

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-12>

УДК 658:005.7

ЛУПАК Руслан

Львівський торговельно-економічний університет

<https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

e-mail: [economist\\_555@ukr.net](mailto:economist_555@ukr.net)

НАКОНЕЧНА Наталія

Львівський державний університет внутрішніх справ

<https://orcid.org/0000-0003-1377-4315>

e-mail: [nakonnat@gmail.com](mailto:nakonnat@gmail.com)

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

*У статті визначено ключові положення формування та удосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємствах з орієнтацією на адаптацію до динамічних умов діджиталізації. Наголошено на подальшому зростанні впливу діджиталізації на підприємницьку діяльність та необхідності прийняття управлінських рішень, що дозволяють налагодити бізнес-процеси для якомога максимально оптимального реагування на такі тенденції. Відмічено необхідність цифровізації та використання інформаційно-комунікаційних технологій як пріоритетного напрямку удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах. Ідентифіковано низку переваг, які підприємство отримує від здійснення інвестиційно-інноваційної і техніко-технологічної діяльності та важливість переорієнтації менеджменту на розширення сфер управління бізнес-процесами із залученням провідних інновацій і технологій. Визначено вектори та критерії управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації, які пов'язано із реагуванням на ризики та загрози, підвищенням конкурентоспроможності, покращенням ресурсного забезпечення, переформатуванням організаційної структури.*

*Ключові слова: бізнес-процеси, управління, підприємства, діджиталізація, підприємницька діяльність, інформаційні технології, цифровізація, інновації, інноваційна діяльність, стратегії*

LUPAK Ruslan

Lviv University of Trade and Economics

NAKONECHNA Nataliya

Lviv State University of Internal Affairs

## CONCEPTUAL PROVISIONS OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AT ENTERPRISES IN CONDITIONS OF DIGITALIZATION

*The article defines the key provisions of the formation and improvement of the business process management system at enterprises with a focus on adaptation to the dynamic conditions of digitalization. The further growth of the impact of digitalization on business activity and the need to make management decisions that allow for the establishment of business processes to respond to such trends as optimally as possible are emphasized. It has been proven that the correct choice of the business process management model is important in the activities of enterprises. The need for digitization and the use of information and communication technologies as a priority direction for improving the management of business processes at enterprises was noted. A number of advantages that the company receives from the implementation of investment-innovative and technical-technological activities and the importance of reorientation of management to the expansion of the spheres of business process management with the involvement of leading innovations and technologies have been identified. This orientation of enterprises to innovative development requires improvement of the management system, the vectors of which will be directed to the large-scale introduction of digital technologies and changes in the mechanisms of information transmission. The vectors and criteria for managing business processes at enterprises in the conditions of digitalization, which are associated with responding to risks and threats, increasing competitiveness, improving resource provision, and reformatting the organizational structure, are defined. It is emphasized that the implementation of digital technologies should be carried out on a large scale and this should be facilitated by the reorientation of the enterprise's management system to solve such a task.*

*Key words: business processes, management, enterprises, digitalization, entrepreneurial activity, information technologies, digitalization, innovations, innovative activity, strategies*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

#### ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління бізнес-процесами є однією із підсистем менеджменту підприємства, що виконує значний обсяг завдань стосовно розвитку підприємницької діяльності. Бізнес-процеси є провідним об'єктом управлінської системи підприємства та підвищення їх ефективності заведено розглядати як головною ціллю менеджменту. Для досягнення цього повинні бути чітко визначені стратегічні кроки менеджменту підприємства, обґрунтування яких повинно відбуватися із залученням новітніх технологій. Зокрема, все більше підприємства потребують застосування інформаційних технологій при розробленні результативних управлінських рішень. Такі вимоги постійно посилюються, адже підприємствам приходится функціонувати в умовах швидкого поширення діджиталізації, до яких потрібно адаптуватися і відповідно корегувати систему управління бізнес-процесами.

Більшість концепцій управління бізнес-процесами на підприємствах розділяють підхід формування відкритої системи, яка взаємодіє з суб'єктами зовнішнього середовища: конкурентами та партнерами,

