

УДК 658.012.2:004.9

JEL Classification: L21, L23, M11, M15, O14, O32

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

**МАРТИНЮК Інна**

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0007-7751-8974>

e-mail: [inmartunyk@ukr.net](mailto:inmartunyk@ukr.net)

*У статті досліджено стратегічні підходи до управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації. Обґрунтовано, що цифровізація змінює роль бізнес-процесів у системі управління, перетворюючи їх з операційного інструменту на стратегічний ресурс забезпечення гнучкості, результативності та конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано еволюцію підходів до управління бізнес-процесами від класичного BPM та e-BPM до концепції Digital BPM, що базується на принципах інтеграції цифрових технологій, даних та клієнтоорієнтованості.*

*Доведено, що ефективна цифрова трансформація потребує узгодження корпоративної, бізнес- та процесної стратегій, а також інтеграції бізнес-процесів у систему стратегічного управління. У роботі визначено місце процесної стратегії як механізму реалізації стратегічних цілей підприємства та інструменту оперативної адаптації до змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність використання стратегічних підходів Agile, Lean, BPM та Data-Driven Management у комплексі, що дозволяє забезпечити гнучкість, системність та обґрунтованість управлінських рішень.*

*Особливу увагу приділено ролі цифрових ключових показників ефективності (KPI) у стратегічному контролі бізнес-процесів. Запропоновано систематизацію цифрових KPI, орієнтованих на оцінювання процесної результативності, клієнтської цінності, адаптивності та досягнення стратегічних цілей. Доведено, що впровадження цифрових KPI забезпечує перехід від періодичного контролю до безперервного моніторингу процесної діяльності та підвищує якість стратегічного управління. Зроблено висновок, що стратегічне управління бізнес-процесами є ключовою передумовою успішної цифрової трансформації підприємств у сучасному економічному середовищі.*

*Ключові слова: стратегічне управління, бізнес-процеси, цифрова трансформація, Digital BPM, процесна стратегія, клієнтоорієнтованість, стратегічний контроль, цифрові KPI, управління на основі даних, конкурентоспроможність.*

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-43>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 25.12.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Мартинюк Інна

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку підприємств характеризується прискоренням ринкових змін і підвищенням вимог до швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. У таких умовах цифрова трансформація набуває стратегічного значення й зумовлює перегляд підходів до управління бізнес-процесами. Саме через бізнес-процеси забезпечується реалізація стратегічних рішень, створення клієнтської цінності та адаптація підприємства до змін середовища.

Водночас практика цифровізації діяльності підприємств свідчить про наявність методичних і управлінських проблем, пов'язаних із недостатньою узгодженістю процесних змін зі стратегічними цілями та обмеженим використанням показників бізнес-процесів у стратегічному контролі. Це зумовлює потребу в науковому обґрунтуванні стратегічного управління бізнес-процесами як цілісної системи, здатної забезпечити ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємств у цифровому економічному середовищі.

Незважаючи на активне впровадження цифрових технологій, управління бізнес-процесами на багатьох підприємствах зберігає переважно операційну орієнтацію та недостатньо інтегрується у систему стратегічного управління. У результаті цифрові ініціативи реалізуються відокремлено від стратегічних цілей, що обмежує їх вплив на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності підприємства. Неузгодженість корпоративної, бізнес- та процесної стратегій, а також недостатнє використання процесних і клієнтських показників у стратегічному контролі ускладнюють оцінювання результативності цифрових перетворень.

У зв'язку з цим актуалізується наукова проблема формування стратегічного підходу до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, який би забезпечував цілісність управлінських рішень, системність процесних змін і їх орієнтацію на створення довгострокової цінності. Вирішення зазначеної проблеми передбачає уточнення ролі бізнес-процесів у стратегічному управлінні та обґрунтування стратегічних підходів і інструментів контролю, адаптованих до цифрового середовища.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління бізнес-процесами та їх стратегічної ролі висвітлено у дослідженнях процесного підходу, реінжинірингу та організаційних змін. Концептуальні основи управління бізнес-процесами й необхідність їх радикального переосмислення обґрунтовано у дослідженнях М. Гаммера та Дж. Чампі, де процеси розглядаються як ключовий об'єкт підвищення результативності діяльності підприємств [1]. Подальший розвиток методології BPM та системного управління процесами представлено у працях Т. Девенпорта, який акцентує увагу на інтеграції процесного підходу з управлінськими рішеннями [2].

Стратегічний вимір процесних перетворень пов'язаний із теорією конкурентних переваг і ланцюга створення цінності, що знайшло відображення у працях М. Портера [3]. Питання узгодження стратегічних цілей і показників результативності діяльності підприємств, у тому числі в контексті процесного управління, досліджено у роботах Р. Каплана та Д. Нортонна [4]. Вплив цифрової трансформації на управління підприємствами, зміну бізнес-моделей і управлінської логіки розкрито у працях Г. Віала [5] та Е. Бріньольфссона і А. Макафі [6]. Аспекти гнучкого й адаптивного управління процесами в умовах змін висвітлюються у працях, присвячених підходам Agile та Lean [7].

