УДК 658.5:65.011.1:005.21; JEL classification M11, L25, D81, M21, O33
DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-4

Ареф'єва Олена Володимирівна,
д. е.н., професор, в.о. завідувача кафедри економіки, Державний університет «Київський авіаційний інститут»
Тіщенко Євгеній Андрійович, здобувач вищої освіти, Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Arefieva Olena, Doctor of Economic Sciences, Professor, Acting Head of the Department of Economics, State University «Kyiv Aviation Institute»,
https://orcid.org/0000-0001-5157-9970
Tishchenko Yevhenii, higher education student, State University «Kyiv Aviation Institute»,
https://orcid.org/0009-0002-7828-2370

ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ
DECISION-MAKING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING ENTERPRISE EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Ареф'єва О. В., Тіщенко 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. Том 10. № 4. С. 26 – 31.

Arefieva O., Tishchenko Ye. Decision-Making in the System of Strategic Business Process Management as a Tool for Increasing Enterprise Efficiency and Competitiveness in the Context of Sustainable Development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Volume 10. № 4, pp. 26 – 31.

У статті обґрунтовано роль прийняття рішень у системі стратегічного управління бізнес-процесами як ключового інструменту підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств в умовах сталого розвитку. Показано, що поєднання ресурсного підходу, процесної моделі управління та концепції збалансованої системи показників створює методологічне підґрунтя для формування цілісного організаційно-економічного механізму. Узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до трактування сутності стратегічного управління бізнес-процесами, його структурних блоків і функцій; виявлено наукові прогалини, пов'язані з недостатньою інтеграцією інструментів прийняття рішень із цілями сталого розвитку та забезпеченням економічної безпеки підприємств. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування і систематизація структурно-функціональних засад прийняття рішень у системі стратегічного управління бізнес-процесами, орієнтованого на зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Методичний інструментарій базується на системному, процесному та ресурсному підходах, методах логіко-структурного аналізу, узагальнення та теоретичного моделювання. Запропоновано авторське бачення структури стратегічного управління бізнес-процесами, що включає цільовий, функціональний, ресурсний, контрольний блоки та відповідні їм аналітичну, координаційну, інноваційно-орієнтаційну і контрольно-коригуючу функції. Обґрунтовано, що узгодженість цих блоків і функцій формує замкнений цикл стратегічного управління «цілі – ресурси – реалізація – контроль», у межах якого управлінські рішення забезпечують адаптивність, інноваційність та стійкість бізнес-процесів. Доведено, що системний підхід до прийняття рішень у стратегічному управлінні бізнес-процесами сприяє зміцненню економічної безпеки, зниженню ризиків, формуванню інноваційної організаційної культури та досягненню цілей сталого розвитку підприємства.
Ключові слова: *стратегічне управління, планування, бізнес-процеси, ресурси, конкурентоспроможність, методи, інновації, сталий розвиток, система, ефективність, моніторинг, сценарії.*

The article substantiates the role of decision-making in the strategic business process management system as a key tool for enhancing enterprise efficiency and competitiveness in the context of sustainable development. It is shown that the combination of the resource-based view, the process management model, and the Balanced Scorecard concept forms a methodological basis for building an integrated organisational and economic mechanism. The authors generalize domestic and foreign approaches to interpreting the essence of strategic business process management, its structural blocks and functions, and identify research gaps related to the insufficient integration of decision-making tools with sustainable development goals and the provision of enterprises' economic security. The purpose of the study is to theoretically justify and systematize the structural and functional foundations of decision-making within the strategic business process management system, to strengthen enterprises' competitive positions in a turbulent external environment. The methodological framework is based on systems, process, and resource-based approaches, as well as methods of logical–structural analysis, synthesis, and theoretical modelling. The paper proposes the authors' vision of the structure of strategic business process management, which includes target, functional, resource, and control blocks, along with the corresponding analytical, coordination, innovation-oriented, and control–corrective functions. It is argued that the consistency of these blocks and functions forms a closed cycle of strategic management – "goals – resources – implementation – control" – within which managerial decisions ensure the adaptability, innovativeness, and resilience of business processes. The study demonstrates that a systemic approach to decision-making in strategic business process management strengthens economic security, reduces risks, shapes an innovative organisational culture, and achieves the enterprise's sustainable development goals.
Keywords: *strategic management, planning, business processes, resources, competitiveness, methods, innovation, sustainable development, system, efficiency, monitoring, scenarios.*