банківськими інституціями, органами виконавчої влади, місцевим самоврядуванням, недержавними організаціями та ін. При цьому така концепція використовує різні моделі, сформовані на основі багатьох теорій управління. Якщо враховувати сучасні виклики перед підприємствами, то інформатизація та технологізація маю першочерговий вплив на ефективність управління бізнес-процесами і це вимагає вироблення нового управлінського підходу, який передбачає використання провідних інновацій та технологій. Епоха діджиталізації набирає оберти і підприємства все більше потребують використання прогресивних теоретико-методичних на науково-прикладних підходів до управління бізнес-процесами, щоб домогтися стабільного функціонування та поступу.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Діджиталізація системи управління бізнес-процеси є одними із провідних об'єктів наукових досліджень. Така зорієнтованість наукової спільноти значним чином обумовлена швидкими темпами використання інноваційних технологій, а особливо інформаційно-комунікаційних та цифрових продуктів (І. Кравчук, С. Лавриненко, А. Зелінська [1]). Все більше результати підприємницької діяльності залежать від застосування інноваційних підходів до управління бізнес-процесами, які заведено орієнтувати на покращення комунікації та діалогу, підвищення ефективності та продуктивності праці, посилення відповідальності керівництва та персоналу на підприємстві (С. Бойда [2, с. 72-81], К. Клименко [3, с. 13-18]). Також варто враховувати галузеві особливості при прийнятті управлінських рішень, адже відомо, що складність бізнес-процесів є вищою при налагодженні виробництва, порівняно з надання послуг чи продажем товарів (О. Ольшанський [4, с. 22-26], М. Макарова [5, с. 150-160]).

Управління бізнес-процесами є ефективним, коли підприємства володіють достатніми ресурсами, щоб реалізовувати, особливо прогресивні, наміри та ідея, а це потребує складення відповідних бюджетів та планів (Ю. Чуприна [6, с. 34-39]). Така політика є ефективною, якщо передбачаються альтернативні варіанти реалізації управлінських рішень, зокрема планується диверсифікація підприємницької діяльності, реалізація інвестиційно-інноваційних проєктів та інше (Т. Васильців, Р. Лупак, Т. Городня [7, с. 52-57]).

У працях [8, с. 20-26; 9, с. 1785-1798; 10, с. 136-140] наголошується на необхідності посилення готовності менеджменту підприємств постійно адаптуватися до умов діджиталізації, де кожен суб'єкт бізнесу повинен інвестувати у впровадження інформаційних технологій, розроблення власних цифрових платформ, формування корпоративних баз даних та іншого.

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Економічно обґрунтованим напрямом розвитку підприємства в умовах діджиталізації є забезпечення ресурсними можливостями. Водночас для налагодження повного ресурсного забезпечення необхідно впровадити абсолютно нову модель управління, яка буде пов'язана з розробкою та концептуалізацією ідей щодо інноваційного розвитку власної економічної системи. За таких ринкових викликів актуально визначити інструментарій управління бізнес-процесами, що передбачає необхідне ресурсне забезпечення та його ефективне використання в міру адаптації підприємства до умов діджиталізації.

Суть управлінських рішень полягає в тому, що, з одного боку, підприємство має чітко визначений план, а з іншого – сформовану організаційну структуру управління, покликану забезпечити розробку довгострокової стратегії і її реалізацію на засадах діджиталізації. Таким чином на підприємстві повинна бути розроблена система критеріїв прийняття управлінських рішень, щоб забезпечити ефективність бізнес-процесів та подальше її підвищення. Тут пріоритетне місце варто надати інновації та їх впровадженню при реалізації управлінських рішень, що засвідчить готовність підприємства здійснювати цифровізацію та інформатизацію бізнес-процесів.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є наукове обґрунтування концептуальних положень управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Правильний вибір моделі управління бізнес-процесами важливий в діяльності підприємств. Одним з ключових питань, пов'язаних з обґрунтуванням управління бізнес-процесами, є вибір інноваційних технологій. Правильна технологічна політика є основою розвитку підприємств, а своєчасні управлінські зміни у впровадженні інновацій забезпечують стабільне функціонування та поступальний розвиток. Це вимагає розроблення такої технологічної політики, яка відповідала б стратегічним орієнтирам підприємницької діяльності та враховувала ринкові виклики при підвищенні інноваційності бізнес-процесів.

Важливо, щоб політика управління бізнес-процесами передбачала застосування інноваційних технологій для обґрунтування прогнозних тенденцій та впливу динамічних факторів на результати підприємницької діяльності. Тут вимагається першочергово сформулювати та постійно оновлювати базу даних,

яка і буде забезпечувати об'єктивність та раціональність прийняття управлінських рішень. Безперечно без цифрових технологій не обійтись, зокрема потребується здійснити на підприємстві інформатизацію усіх ділових відносин. За такої моделі управління підприємство отримує значні конкурентні переваги, які передбачають підвищення ефективності та продуктивності праці, зростання ділової активності та інше.