## ВИДІЛЕННЯ НЕДОСЛІДЖЕНИХ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління бізнес-процесами, стратегічного управління та цифрової трансформації, наявні дослідження здебільшого розглядають зазначені напрями відокремлено, а інтеграція процесного підходу й цифрових інструментів у систему стратегічного управління підприємством потребує подальшого теоретико-методичного обґрунтування.

Недостатньо дослідженими залишаються питання узгодження корпоративної, бізнес- та процесної стратегій в умовах цифрової трансформації, а також формування стратегічних підходів до управління бізнес-процесами, орієнтованих на гнучкість, клієнтоорієнтованість і використання даних. Окремої уваги потребує проблема інтеграції цифрових ключових показників ефективності у систему стратегічного контролю бізнес-процесів та оцінювання їх впливу на результати діяльності й конкурентоспроможність підприємства.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування стратегічних підходів до управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації та визначення їх ролі у забезпеченні стратегічної гнучкості, результативності й конкурентоспроможності підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасних умовах розвитку економіки управління бізнес-процесами підприємств зазнало суттєвої трансформації, що зумовлено зростанням складності ринкового середовища, підвищенням ролі клієнтоорієнтованості та активним впровадженням цифрових технологій. Еволюція підходів до управління бізнес-процесами пройшла кілька ключових етапів, серед яких доцільно виокремити класичний підхід Business Process Management (BPM), електронно орієнтований підхід e-BPM та сучасну концепцію Digital BPM.

Класичний підхід BPM сформувався як відповідь на потребу підприємств у системному та структурованому управлінні внутрішніми процесами. Його сутність полягає у формалізації, описі, регламентації та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства. BPM орієнтований на стандартизацію процесів, чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також контроль виконання операцій. Водночас управління в межах даного підходу має переважно статичний характер, а зміни в бізнес-процесах здійснюються повільно та потребують значних організаційних зусиль.

Подальший розвиток інформаційно-комунікаційних технологій сприяв формуванню електронно орієнтованого підходу e-BPM, який передбачає використання інформаційних систем для підтримки та автоматизації управління бізнес-процесами. На цьому етапі бізнес-процеси починають інтегруватися з корпоративними інформаційними системами, що дозволяє підвищити прозорість процесів, скоротити часові витрати та зменшити вплив людського фактора. Однак e-BPM здебільшого зосереджений на автоматизації вже існуючих процесів без глибокого перегляду їх логіки та стратегічної спрямованості.

Сучасний етап розвитку управління бізнес-процесами пов'язаний із формуванням концепції Digital BPM, що ґрунтується на принципах цифрової трансформації бізнесу. У межах Digital BPM бізнес-процеси розглядаються як такі, що підлягають цілісному переосмисленню та цифровій інтеграції, а управління ними набуває динамічного характеру. Це забезпечує безперервне вдосконалення процесної системи, оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку формування конкурентних переваг [8].

Саме ця обставина зумовлює принципову зміну ролі бізнес-процесів у системі управління підприємством. На відміну від попередніх підходів, Digital BPM інтегрує управління бізнес-процесами у систему стратегічного управління підприємством, у межах якої вони розглядаються як стратегічний ресурс. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість, інноваційність та довгостроковий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Таким чином, еволюція підходів до управління бізнес-процесами від BPM до Digital BPM відображає перехід від функціонально орієнтованого та регламентованого управління до стратегічно спрямованої, адаптивної та цифрово інтегрованої моделі.

У системі стратегічного управління підприємством бізнес-процеси виконують роль ключової ланки, що забезпечує реалізацію стратегічних рішень на операційному рівні. У цьому контексті бізнес-процеси доцільно розглядати не лише як сукупність операцій, а як інструмент стратегічного впливу на розвиток підприємства через параметри результативності, гнучкості та створення цінності для споживача.

Традиційно стратегічне управління підприємством ґрунтувалося на формуванні корпоративної та бізнес-стратегії, тоді як бізнес-процеси розглядалися переважно як елемент операційного управління. Такий підхід обмежував можливості адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, оскільки стратегічні рішення не завжди були узгоджені з реальними процесними можливостями. В умовах зростання динамічності ринків і цифровізації економіки виникла необхідність інтеграції бізнес-процесів у систему стратегічного управління [9].

Сучасна концепція стратегічного управління передбачає багаторівневу систему стратегій, у межах якої корпоративна стратегія задає загальний напрям розвитку, а бізнес-стратегія визначає механізми досягнення конкурентних переваг. Процесний рівень управління конкретизує стратегічні вимоги у вигляді архітектури та параметрів бізнес-процесів, забезпечуючи їх узгодженість із цілями підприємства та можливість адаптації до змін середовища.