Вступ

В умовах сучасного ринкового середовища ключового значення набуває ресурсний підхід, який підкреслює роль внутрішніх ресурсів і компетенцій організації як основи для розроблення та впровадження конкурентних стратегій. Він ґрунтується на положенні, що ефективне використання унікальних ресурсів і можливостей підприємства може стати джерелом його стійкої конкурентної переваги.

Стратегічне управління бізнес-процесами охоплює як інструменти оптимізації ресурсів, так і методи інтеграції стратегічних змін, формуючи основу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств. Його сутність полягає у забезпеченні збалансованості між стабільністю та гнучкістю, між внутрішнім розвитком і зовнішніми викликами, між поточними результатами і довгостроковими перспективами. У результаті воно виступає інтегрованим механізмом, здатним забезпечити підприємствам не лише економічну безпеку, але й сталі конкурентні переваги у сучасному турбулентному середовищі.

Аналітичне узагальнення результатів теоретичних досліджень і прикладних напрацювань закордонних і вітчизняних науковців свідчить, що значна увага приділена розв'язанню завдань, пов'язаних із окресленням змісту, умов формування, специфічних властивостей, переваг і обмежень різних підходів до стратегічного управління

© Ареф'єва Олена Володимирівна, Тіщенко Євгеній Андрійович, 2025

підприємствами в динамічних умовах розвитку зовнішнього середовища у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків та використання збалансованої системи показників як системи стратегічного управління – Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. [1], Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. [2], Ареф'єва, О., Сімкова Т., Жураківський В. [3], Білоус С., Трохименко А., Камінський В. [6], Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. [7], Висторопський В. [8], Криворучко О. М., Токарєв Є. К. [9], Сімкова Т.О. [12], Kaplan, R. And Norton D. [17]).

Цілісне розуміння сутності бізнес-процесів, їхнього функціонального призначення та ролі в організації діяльності підприємницьких структур сформовано на основі результатів досліджень Бавико О. Є., Фаєнгольд М. А. [4], Балаклеєць К. Ю., Родченко В.Б. [5], Пілецької С. Т., Ареф'єва С. О., Коритько Т. Ю. [10].

Вітчизняні науковці присвятили свої дослідження визначенню змістових характеристик, структурних компонентів, класифікаційних ознак, а також завдань і інструментарію управління бізнес-процесами з позиції якості, впровадження інновацій, лідерства, визначення структури компетенції підприємств при здійсненні трансформації – Рєпіна І. М., Теплюк Марія А. [11], Arefiev S., Nemashkalo K. [13], Arefieva, O. V., Poberezhna Z. M. [14], Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. [15], Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I. [16].

Попри значну кількість наукових напрацювань, питання інтеграції процесу прийняття стратегічних рішень у систему управління бізнес-процесами з урахуванням вимог сталого розвитку та посилення економічної безпеки підприємств залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного узагальнення і розроблення структурно-функціональної моделі стратегічного управління бізнес-процесами, орієнтованої на зміцнення конкурентних позицій підприємств у турбулентному середовищі.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація структурних і функціональних засад прийняття управлінських рішень у системі стратегічного управління бізнес-процесами підприємств в умовах сталого розвитку. Досягнення поставленої мети передбачає розроблення організаційно-економічного механізму узгодження цілей, ресурсів, функцій і контролю, що забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження

Теоретичне підґрунтя дослідження прийняття рішень у системі стратегічного управління бізнес-процесами формується на поєднанні ресурсного підходу, процесно-орієнтованого управління та концепції інтегрованого стратегічного менеджменту. У цьому контексті стратегічне управління бізнес-процесами розглядається як цілісна система, що забезпечує узгодженість між місією та стратегічними цілями підприємства, структурою його бізнес-процесів, ресурсним забезпеченням і механізмами моніторингу та корекції результатів. Такий підхід дозволяє інтерпретувати прийняття управлінських рішень не як разовий акт, а як безперервний, інституційно закріплений процес, інтегрований у організаційно-економічний механізм розвитку підприємства. Саме на цій основі доцільно поглиблено розглянути діяльність підприємства як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, що потребують стратегічного узгодження, оптимізації та орієнтації на цілі сталого розвитку.