Відомо, що одним з пріоритетних завдань підприємства є передбачення трансформацій фаз циклу попиту у відповідності до умов конкуренції. Якщо цифрові технології здатні сприяти відтворенню конкурентних позицій, то пріоритетною умовою успіху варто розглядати організацію бізнес-процесів на базі подальшого покращення та доробки таких технологій. Як тільки значення цифрових технологій починає знижуватись, то підприємству слід переходити до іншого технологічного способу управління бізнес-процесами.

Примітно, що управлінські процедури впровадження інновацій залишаються незмінними протягом усього життєвого циклу попиту. При використанні інноваційних технологій зростання продажів насамперед пов'язана з підвищенням рентабельності. А це доводить, що цифрові технології є важливими при реалізації маркетингової політики, покращенні комерційно-логістичних відносин, розширенні інвестиційно-інноваційної співпраці та в інших сферах розвитку підприємницької діяльності. Дійсно, вимога до впровадження цифрових продуктів є не новою та вже тривалий час є одним із критеріїв розвитку підприємства. Більше того, в умовах діджиталізації, використання інформації набуває нового значення і стає пріоритетним активом для підприємства. Інформація все більше розглядається як товар, продаж якого здатний принести значні вигоди підприємства та результативно забезпечити його конкурентні позиції на ринку. І навпаки, при використанні цифрових технологій можливо й недоотримати частину прибутку, коли оборот підприємства значно збільшується, оскільки жорстка конкуренція призводить до низьких цін, а через короткий життєвий цикл продукту повернути кошти, витрачені на продаж продукту, не представляється можливим.

Управління бізнес-процесами скоріше неможливе без використання цифрових продуктів, адже вони є надважливими на усіх стадіях управління – від розроблення та реалізації рішень. Інформація потребує постійної перевірки, окремих уточнень та іншого і без використання цифрових продуктів якісно виконувати такі управлінські роботи досить складно, при цьому, що це може суттєво сповільнювати темпи реалізації усіх комерційних операцій. Епоха діджиталізації критично змінила підходи до управління бізнес-процесами, коли потік інформації є досить динамічний і його організація потребує використання інноваційних технологій, щоб це дозволило утримувати достатній рівень економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Досвід багатьох високотехнологічних підприємств засвідчує вагоме значення інвестиційної діяльності, що передбачає розроблення відповідних програм та проектів, де головним завданням ставиться розвиток техніко-технологічної діяльності та розроблення і реалізація інноваційної продукції. Така орієнтація підприємств на інноваційний розвиток вимагає удосконалення управлінської системи, вектори якої будуть направлені на масштабне впровадження цифрових технологій та зміну механізмів передачі інформації. Примітно, що такі трансформації внутрішнього організаційного середовища підприємства більше ініційовані зовнішніми факторами, зокрема діджиталізація вже оцінюється як основний виклик менеджменту підприємств при утриманні конкурентних позицій та забезпеченні економічного зростання на ринку.

Поряд з тим, необхідно враховувати зовнішні тенденції та адаптуватись до них, адже існує низка інших завдань, які ставляться перед менеджментом підприємства та визначають необхідність стратегування бізнес-процесів. Таким чином, впровадження цифрових технологій повинно відбуватися масштабно і цьому має сприяти переорієнтація системи управління підприємства на вирішення такого завдання. Йдеться насамперед про передбачення ризиків та загроз діджиталізації задля подальшої мінімізації їх впливу та повного ухилення від нього. Зокрема, менеджменту підприємства варто налагодити практику розроблення стратегічного плану впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, корегування тактичних заходів передбачення та мінімізації впливу ризиків і загроз діджиталізації, запровадження планування та моніторингу і аналізу реалізації інноваційно-технологічної діяльності та інше. Такі управлінські рішення дозволяють якісно реагувати на посилення впливу діджиталізації та поступального розвивати підприємницьку діяльність.

Варто відмітити пріоритетне значення бізнес-процесів із забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тут від системи управління вимагається якісно організувати та надати підтримку процесам впровадження цифрових технологій, реалізації інвестиційно-інноваційних проектів модернізації бізнес- та виробничо-технологічних процесів, посилення інформаційно-комунікаційних зв'язків з підприємствами-конкурентами. Такі вектори управління формують та реалізують нові конкурентні переваги підприємства, нарощують його конкурентний потенціал, щоб досягнути стану лідерства на ринку.

Іншим важливим вектором управління бізнес-процесами на підприємствах є покращення ресурсного забезпечення. Наявність ресурсів та їх нарощування відноситься до основних завдань менеджменту, а в умовах діджиталізації така вимога лише посилюється, адже, відомо, що впровадження цифрових технологій

є витратомістким та вимагає зовнішніх інвестиційних ресурсів. Поряд з тим і організаційна структура управління підприємством потребує переформатування, зокрема, передбачаючи нарощування організаційного та інтелектуально-кадрового потенціалу, розбудову та стандартизацію системи управління інноваційно-технологічними бізнес-процесами, переформатування стилю управління техніко-технологічним потенціалом.