Особливого значення бізнес-процеси набувають в умовах цифрової трансформації, коли швидкість прийняття рішень, гнучкість та клієнтоорієнтованість стають критичними чинниками конкурентоспроможності. У таких умовах бізнес-процеси перетворюються на динамічну систему, здатну оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати реалізацію стратегічних ініціатив. Це зумовлює перехід від жорстко регламентованих процесів до адаптивних процесних моделей, орієнтованих на створення цінності для споживача.

Отже, місце бізнес-процесів у системі стратегічного управління підприємством визначається їх здатністю забезпечувати взаємозв'язок між стратегічними цілями та результатами діяльності. Інтеграція бізнес-процесів у стратегічне управління дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень, забезпечити гнучкість розвитку підприємства та створити основу для ефективної реалізації цифрової трансформації.

Реалізація зазначених підходів потребує узгодженості різних рівнів стратегічного планування підприємства, серед яких ключову роль відіграють корпоративна, бізнес- та процесна стратегії. Кожен із зазначених рівнів має власне функціональне призначення, проте лише їх взаємопов'язане формування та реалізація забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Корпоративна стратегія визначає загальний вектор розвитку підприємства, його місію, стратегічні пріоритети та напрями зростання. Вона формує рамкові орієнтири для прийняття управлінських рішень і задає довгострокові цілі функціонування підприємства в конкурентному середовищі. На цьому рівні стратегічного управління фокус зосереджується на виборі сфер діяльності, розподілі ресурсів і формуванні портфеля бізнес-напрямів.

Бізнес-стратегія конкретизує положення корпоративної стратегії та спрямована на досягнення конкурентних переваг у межах окремих напрямів діяльності. Вона визначає способи конкуренції на ринку, цільові сегменти споживачів, ціннісну пропозицію та механізми позиціонування підприємства. Бізнес-стратегія виступає проміжною ланкою між стратегічними цілями підприємства та їх практичною реалізацією, оскільки саме на цьому рівні формуються вимоги до організації бізнес-процесів [10].

Процесна стратегія, у свою чергу, забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у конкретні управлінські дії через формування, оптимізацію та розвиток бізнес-процесів. Вона визначає, яким чином підприємство повинно організувати свої процеси для досягнення цілей, заданих корпоративною та бізнес-стратегіями. Процесна стратегія спрямована на узгодження логіки виконання операцій, розподіл відповідальності, підвищення ефективності та адаптивності діяльності підприємства.

Взаємозв'язок корпоративної, бізнес- та процесної стратегій має ієрархічний і водночас зворотний характер. З одного боку, корпоративна та бізнес-стратегії формують вимоги до структури й змісту бізнес-процесів. З іншого боку, можливості та обмеження процесної системи впливають на реалістичність і результативність стратегічних рішень вищих рівнів. У цьому контексті бізнес-процеси виступають не пасивним об'єктом управління, а активним елементом стратегічної системи підприємства.

Узагальнену схему взаємозв'язку корпоративної, бізнес- та процесної стратегій підприємства подано на рис. 1. В умовах цифрової трансформації значення узгодженості стратегій різних рівнів суттєво зростає. Швидкі зміни ринкового середовища, технологічні інновації та зростання вимог споживачів зумовлюють необхідність гнучкої взаємодії між стратегічними рівнями. Процесна стратегія набуває ролі механізму оперативної адаптації підприємства, забезпечуючи реалізацію стратегічних ініціатив та підтримку довгострокового розвитку.



Рис. 1 Взаємозв'язок корпоративної, бізнес- та процесної стратегій підприємства

На рис. 1 відображено ієрархічний взаємозв'язок корпоративної, бізнес- та процесної стратегій, а також зворотний вплив процесної системи на формування й коригування стратегічних рішень вищих рівнів управління.

В умовах цифрової трансформації зазначений взаємозв'язок набуває нового змісту, оскільки бізнес-процеси стають об'єктом не лише оптимізації, а й стратегічного переосмислення. Цифрова трансформація бізнес-процесів є системним процесом глибинних змін у способах організації та управління діяльністю підприємства, що передбачає перегляд логіки побудови процесів, їх цільової орієнтації та ролі у створенні цінності для споживача.

Сутність цифрової трансформації бізнес-процесів полягає у переході від фрагментованих, послідовних і функціонально орієнтованих процесів до інтегрованих, гнучких і клієнтоорієнтованих процесних моделей. У таких моделях бізнес-процеси формуються навколо створення цінності, а не окремих функцій або підрозділів, що дозволяє скоротити часові та ресурсні витрати, підвищити прозорість діяльності та забезпечити швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Цифрова трансформація бізнес-процесів змінює характер управлінських взаємодій усередині підприємства. Вертикальні ієрархічні зв'язки поступово доповнюються горизонтальними

та мережевими взаємодіями, що сприяє підвищенню швидкості узгодження дій, розвитку міжфункціональної координації та зростанню відповідальності учасників процесів за кінцевий результат. У результаті бізнес-процеси набувають адаптивного характеру та здатності до безперервного вдосконалення.