Розгляд діяльності підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних процесів дозволяє ідентифікувати «слабкі ланки», оптимізувати використання ресурсів та забезпечити максимальне створення цінності для споживача. Водночас у сучасних умовах цей підхід посилюється інтеграцією цифрових технологій – від систем бізнес-аналітики до інструментів моделювання сценаріїв, що значно розширює можливості стратегічного планування. Не менш важливою характеристикою стратегічного управління є його спрямованість на формування організаційної культури інновацій і стійкості. Йдеться не лише про впровадження нових технологій чи продуктів, а про розвиток такої моделі мислення, яка заохочує підприємство до постійного оновлення, навчання та пошуку нових можливостей. У цьому контексті стратегічне управління бізнес-процесами стає своєрідною платформою, що поєднує управління знаннями, розвиток людського капіталу та інституційну взаємодію з державою і ринком.

Узагальнення наукових позицій свідчить, що стратегічне управління бізнес-процесами не може зводитися лише до сукупності методів чи інструментів оптимізації. Воно має власну структуру, яка включає цільовий, функціональний, ресурсний та контрольний блоки. Кожен із цих елементів забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та його операційною діяльністю. Цільовий блок визначає місію, бачення та довгострокові пріоритети, які трансформуються у систему стратегічних завдань. Функціональний блок забезпечує узгодженість управлінських рішень з ключовими бізнес-процесами, що формують цінність для споживачів. Ресурсний блок орієнтований на ефективне використання людського, фінансового та інформаційного потенціалу, тоді як контрольний блок виконує роль системи моніторингу, оцінювання та корекції стратегічних результатів. Важливим аспектом є й цілі стратегічного управління бізнес-процесами, які не обмежуються підвищенням економічної ефективності.

Серед ключових можна виділити: забезпечення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища; формування стійких конкурентних переваг; розвиток інноваційної складової бізнес-процесів; створення умов для довгострокової економічної безпеки. У сучасних умовах ці цілі набувають інтегрованого характеру: економічна результативність поєднується із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, що відповідає концепції сталого розвитку (рис. 1).

Структура, цілі та функції стратегічного управління бізнес-процесами складають основу методології сучасного управління підприємством. В умовах зростаючої конкуренції, динамічних змін зовнішнього середовища та цифрової трансформації саме системний підхід до побудови стратегії забезпечує узгодженість між довгостроковими орієнтирами і практичною діяльністю підприємства. Важливим є не лише визначення напряму розвитку, але й формування внутрішньо узгодженої структури, яка дозволяє трансформувати стратегічні наміри у конкретні управлінські рішення та забезпечує їхню реалізацію через відповідні бізнес-процеси. Як зазначають Каплан Р. і Нортон Д., «стратегічне управління втрачає ефективність без чіткої структури цілей, яка може бути представлена у вигляді інтегрованої системи показників» [17]. Автори наголошують, що стратегічне управління необхідно розглядати як багаторівневу конструкцію, яка поєднує фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та інноваційні цілі в єдину логічну систему.

Серед українських дослідників важливий внесок зробили Криворучко О. М., Токарєв Є. К., які стверджують, що «під стратегічним управлінням бізнес-процесами підприємства будемо розуміти комплексну діяльність з

визначення (формулювання) цілей та напрямів функціонування (розвитку) бізнес-процесів підприємства, розробку методів їх досягнення та безперервну адаптацію до змін внутрішнього і зовнішнього середовища» [9, с. 15].

Рис. 1. Структура та цілі стратегічного управління бізнес-процесами.

Джерело: розроблено авторами.

