnykh transformatsii pid vplyvom finansovykh kryz: Monohrafiia* [Structure and dynamics of geo-economic transformations under the influence of financial crises: Monograph]. Cherkasy: Vydavets Olha Vovchok, 484 p. (in Ukr.).
- 21.Kiv, A., Semerikov, S., Soloviev, V., Kibalnyk, L., Danylichuk, H., & Matviychuk, A. (2019). Experimental economics and machine learning for prediction of emergent economy dynamics. *CEUR Workshop Proceedings*, Vol-2422. Retrieved from <https://ceur-ws.org/Vol-2422/paper00.pdf> (accessed on March, 5, 2025).
- 22.Onopriienko, D. O. (2021). Adaptivne upravlinnia dynamichnymi zminamy pidpriemstva [Adaptive management of enterprise dynamic changes]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, 6(2), 36–40 (in Ukr.).
- 23.Moroz, Yu. Yu. (2024). Mekhanizm zabezpechennia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu v umovakh dynamichnykh i strukturnykh zmin rozvytku natsionalnoi ekonomiky Ukrainy [Mechanism for ensuring economic security management in conditions of dynamic and structural changes in the development of the national economy of Ukraine]. *Society and Security*, 1, 131–140 (in Ukr.).
- 24.Metelenko, N., Voronkova, V., Nikitenko, V., Venher, O., & Arkhypov, V. (2025). Stanovlennia i rozvytok kontseptsii ekonomiky ta upravlinnia biznesom v umovakh suchasnykh dynamichnykh zmin [Formation and development of the concept of economics and business management in the conditions of modern dynamic changes]. *Humanities studies*, 22, 252–261 (in Ukr.).
- 25.Process Classification Framework. Retrieved from: https://www.forgov.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0027/319842/apqc_pcf_ver_6.1.1-final.pdf (accessed on March, 5, 2025).

KHALAMAN Viacheslav

PhD student of the Management and Public Service Department,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

THE IMPERATIVE OF OPTIMIZING ENTERPRISE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT FOR STRENGTHENING ITS COMPETITIVENESS AMIDST DYNAMIC CHANGES

Introduction. In the modern economic space, characterized by volatility, uncertainty and the impact of digital transformations and war on economic processes, traditional approaches to enterprise management are ineffective in achieving the goal of their strategic survival. Comprehensive and rapid optimization of business processes is the main tool for economic stabilization of business, its acquisition of competitive advantages and sustainable development in the long term. The search for ways and opportunities for such optimization in the

theoretical and methodological plane using management tools is of fundamental importance for the development of practical recommendations and approaches to the adaptation of Ukrainian enterprises to dynamic changes in the external and internal environment of their activities at the applied level.

Purpose - justification of the need to find ways to optimize the management of the enterprise's business processes to strengthen its competitiveness in the face of dynamic changes in the economic environment.

Results. It is specified that although there are many approaches to identifying the definition of a "business process", however, in general they can be grouped according to the understanding of this concept as a set of processes, a set of interconnected and repetitive actions, types of activities, an ordered set of works, functions, tasks. A mandatory requirement for starting the implementation of a business process is the use of corporate resources of the enterprise - time, human, financial, material, information, digital, intellectual, etc., or their combinations in various proportions. Also, a formative identification feature of a business process is obtaining at the end of its execution a certain result - planned, predicted, desired or unexpected, but one that differs from the input set of resources, gives them new characteristics, additional value or creates a new solution, product or service.

Originality. The following possibilities for optimizing the management of these business processes are outlined: using ERP systems to implement resource management systems to integrate and standardize all major business processes; active use of artificial intelligence, machine learning, automation to ensure the ability to operate business online; introduction of comprehensive business process management systems in enterprise management ecosystems; use of business models with modelling of various business development scenarios under the influence of dynamic changes; following the principles of customer orientation and human-centeredness; transformation and reengineering of business processes, with a focus on digitalization and saving time and other resources; use of flexible management approaches, project management principles, Lean and Agile methodologies.

Conclusion. The objectives of optimizing the business processes of an enterprise, as a result of which it is predicted that its competitiveness will increase, are: reducing costs for financial, economic and business activities, which will allow investing the released resources in marketing and improving customer service, improving their customer experience; improving the quality of products and services, which will allow them to provide new consumer qualities, scale the level of innovation and make their own goods and services better compared to competitors; accelerating the achievement of desired results from business processes - for example, launching new products faster, occupying new market segments; increasing the level of management flexibility, which will ensure a prompt response to new trends, risks, and opportunities.

Keywords: business process, management, dynamic changes, competitiveness, enterprise, resources, needs, competitive advantages.

Одержано редакцією: 29.03.2025
Прийнято до публікації: 16.04.2025