Отже, цифрова трансформація бізнес-процесів полягає не лише у впровадженні цифрових технологій, а у формуванні нової процесної логіки управління підприємством, що забезпечує стратегічну гнучкість, підвищення ефективності та стійкість розвитку в умовах цифрової економіки.

Реалізація зазначених змін супроводжується принциповою трансформацією логіки побудови та функціонування бізнес-процесів підприємств. Традиційна модель управління ґрунтувалася на лінійній послідовності операцій, чітко закріплених за окремими структурними підрозділами. Така логіка передбачала послідовне передавання результатів між етапами процесу, що забезпечувало контрольованість, проте обмежувало гнучкість і швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

Лінійні бізнес-процеси формувалися в умовах відносної стабільності ринків і орієнтувалися переважно на внутрішню ефективність підприємства. Основна увага приділялася дотриманню регламентів, оптимізації окремих операцій та мінімізації витрат. Водночас потреби споживачів розглядалися опосередковано, а можливості адаптації процесів до індивідуальних запитів клієнтів були обмеженими.

Розвиток цифрових технологій і платформних бізнес-моделей зумовив перехід до платформеної логіки організації бізнес-процесів. Платформені процеси характеризуються інтеграцією різних учасників, інформаційних потоків і ресурсів у межах єдиного цифрового середовища. Вони не мають жорсткої лінійної структури, а функціонують як мережа взаємопов'язаних дій, що можуть змінюватися залежно від контексту та потреб користувачів [11].

Подальший розвиток платформеної логіки сприяв формуванню клієнтоорієнтованих бізнес-процесів, у яких споживач стає центральним елементом процесної моделі. У таких процесах ключовим критерієм ефективності є створення цінності для клієнта, а не лише оптимізація внутрішніх операцій. Бізнес-процеси проєктуються з урахуванням клієнтського досвіду, можливостей персоналізації та швидкого зворотного зв'язку, що підвищує рівень задоволеності споживачів і конкурентоспроможність підприємства.

Порівняльну характеристику зміни логіки бізнес-процесів від лінійних до платформених і клієнтоорієнтованих наведено в табл. 1. Така трансформація відображає перехід підприємств до моделі управління, орієнтованої на гнучкість, інтеграцію та створення цінності в умовах цифрової економіки.

Таблиця 1

#### Зміна логіки бізнес-процесів підприємств у процесі цифрової трансформації

Ознака	Лінійні бізнес-процеси	Платформені бізнес-процеси	Клієнтоорієнтовані бізнес-процеси
Структура процесу	Послідовна, жорстко регламентована	Мережева, гнучка	Адаптивна, орієнтована на клієнта
Фокус управління	Внутрішні операції	Інтеграція учасників і даних	Створення цінності для споживача
Роль клієнта	Пасивна	Частково активна	Центральна
Гнучкість	Низька	Середня	Висока
Реакція на зміни	Повільна	Швидка	Оперативна
Результат	Операційна ефективність	Узгодженість процесів	Конкурентні переваги

Як засвідчує табл. 1, цифрова трансформація бізнес-процесів зумовлює не поетапне вдосконалення окремих операцій, а зміну логіки процесного управління. Перехід від лінійних до платформених і клієнтоорієнтованих процесів супроводжується підвищенням гнучкості, інтеграції та адаптивності, що розширює можливості підприємств у динамічному ринковому середовищі. Лінійні процеси зберігають ефективність за умов відносної стабільності, однак втрачають результативність у цифровому середовищі з високою мінливістю та зростаючими вимогами споживачів. Водночас клієнтоорієнтована логіка не заперечує значення операційної ефективності, а доповнює її фокусом на створенні цінності для споживача та якості клієнтського досвіду.

Реалізація зазначених змін потребує відповідних управлінських механізмів, серед яких провідну роль відіграють дані, автоматизація та інтегровані цифрові системи, що формують основу для трансформації управління бізнес-процесами підприємств.

Дані виступають ключовим ресурсом цифрової трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи можливість оцінювання стану процесів, виявлення відхилень і прогнозування результатів діяльності. Використання даних створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування єдиного інформаційного бачення процесної діяльності.

Автоматизація бізнес-процесів спрямована на підтримку стабільного та відтворюваного виконання операцій відповідно до визначеної процесної логіки. Її роль полягає у забезпеченні відповідності процесної діяльності стратегічним орієнтирам підприємства та вивільненні управлінських ресурсів для вирішення аналітичних і стратегічних завдань.

Інтегровані цифрові системи забезпечують цілісність управління бізнес-процесами шляхом поєднання інформаційних потоків і учасників процесів у межах єдиного цифрового середовища. Вони створюють умови для реалізації наскрізного управління процесами та підтримки стратегічної узгодженості управлінських рішень.