З іншого боку, «розробка інтегрованих підходів до стратегічного управління в умовах сучасних викликів є необхідним кроком для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності організацій у швидко змінюваному світі. Це вимагає врахування різноманітних факторів, які впливають на розвиток підприємства, таких як технологічні інновації, економічні зміни, глобалізація, соціальні та політичні трансформації» [10]. Узагальнення наукових підходів свідчить, що структура, цілі та функції стратегічного управління бізнес-процесами становлять взаємопов'язану систему, яка визначає результативність усього управлінського механізму підприємства. Їхня єдність забезпечує цілісність стратегічного управління, адже відсутність хоча б одного з компонентів призводить до дисбалансів: стратегія може бути сформульована, але залишатися декларативною без відповідної структури; можуть бути визначені цілі, але вони втрачають сенс без належного ресурсного забезпечення; можуть існувати функції, однак їх ефективність знижується за відсутності системи контролю та корекції. Таким чином, гармонійне узгодження структури, цілей та функцій дозволяє перетворити стратегічні орієнтири на конкретні управлінські інструменти, які безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів.

Провідне місце у структурі належить цільовому блоку, оскільки саме він задає стратегічні орієнтири розвитку підприємства. До його змісту входять місія, бачення, система довгострокових цілей і конкретизованих завдань. Як зазначають Каплан Р. і Нортон Д., «ефективне стратегічне управління неможливе без інтегрованої системи цілей, яка відображає фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та інноваційні виміри діяльності» [17]. Запропонована ними модель Balanced Scorecard довела, що стратегічні цілі мають бути структуровані у спосіб, що дозволяє відслідковувати їхню взаємозалежність і перетворювати загальні орієнтири на конкретні показники результативності Цільовий блок виконує роль стрижня, навколо якого формується уся система стратегічного управління бізнес-процесами.

Другим ключовим елементом є функціональний блок, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних орієнтирів через узгодження управлінських рішень із ключовими бізнес-процесами підприємства. Його сутність полягає у трансформації стратегічних завдань у конкретні дії, що виконуються у виробничій, організаційній та інноваційній сферах. Це означає, що ефективність функціонального блоку вимірюється не лише ступенем досягнення цілей, а й рівнем синхронізації управлінських рішень з операційними процесами, що безпосередньо впливають на конкурентні позиції підприємства.

Цільовий та функціональний блоки у структурі стратегічного управління бізнес-процесами формують логіку взаємозв'язку між стратегічними орієнтирами та їхньою реалізацією на практиці (рис. 2).

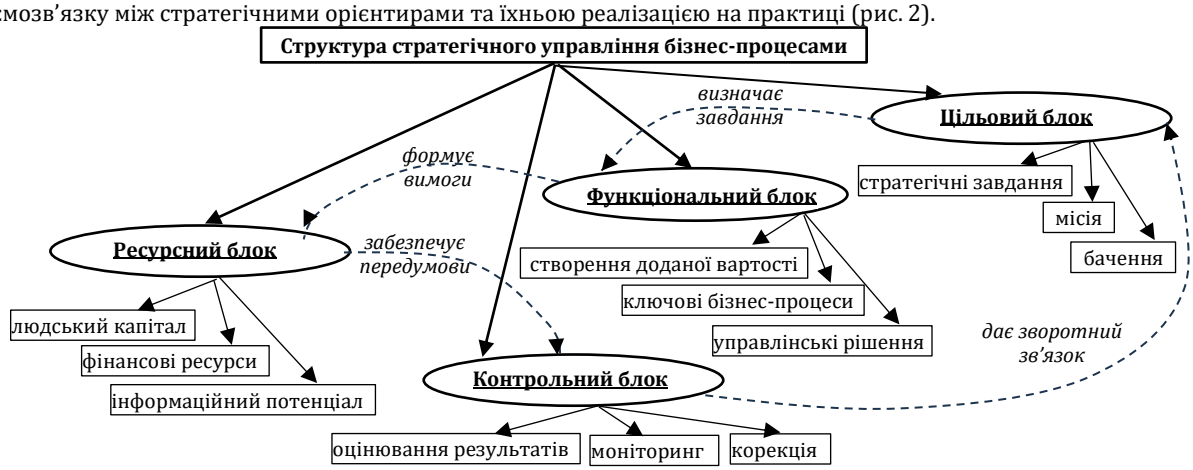

Рис. 2 Структура стратегічного управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено авторами.