Більше того, при формуванні моделі управління бізнес-процесами заведено дотримуватись певних правил, норм тощо. Відтак повинен бути розроблений чіткий план прийняття та реалізації управлінських рішень, але це лише частина завдань менеджменту підприємства. Іншим важливим аспектом успішного управління бізнес-процесами є відповідність прийнятих рішень встановленим критеріям, за якими вдається достовірно встановити ступінь ефективності обраним напрямів розвитку підприємницької діяльності (рис. 1).



Рис. 1. Вектори та критерії управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Управління бізнес-процесами на підприємствах є досить динамічним і це залежить від багатьох факторів, а особливо значний вплив мають інновації та технології, адже змінюють існуючі правила та норми і, таким чином, ініціюють низку організаційно-структурних та інших перетворень. Умови діджиталізації є тим катализатором змін, що вимагає від менеджменту підприємств переорієнтації на більш масштабне використання цифрових технологій, інформаційно-комунікаційних продуктів та інших інновацій. При цьому, до критеріїв управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації варто відносити реагування на ризики та загрози, підвищення конкурентоспроможності, покращення ресурсного забезпечення, переформування організаційної структури.

Перспективи подальших досліджень повинні охоплювати розроблення та реалізацію механізмів, що дозволяють якісно ухвалювати управлінські рішення для підвищення ефективності бізнес-процесів в умовах масштабної діджиталізації підприємницької діяльності.

**Література**

1. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277/3201>
2. Бойда С. Інноваційні підходи до управління підприємствами в умовах діджиталізації економіки. Економіка та управління підприємствами. 2022. Вип. 1(85). С. 72-81.
3. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 4. Том 3. С. 13-18.
4. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 22. Ч. 3. С. 22-26
5. Макарова М. Інформаційні інноваційні технології в управлінні промисловими підприємствами: сучасні аспекти. Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. 2018. № 1(36). С. 153-160.
6. Чуприна Ю. В. Огляд сучасних підходів до формування системи управління бюджетами підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2023. № 2 (72). С. 34-39.
7. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Городня Т. А. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. Інтелект XXI. 2017. Вип. 1. С. 52-57.
8. Данченко О. Б., Семко О. В., Бедрий Д. І. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. № 44. С. 20-26.
9. Lupak R., Kynytska-Iliash M., Berezivskyi Y., Nakonechna N., Ivanova L., Vasylytsiv T. Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. Accounting. 2021. № 7(7). P. 1785-1798.
10. Кравець В. І., Слісаренко Т. В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 136-140.

**References**

1. Kravchuk, I., Lavrynenko, S., Zelinska, A. (2023). Digitalization of business processes: an innovative component of enterprise management. *Economy and society*. № 58. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277/3201>
2. Boyda, S. (2022). Innovative approaches to enterprise management in the conditions of digitalization of the economy. *Economics and enterprise management*. Issue 1(85). P. 72-81.
3. Klymenko, K. V. (2020). Digitalization as innovative development of enterprises: the experience of Ukraine. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. № 4. Vol. 3. P. 13-18.
4. Olshansky, O. V. (2018). Peculiarities of managing business processes of trade enterprises and methods of their improvement. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. № 22. Part 3. P. 22-26.
5. Makarova, M. (2018). Information innovative technologies in the management of industrial enterprises: modern aspects. *Bulletin of the Azov State Technical University*. № 1(36). P. 153-160.
6. Chupryna, Yu. V. (2023). Review of modern approaches to the formation of the enterprise budget management system. *Economic Herald of Donbass*. № 2 (72). P. 34-39.
7. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Horodnia, T. A. (2017). Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments. *Intelligence XXI*. Issue 1. P. 52-57.
8. Danchenko, O. B., Semko, O. V., Bedriy, D. I. (2020). Overview of information technologies for managing business processes in organizations. *Management of the development of complex systems*. № 44. P. 20-26.
9. Lupak, R., Kynytska-Iliash, M., Berezivskyi, Y., Nakonechna, N., Ivanova, L., Vasylytsiv, T. (2021). Information and analytical support system of enterprise competitiveness management. *Accounting*. № 7(7). P. 1785-1798.
10. Kravets, V. I., Slisarenko, T. V. (2017). The use of information technologies to increase the efficiency of enterprise management. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy*. Issue 13. Part 1. P. 136-140.