Узгоджене використання даних, автоматизації та інтегрованих цифрових систем забезпечує перехід до проактивного управління бізнес-процесами та формує основу для закріплення відповідних змін на стратегічному рівні. У цьому контексті процесна стратегія набуває статусу невід'ємної складової загальної стратегії та виступає механізмом реалізації стратегічних орієнтирів у практичній діяльності.

Зазначені можливості зумовлюють необхідність їх закріплення на стратегічному рівні управління, що знаходить відображення у формуванні процесної стратегії підприємства. У сучасних умовах розвитку підприємств процесна стратегія набуває статусу невід'ємної складової загальної стратегії та виступає механізмом реалізації стратегічних орієнтирів у практичній діяльності.

На відміну від операційного управління бізнес-процесами, яке зосереджується на поточній ефективності виконання процесів, процесна стратегія має довгостроковий характер і орієнтується на забезпечення стійкого розвитку підприємства. Вона враховує як внутрішні фактори (ресурсні можливості, організаційну структуру, рівень зрілості процесів), так і зовнішні умови функціонування (конкурентне середовище, ринкові тенденції, вимоги споживачів).

Важливою характеристикою процесної стратегії є її інтеграційна функція, що полягає в узгодженні різних управлінських рішень у межах єдиної стратегічної логіки. Процесна стратегія забезпечує координацію дій між підрозділами підприємства, сприяє зниженню фрагментованості управління та формуванню цілісного бачення розвитку бізнес-процесів. Це дозволяє підприємству підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити узгодженість стратегічних ініціатив.

В умовах цифрової трансформації роль процесної стратегії посилюється, оскільки зміни в бізнес-моделях і ринкових вимогах потребують постійної адаптації процесної системи. Процесна стратегія стає динамічним елементом загальної стратегії підприємства, здатним забезпечити гнучкість, інноваційність та оперативність управління бізнес-процесами.

Отже, процесна стратегія як складова загальної стратегії підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної реалізації стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні передумов для сталого розвитку підприємства в цифровому середовищі. Реалізація такої ролі потребує застосування відповідних стратегічних підходів до управління бізнес-процесами, адаптованих до умов цифрової трансформації.

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління бізнес-процесами підприємств ґрунтується на поєднанні різних управлінських підходів, кожен з яких орієнтований на вирішення окремих стратегічних завдань. До ключових цифрових стратегічних підходів належать Agile, Lean, BPM та Data-Driven Management, які формують методологічну основу розвитку процесної системи підприємства [12].

Підхід Agile орієнтований на забезпечення гнучкості та швидкої адаптації бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища. У стратегічному контексті Agile передбачає відмову від жорсткого довгострокового планування на користь ітеративного розвитку процесів, постійного зворотного зв'язку та коригування управлінських рішень. Такий підхід дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов і споживчих очікувань, що є особливо важливим у цифровому середовищі.

Підхід Lean спрямований на створення цінності для споживача шляхом мінімізації втрат і неефективних операцій у бізнес-процесах. У стратегічному вимірі Lean забезпечує концентрацію

управлінських зусиль на ключових процесах, що формують конкурентні переваги підприємства. Застосування даного підходу сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і формуванню культури безперервного вдосконалення процесів.

Підхід Business Process Management (BPM) виступає системоутворювальним елементом стратегічного управління бізнес-процесами. У цифровому середовищі BPM забезпечує цілісне бачення процесної архітектури підприємства, узгодження стратегічних цілей із процесною структурою та контроль досягнення запланованих результатів. На стратегічному рівні BPM дозволяє формувати довгострокову модель розвитку бізнес-процесів і забезпечувати їх відповідність загальній стратегії підприємства.

Підхід Data-Driven Management ґрунтується на використанні даних як основи для прийняття стратегічних рішень у сфері управління бізнес-процесами. Його сутність полягає у переході від інтуїтивного управління до аналітично обґрунтованих рішень, що базуються на аналізі показників діяльності, тенденцій і прогнозів. У стратегічному вимірі Data-Driven Management підвищує обґрунтованість вибору напрямів розвитку процесів і забезпечує прозорість управління.

Застосування зазначених підходів у стратегічному управлінні бізнес-процесами має комплексний характер. Підхід Agile спрямований на забезпечення гнучкості та швидкої адаптації змін, Lean орієнтований на підвищення ефективності та створення цінності, BPM забезпечує системність і узгодженість управління бізнес-процесами, а Data-Driven Management підвищує обґрунтованість управлінських рішень. Їх поєднання формує методологічну основу для розроблення ефективної процесної стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації.

В умовах цифрової трансформації ефективність стратегічного управління бізнес-процесами значною мірою залежить від здатності підприємства здійснювати системний і своєчасний стратегічний контроль. Одним із ключових інструментів такого контролю є цифрові ключові показники ефективності (KPI), які забезпечують кількісне відображення результативності бізнес-процесів та ступеня досягнення стратегічних цілей.