Їх узгодженість визначає здатність підприємства не лише формулювати цілі, а й забезпечувати практичну реалізацію у системі бізнес-процесів.

Важливим компонентом структури стратегічного управління бізнес-процесами є ресурсний блок, який забезпечує підприємство усім необхідним для реалізації обраної стратегії. Його зміст охоплює людський, фінансовий, матеріальний, інформаційний та інноваційний потенціал, а також механізми їх ефективного розподілу. Це означає, що ресурсний блок не лише підтримує операційну діяльність, але й формує стратегічну гнучкість підприємства.

Не менш вагомим є контрольний блок, що виконує функцію моніторингу та оцінювання результативності реалізації стратегії. Він забезпечує своєчасне виявлення відхилень між запланованими і фактичними результатами, а також формує основу для корекції стратегічних дій. Оскільки «інтегроване стратегічне управління – це підхід, який передбачає врахування всіх аспектів діяльності організації: від фінансових до соціальних і екологічних. Такий підхід дозволяє створювати стратегії, які взаємодіють між собою, що забезпечує ефективне виконання місії та досягнення довгострокових цілей» [8]. Контрольний блок створює механізм зворотного зв'язку, який забезпечує інтегрованість і адаптивність системи управління, мінімізує ризики та сприяє підтримці конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Ресурсний та контрольний блоки доповнюють цільовий і функціональний, формуючи цілісну структуру стратегічного управління бізнес-процесами. Їхня інтеграція дозволяє підприємству не лише визначати стратегічні орієнтири та узгоджувати управлінські дії, але й забезпечувати ресурсне підґрунтя та здійснювати постійний контроль результатів. У сукупності ці блоки створюють організаційно-економічний механізм, який забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільного конкурентного середовища.

«Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві є необхідною стратегічною ініціативою, яка сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Впровадження системи управління бізнес-процесами дозволяє оптимізувати внутрішні процеси, покращити якість продукції та послуг, реагувати на зміни у бізнес-середовищі, забезпечити стабільність та стійкість підприємства. Ця стратегія стає важливою складовою успішного функціонування компаній у сучасних умовах і може бути вирішальним фактором у їхньому подальшому розвитку та конкурентоспроможності [11].

Функції стратегічного управління бізнес-процесами є системоутворювальними складовими, що забезпечують узгодженість між стратегічними орієнтирами підприємства та його операційною діяльністю. Вони виконують роль механізму трансформації стратегічних ідей у конкретні управлінські дії, дозволяючи поєднати довгострокові пріоритети із щоденною практикою функціонування. На відміну від операційного управління, яке переважно зорієнтоване на вирішення поточних завдань і контроль ефективності виробничих процедур, стратегічне управління зосереджується на перспективі, передбачаючи розвиток підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги.

Насамперед виділяється аналітична функція, яка забезпечує дослідження зовнішнього і внутрішнього середовищ. Вона дозволяє визначати загрози, ідентифікувати нові можливості та прогнозувати зміни ринкової кон'юнктури на підставі інновацій. Оскільки «систематичне управління інноваціями та їх властивостями – ключовий фактор для забезпечення сталого розвитку підприємства на конкурентних ринках в умовах постійних змін навколишнього бізнес-середовища та посилення конкуренції. Виконати це завдання покликана інноваційна стратегія в рамках загальнокорпоративної стратегії підприємства» [14, с. 111]. Це твердження додає змісту і посилює сутність аналітичної функції як вихідної точки будь-яких стратегічних рішень: без системного аналізу управління ризиками та розроблення гнучких стратегій стає неможливим.

Координаційна функція полягає у забезпеченні узгодженості між стратегічними цілями та бізнес-процесами підприємства. Вона виконує роль «мосту» між стратегічним рівнем і операційною діяльністю, формуючи внутрішню цілісність організації. «Тому доцільно визначити пріоритетні управлінські завдання з урахуванням особливостей стану та характеру діяльності організації на кожному з етапів життєвого циклу, а також компетенцій, необхідних для їх вирішення. Логічним наслідком цього буде трансформація структури організаційної компетентності, оскільки розуміння переліку необхідних компетенцій, напрямів їх розвитку або додаткового набуття сприяє формуванню потенціалу організації, підвищенню рівня її здатності протидіяти негативним зовнішнім впливам, визначенню стійкості та життєздатності в довгостроковій перспективі» [16, с. 92]. Це свідчить про те, що стратегія не може існувати відокремлено від процесів її реалізації, адже лише їх узгодженість гарантує результативність.

Третім важливим напрямом є інноваційно-орієнтаційна функція, яка забезпечує інтеграцію нових технологій, бізнес-моделей та управлінських підходів у діяльність підприємства. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації інноваційність стає ключовим чинником розвитку, а відтак і невід'ємною складовою стратегічного управління. Отже, ця функція виступає механізмом, що формує довгострокову динаміку зростання підприємства.

Завершальним елементом є контрольно-коригуюча функція, яка забезпечує зворотний зв'язок між стратегічними орієнтирами та фактичними результатами діяльності. Вона дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати їх причини та вносити необхідні зміни у стратегію чи її реалізацію. Контрольний блок створює не лише механізм оцінювання, а й інструмент адаптації, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на зовнішні зміни.

Таким чином, «процесна модель управління підприємствами втілює сучасний рівень управлінської практики завдяки акцентуванню на створенні, аналізі та постійному вдосконаленні процесів з метою досягнення стратегічних цілей та задоволення потреб клієнтів. Процесна модель також враховує швидкі зміни у бізнес-середовищі та технологічній динаміці, використовуючи методики адаптивного управління та інноваційного розвитку. Це стає можливим завдяки впровадженню цифрових технологій та інструментів управління, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати процеси, підвищуючи їх ефективність та якість. Такий підхід стає ключовим елементом конкурентоспроможності та успіху сучасних підприємств у глобальному ринковому середовищі» [4, с. 39].

Функції стратегічного управління бізнес-процесами формують комплексний механізм, у якому кожна складова виконує специфічну, але взаємопов'язану роль. Аналітика визначає напрям дій, надаючи керівництву підприємства базу для ухвалення рішень; координація забезпечує узгодженість між стратегічними орієнтирами та бізнес-процесами; інноваційність створює перспективу розвитку, відкриваючи шлях для технологічних і організаційних змін; контроль, своєю чергою, гарантує корекцію та стійкість системи.

Взаємодія цих функцій утворює цілісну систему, яка перетворює стратегічні орієнтири на конкретні управлінські інструменти, дозволяє досягати конкурентних переваг, підтримувати економічну безпеку та

забезпечувати довгостроковий розвиток підприємства (табл. 1).

Таблиця 1. Відповідність функцій та блоків стратегічного управління бізнес-процесами

Функції стратегічного управління	Відповідний структурний блок	Сутність взаємозв'язку
Аналітична (оцінка середовища, ідентифікація ризиків)	Цільовий блок	Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів формує підґрунтя для визначення місії, бачення та стратегічних завдань
Координаційна (узгодження цілей і процесів)	Функціональний блок	Забезпечує трансформацію стратегічних завдань у бізнес-процеси та інтеграцію управлінських рішень у діяльність підприємства
Інноваційно-орієнтаційна (оновлення і розвиток)	Ресурсний блок	Використання людського, фінансового та інформаційного потенціалу для впровадження інноваційних рішень і розвитку організації
Контрольно-коригуюча (моніторинг і зворотний зв'язок)	Контрольний блок	Забезпечує оцінювання результатів реалізації стратегії, корекцію відхилень та підтримку стратегічної рівноваги

Джерело: розроблено авторами.