Інтеграція цифрових KPI у систему стратегічного контролю передбачає узгодження показників процесної діяльності з цілями корпоративної та бізнес-стратегії підприємства. На відміну від традиційних показників, що фокусуються переважно на фінансових результатах, цифрові KPI дозволяють оцінювати динамічні характеристики бізнес-процесів, зокрема швидкість виконання, гнучкість, рівень клієнтоорієнтованості та здатність до адаптації. Це забезпечує більш комплексне бачення ефективності діяльності підприємства в цифровому середовищі [13].

Важливою особливістю цифрових KPI є їх орієнтація на процесний підхід до управління. Показники формуються не лише на рівні результатів діяльності підприємства загалом, а й на рівні окремих бізнес-процесів, що дозволяє виявляти вузькі місця, оцінювати вплив управлінських рішень та своєчасно коригувати стратегічні ініціативи. У цьому контексті цифрові KPI виконують функцію зворотного зв'язку між процесною стратегією та результатами її реалізації.

Інтеграція цифрових KPI у стратегічний контроль сприяє переходу від періодичного оцінювання діяльності до безперервного моніторингу бізнес-процесів, підвищує прозорість управління та створює умови для проактивного прийняття рішень. Систематизацію цифрових KPI, що використовуються у стратегічному контролі бізнес-процесів підприємства, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

#### Цифрові KPI стратегічного контролю бізнес-процесів підприємства

Група KPI	Зміст показників	Стратегічне призначення
Процесні	Тривалість процесу, рівень виконання	Контроль ефективності процесів
Клієнтські	Рівень задоволеності, повторні звернення	Оцінка створення цінності
Адаптивності	Швидкість реагування на зміни	Забезпечення гнучкості
Інтеграційні	Узгодженість даних і рішень	Координація стратегій
Результативності	Досягнення стратегічних цілей	Оцінка стратегічного впливу

Наведені в табл. 2 цифрові KPI відображають багатовимірний характер стратегічного контролю бізнес-процесів і дозволяють оцінювати не лише кінцеві результати діяльності, а й якість процесної реалізації стратегічних рішень. Концептуальну модель стратегічних підходів до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації подано на рис. 2.

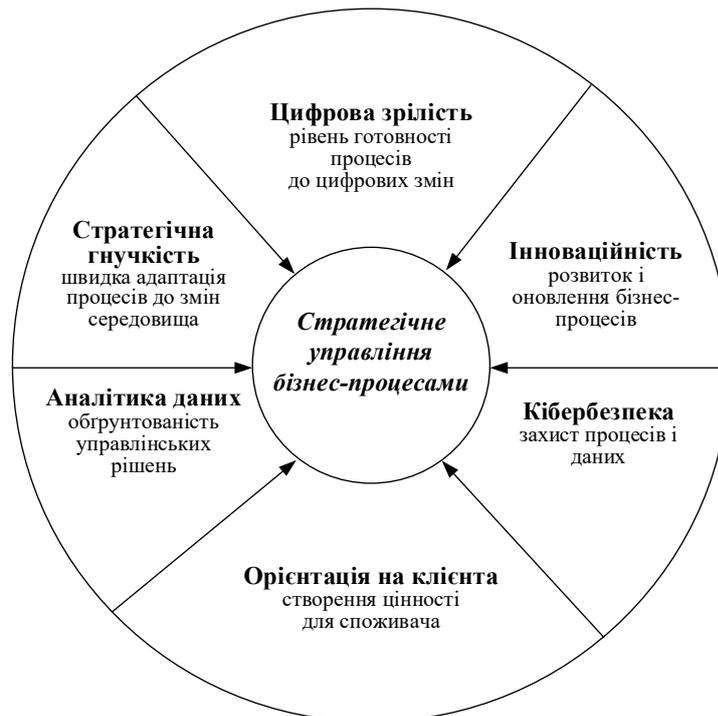


Рис.2. Стратегічні підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації

На рис. 2 узагальнено концептуальну модель стратегічних підходів до управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації, що відображає взаємодію ключових чинників формування стратегічного управління. Реалізація зазначених підходів потребує відповідного інструментального забезпечення, яке створює умови для практичного впровадження процесної стратегії в діяльність підприємства.

Реалізація зазначених стратегічних підходів потребує відповідного інструментального забезпечення, яке створює умови для практичного впровадження процесної стратегії в діяльність підприємства. У цьому контексті інструментальне забезпечення доцільно розглядати не як сукупність окремих цифрових рішень, а як цілісне підтримувальне середовище стратегічного управління бізнес-процесами.

Ключова роль інструментального забезпечення полягає у формуванні єдиного інформаційного простору для управління бізнес-процесами, що забезпечує узгодженість дій між різними рівнями управління та структурними підрозділами підприємства. Завдяки цьому стратегічні орієнтири трансформуються у конкретні управлінські впливи, а процесна діяльність набуває керованого та системного характеру.