Важливо підкреслити, що функції не можуть бути реалізовані поза рамками структурних блоків стратегічного управління бізнес-процесами. Цільовий блок формує місію, бачення та стратегічні завдання, які задають напрям для аналітичної функції. Функціональний блок втілює узгодженість стратегічних орієнтирів із бізнес-процесами, забезпечуючи ефективну координацію. Ресурсний блок, акумулюючи людський, фінансовий та інформаційний потенціал, створює базу для реалізації інноваційної складової управління. Контрольний блок, що охоплює моніторинг, оцінювання результатів і корекцію відхилень, напряму пов'язаний із контрольно-коригуючою функцією. Таким чином, блоки та функції не лише співіснують, але й взаємодоповнюють одне одного, утворюючи єдину інтегровану систему стратегічного управління.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, узгодженість функцій із відповідними блоками створює замкнений цикл стратегічного управління: від постановки цілей до їх реалізації, від використання ресурсів до оцінювання результатів і внесення коректив. Цей цикл забезпечує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища та підвищує здатність підприємства зберігати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності. Більш того, інтеграція функцій і блоків у єдине управлінське середовище сприяє формуванню інноваційної культури, орієнтованої на довгострокову результативність, сталий розвиток і зниження ризиків. Стратегічне управління бізнес-процесами варто розглядати не лише як сукупність окремих методів чи завдань, а як системний організаційно-економічний механізм, у якому функції та блоки утворюють взаємопов'язану структуру. Саме ця єдність визначає його здатність забезпечувати не тільки поточну ефективність, але й перспективний розвиток, підвищення економічної безпеки та стійке функціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Література

1. Артеменко Л. П., Цвіркун А. С. Антикризові стратегії промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 34. С. 112–119.
2. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2021. №2 (74). С. 134-144. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/74.134.
3. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101.
4. Бавико О. Є., Фаєнгольд М. А. Бізнес-процеси як об'єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 1 (27). С. 36–44. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.4.
5. Балаклеєць К. Ю., Родченко В.Б. Чинники трансформації бізнес-процесів в розвитку Індустрії 4.0. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2024. Вип. 8. Т. 2. С. 153-170. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.153.
6. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62.
7. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49), С. 15-22. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3.
8. Висторопський В. Інтегровані підходи до стратегічного управління в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. №72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54.
9. Криворучко О. М., Токарєв Є. К. (). Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства: сутність та основні положення. *Економікатранспортного комплексу.* 2024. №44. С. 7-24. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.7.
10. Пілецька С. Т., Ареф'єв С. О., Коритько Т. Ю. Цифрові маркетингові технології в стратегії розвитку фінансового потенціалу підприємств в контексті інноваційних трансформацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. №11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15347920.
11. Рєпіна І.М., Теплюк М. А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 5 (263). С. 65-72. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72.
12. Сімкова Т. О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямків в умовах гарантування економічної безпеки. *Економічний вісник дніпровської політехніки*. 2025. №1(89). С. 137-147. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/89.137.
13. Arefiev S., Nemashkalo K. Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2023. Volume 8. № 3, pp. 131 – 136. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19.
14. Arefieva O. V., Poberezhna Z. M. Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets. *Business Inform.* 2019. №11, С. 108–116. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116.
15. Buleev I., Bryukhovetska N., Korytko T., Piletska S., Patlachuk V. Evaluation of the levelof personnel adaptation to enterprises intellectualization in termes of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 2023. Vol. 45 No. 1. Pp. 94–104. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2023.10.
16. Gruzina I., Lepeyko T., Lohinova K., Pererva I., Myronova O. Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* 2024. Vol. 2 No. 13 (128). Pp. 91–102. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300910.
17. Kaplan R,. Norton D. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996. No.29(1), pp.75-85.