Інструментальне забезпечення стратегічного управління бізнес-процесами сприяє:

- ✓ підвищенню обґрунтованості управлінських рішень;
- ✓ забезпеченню безперервного моніторингу реалізації процесної стратегії;
- ✓ зняттю фрагментованості управління;
- ✓ підтримці адаптивності бізнес-процесів у динамічному середовищі.

Отже, інструментальне забезпечення є необхідною передумовою реалізації процесної стратегії, забезпечуючи зв'язок між стратегічним плануванням, процесною діяльністю та стратегічним контролем у цифровому середовищі. Це зумовлює необхідність системного оцінювання результативності бізнес-процесів на основі показників, релевантних до стратегічних орієнтирів підприємства.

Показники ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі характеризуються комплексністю та орієнтацією не лише на фінансові результати, а й на процесні, клієнтські та адаптивні аспекти діяльності підприємства. Вони відображають здатність бізнес-процесів забезпечувати досягнення стратегічних цілей в умовах високої мінливості ринку, технологічних змін і зростання очікувань споживачів.

Особливістю цифрового середовища є можливість здійснення безперервного моніторингу бізнес-процесів, що розширює функції оцінювання від фіксації результатів до підтримки оперативного управління. У цьому контексті показники ефективності виконують не лише

контрольну, а й аналітично-прогностичну функцію, формуючи інформаційну основу для стратегічних управлінських рішень.

Стратегічні ключові показники ефективності (KPI) бізнес-процесів у цифровому середовищі спрямовані на оцінювання результативності реалізації процесної стратегії та ступеня досягнення стратегічних цілей підприємства. Вони формуються з урахуванням довгострокових орієнтирів розвитку та відображають найбільш значущі параметри процесної діяльності.

Одним із базових стратегічних KPI є *time-to-market*, який характеризує швидкість виведення продукту або послуги на ринок. У цифровому середовищі скорочення часу реалізації бізнес-процесів виступає критичним фактором конкурентоспроможності, оскільки забезпечує оперативність реалізації стратегічних ініціатив та своєчасне виведення продуктів і послуг на ринок.

Важливим стратегічним показником є *process cost*, який відображає сукупні витрати на виконання бізнес-процесів. У цифровому середовищі даний KPI набуває нового змісту, оскільки дозволяє оцінити ефективність процесної оптимізації з урахуванням автоматизації, інтеграції та зниження транзакційних витрат. Контроль витрат на рівні бізнес-процесів дозволяє оцінити ефективність процесної оптимізації та раціональність використання ресурсів у стратегічному вимірі.

Не менш значущим стратегічним KPI є *customer satisfaction*, що відображає рівень задоволеності споживачів результатами виконання бізнес-процесів. У цифровому середовищі клієнтський досвід стає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг, а показники задоволеності дозволяють оцінити ефективність процесів з позиції створення цінності для споживача. Даний KPI виступає інтегральним показником результативності клієнтоорієнтованої логіки бізнес-процесів та якості сформованого клієнтського досвіду. Систематизацію стратегічних KPI оцінювання ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі наведено в табл. 3.

Таблиця 3

#### Стратегічні KPI оцінювання ефективності бізнес-процесів у цифровому середовищі

Стратегічний KPI	Характеристика	Стратегічне значення
Time-to-market	Швидкість реалізації процесів	Підвищення гнучкості та адаптивності
Process cost	Витрати на виконання процесів	Оптимізація ресурсів
Customer satisfaction	Рівень задоволеності клієнтів	Формування цінності та лояльності
Process flexibility	Здатність процесів до змін	Реакція на ринкові виклики
Process transparency	Прозорість виконання процесів	Підвищення керованості

Цифровізація бізнес-процесів безпосередньо впливає на рівень конкурентоспроможності підприємства, оскільки визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах цифрової економіки. Впровадження цифрових підходів до управління процесами сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень, зниженню витрат і покращенню якості взаємодії зі споживачами.

Ефективні бізнес-процеси, побудовані з урахуванням цифрових можливостей, створюють передумови для формування стійких конкурентних переваг через підвищення швидкості реалізації рішень, якості клієнтської взаємодії та адаптивності процесної системи. Здатність швидко адаптувати процеси до змін зовнішнього середовища підвищує ринкову стійкість підприємства та знижує ризики втрати конкурентних позицій.

Важливо підкреслити, що цифровізація бізнес-процесів не гарантує автоматичного зростання конкурентоспроможності. Ключовим чинником є стратегічна інтеграція цифрових рішень у систему управління підприємством, що забезпечує узгодженість процесної діяльності з довгостроковими цілями розвитку. Саме система стратегічних KPI дозволяє оцінити реальний вплив цифровізації бізнес-процесів на результати діяльності та конкурентні позиції підприємства.

### ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

#### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стратегічне управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації набуває системного характеру та ґрунтується на інтеграції процесної орієнтації, цифрових управлінських підходів і стратегічного контролю. Цифровізація бізнес-процесів змінює їх логіку функціонування, посилює роль даних, автоматизації та інтегрованих цифрових систем, а також зумовлює перехід до адаптивних і клієнтоорієнтованих процесних моделей. Обґрунтовано, що ефективність цифрової

трансформації визначається не стільки рівнем упровадження цифрових рішень, скільки ступенем їх стратегічної інтеграції у систему управління підприємством.

Встановлено, що узгодження корпоративної, бізнес- та процесної стратегій, доповнене використанням стратегічних KPI, створює передумови для підвищення результативності бізнес-процесів, стратегічної гнучкості та конкурентоспроможності підприємства. Застосування комплексного підходу до стратегічного управління бізнес-процесами забезпечує аналітичну основу для прийняття управлінських рішень і сприяє формуванню стійких конкурентних позицій підприємств у цифровому економічному середовищі.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 332 p.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118-144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
7. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996. 396 p.
8. Томчук В. ВИКОРИСТАННЯ ДІДЖИТАЛ-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЇ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18>
9. Vovk O., Dudik A. ENTERPRISE DEVELOPMENT POTENTIAL MANAGEMENT: A STRATEGIC APPROACH. *Economic scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
10. Weil K. E. PORTER, Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. *Revista de Administração de Empresas*. 1985. Vol. 25, no. 2. P. 82-84. URL: <https://doi.org/10.1590/s0034-75901985000200009>
11. Цира О. Цифрові платформи як основа розвитку бізнес-моделей та цифрових екосистем. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 22. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-04>
12. Глушко А. Д., Янко А. С., Білько С. С. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 160-166. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-26>
13. Prokhorova V., Chobitok V. Контролінг у системі управління авіапідприємствами. *Вісник Національного Авіаційного Університету*. 2016. Т. 66, № 1. URL: <https://doi.org/10.18372/9936>

#### REFERENCES:

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. 332 p.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
5. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, no. 2. P. 118-144. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
7. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster, 1996. 396 p.
8. Vykorystannia didzhytal-tekhnohohii dlia kompleksnoi avtomatyzatsii biznes-protsesiv na pidpriemstvi. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. No. 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-18>

9. Enterprise development potential management: a strategic approach. *Economic Scope*. 2020. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
10. Porter, competitive advantage: creating and sustaining superior performance. *Revista de Administração de Empresas*. 1985. Vol. 25, No. 2. P. 82–84. URL: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000200009>
11. Tsyfrovi platformy yak osnova rozvytku biznes-modelei ta tsyfrovyykh ekosystem. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*. 2025. No. 22. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-22-03-04>
12. Hlushko A. D., Yanko A. S., Bilko S. S. Tsyfrova transformatsiia biznes-protseiv: bezpekovi aspekt. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*. 2025. No. 2 (17). P. 160–166. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.17-26>
13. Prokhorova V., Chobitok V. Kontrolinh u systemi upravlinnia aviapidpriemstvamy. *Visnyk Natsionalnoho aviatsiinoho universytetu*. 2016. Vol. 66, No. 1. URL: <https://doi.org/10.18372/9936>

## STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION

MARTYNIUK Inna  
Khmelnitskyi National University

*The article examines strategic approaches to managing enterprise business processes under conditions of digital transformation. It is substantiated that digitalization changes the role of business processes in the management system, transforming them from an operational tool into a strategic resource for ensuring flexibility, performance, and competitiveness. The evolution of business process management approaches from classical BPM and e-BPM to the Digital BPM concept is analyzed, emphasizing the integration of digital technologies, data, and customer orientation.*

*The study proves that effective digital transformation requires alignment between corporate, business, and process strategies, as well as the integration of business processes into the enterprise strategic management system. The role of process strategy as a mechanism for implementing strategic objectives and as a tool for rapid adaptation to environmental changes is defined. The feasibility of combining Agile, Lean, BPM, and Data-Driven Management approaches in strategic business process management is substantiated, enabling enterprises to enhance flexibility, systemic coherence, and the validity of managerial decisions.*

*Special attention is paid to the role of digital key performance indicators (KPIs) in the strategic control of business processes. A systematization of digital KPIs focused on process efficiency, customer value creation, adaptability, and achievement of strategic goals is proposed. It is argued that the integration of digital KPIs ensures a shift from periodic evaluation to continuous monitoring of business processes, increasing transparency and supporting proactive strategic decision-making. The article concludes that strategic business process management is a critical prerequisite for successful digital transformation and sustainable enterprise development in a dynamic digital economy.*

*Keywords: strategic management, business processes, digital transformation, Digital BPM, process strategy, customer orientation, strategic control, digital KPIs, data-driven management, competitiveness.*