References

1. Artemenko, L. P., & Tsvirkun, A. S. (2021). Antykryzovi stratehii promyslovykh pidpryiemstv [Anti-crisis strategies of industrial enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 34, pp. 112–119.
2. Arefeva, O. V., & Arefev, S. O. (2021). Potentsial liderstva v stratehichnomu upravlinni adaptyvnistiu pidpryiemnytskoi diialnosti [Leadership potential in the strategic management of business activity adaptability]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky*, no. 2 (74), pp. 134–144. https://doi.org/10.33271/ebdut/74.134.
3. Arefeva, O., Simkova, T., & Zhurakivskyi, V. (2022). Stratehichnyi rozvytok aviatransportnykh pidpryiemstv v konkurentnykh umovakh [Strategic development of air transport enterprises in competitive conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101.
4. Bavyko, O. Ye., & Faienkhold, M. A. (2024). Biznes-protsesy yak ob'iekt upravlinnia diialnistiu suchasnykh pidpryiemnytskykh struktur [Business processes as an object of management of modern entrepreneurial structures' activities]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, no. 1 (27), pp. 36–44. https://doi.org/10.15276/EJ.01.2024.4.
5. Balaklieiets, K. Yu., & Rodchenko, V. B. (2024). Chynnyky transformatsii biznes-protsesiv v rozvytku Industriii 4.0 [Factors of business process transformation in the development of Industry 4.0]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Seriia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia»*, no. 8, vol. 2, pp. 153–170. https://doi.org/10.23939/semi2024.02.153.
6. Bilous, S., Trokhymenko, A., & Kaminskyi, V. (2024). Stratehichne upravlinnia rozvytkom pidpryiemstva v umovakh kryzy ta viiskovykh vyklykiv [Strategic management of enterprise development in the context of crisis and military challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62.
7. Vasiutkina, N., Andrienko, M., & Samitov, R. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy pidpryiemstva na osnovi innovatsiino-kreatyvnykh kompetentsii [Strategic management of enterprise human resources based on innovative and creative competencies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (49), pp. 15–22. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3.
8. Vystoropskyi, V. (2025). Intehrovani pidkhody do stratehichnoho upravlinnia v umovakh suchasnykh vyklykiv [Integrated approaches to strategic management in the context of modern challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-54.
9. Kryvoruchko, O. M., & Tokariev, Ye. K. (2024). Stratehichne upravlinnia biznes-protsesamy pidpryiemstva: sutnist ta osnovni polozhennia [Strategic management of enterprise business processes: essence and main provisions]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 44, pp. 7–24. https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.7.
10. Piletska, S. T., Arefev, S. O., & Korytko, T. Yu. (2024). Tsyfrovi marketynhovi tekhnolohii v stratehii rozvytku finansovoho potentsialu pidpryiemstv v konteksti innovatsiinykh transformatsii [Digital marketing technologies in the strategy for developing the financial potential of enterprises in the context of innovative transformations]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, no. 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15347920.
11. Repina, I. M., & Tepliuk, M. A. (2023). Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpryiemstvi [Management of the quality of business processes at the enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 5 (263), pp. 65–72. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-263-65-72.
12. Simkova, T. O. (2025). Upravlinnia rozvytkom avtotransportnykh pidpryiemstv u konteksti vyznachennia skladovykh mekhanizmu formuvannia stratehichnykh napriamkiv v umovakh harantuvannia ekonomichnoi bezpeky [Management of the development of motor transport enterprises in the context of determining the components of the mechanism for forming strategic directions in terms of ensuring economic security]. *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniky*, no. 1 (89), pp. 137–147. https://doi.org/10.33271/ebdut/89.137.
13. Arefiev, S., & Nemashkalo, K. (2023). Prospects of leadership style formation regarding Generation Z. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8, no. 3, pp. 131–136. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-19.
14. Arefieva, O. V., & Poberezhna, Z. M. (2019). Strategic Management of Innovativeness of Business Processes of an Enterprise in Competitive Markets. *Business Inform*, no. 11, pp. 108–116. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-108-116.
15. Buleev, I., Bryukhovetska, N., Korytko, T., Piletska, S., & Patlachuk, V. (2023). Evaluation of the level of personnel adaptation to enterprises intellectualization in termes of the economy digitalization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45, no. 1, pp. 94–104. https://doi.org/10.15544/mts.2023.10.
16. Gruzina, I., Lepeyko, T., Lohinova, K., Pererva, I., & Myronova, O. (2024). Determining directions for transforming the organization's competence structure depending on its life cycle stage in the context of enabling effective operation in the market. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, vol. 2, no. 13 (128), pp. 91–102. https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300910.
17. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, no. 29 (1), pp. 75–85.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.10.2025 Прийнята до друку / Accepted 06.11.2025