

УДК 658.5:005.21

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.2.2025.13>

Середа Андрій Володимирович

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,

Приватний вищий навчальний заклад

«Європейський університет»

ORCID ID: 0009-0003-6902-8618

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ІНТЕГРОВАНИХ МОДЕЛЕЙ РЕФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. У статті розглянуто концептуальні та методичні засади побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів підприємств у контексті трансформаційної економіки. Актуальність дослідження зумовлена складністю сучасного економічного середовища, зокрема наслідками повномасштабної війни в Україні, що призвела до порушення виробничих ланцюгів, дефіциту ресурсів, відтоку кадрів і зростання управлінських ризиків. У таких умовах традиційні підходи до оптимізації бізнес-процесів виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в інтегрованих рішеннях нового типу. Метою статті є розробка узагальненого підходу до формування інтегрованої моделі реформування бізнес-процесів на основі поєднання управлінських функцій, цифрових технологій та адаптаційних механізмів задля підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. У межах дослідження проаналізовано сучасні наукові підходи до процесного управління, реінжинірингу, цифровізації та оптимізації. Авторський внесок полягає у синтезі цих підходів у межах єдиної логіко-структурної рамки, що охоплює координацію функцій планування, організації, мотивації, контролю та аналізу в умовах цифрової трансформації. Цифровізація розглядається як системо утворювальний компонент стратегічного управління. Наукова новизна полягає в обґрунтуванні потреби міжфункціональної інтеграції управлінських рішень і структуризації відповідного методичного інструментарію, здатного забезпечити адаптацію підприємств до умов кризової економіки. У статті запропоновано концептуальну модель, яка поєднує стратегічне планування, операційну адаптацію та цифрову аналітику. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування запропонованого підходу в програмах реорганізації, антикризового управління та розробці інформаційних систем підтримки управлінських рішень. Представлена модель враховує специфіку функціонування українських підприємств, зокрема ресурсну обмеженість, ринкову нестабільність та кадрові ризики. Висновки дослідження засвідчують доцільність формування багаторівневих інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів, які поєднують аналітичну, організаційну й технологічну складові та відповідають викликам сучасної трансформаційної економіки.

Ключові слова: реформування бізнес-процесів, реінжиніринг, оптимізація бізнес-процесів, антикризове управління, інтегровані моделі управління, ефективність діяльності підприємства.

Постановка проблеми. Управлінські системи сучасних підприємств функціонують в умовах багаторівневої турбулентності, що формується під впливом як глобальних тенденцій, так і регіональних дестабілізуючих чинників. До ключових викликів можна віднести цифрову трансформацію, ресурсну нестачу, технологічні зрушення, посилення конкуренції, високий рівень ринкової невизначеності, а також наслідки повномасштабної війни в Україні, яка суттєво вплинула на економічну активність, інституційну сталість і структуру господарських зв'язків.

У таких умовах більшість традиційних підходів до реформування бізнес-процесів демонструють обмежену ефективність. Типовими недоліками є фрагментарність управлінських рішень, ізолюваність оптимізаційних зусиль у межах окремих функцій або підрозділів, а також недостатня інтеграція цифрових технологій у процеси стратегічного оновлення. Це ускладнює досягнення системної гнучкості, узгодженості управлінських рівнів та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Відтак, актуальною постає проблема формування інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів, здатних забезпечити цілісність управління, адаптаційність до змін зовнішнього середовища, внутрішню функціональну узгодженість і цифрову трансформацію процесів. Особливої значущості набуває розробка таких моделей з урахуванням українських реалій, які характеризуються поєднанням структурних економічних викликів, обмежених ресурсів і підвищених кризових ризиків. Це відкриває простір для подальших наукових досліджень, спрямованих на формалізацію концептуальних та методичних основ інтеграції управлінських підходів до трансформації бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій науковій літературі сформовано ґрунтовну теоретичну базу процесно-орієнтованого управління, що охоплює концепції реінжинірингу бізнес-процесів, методики процесного вдосконалення, а також підходи до стратегічного позиціо-

нування підприємств. Розроблені теорії заклали основи для побудови сучасних бізнес-моделей і визначили напрямки трансформації операційних систем. Ці підходи суттєво вплинули на розвиток інтегрованих систем управління, орієнтованих на підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та стратегічної узгодженості функціонування підприємств.

У контексті подальшого розвитку зазначених концепцій, вітчизняні дослідники, зокрема М. Кравченко [8], О. Карінцева [5], І. Ковшова [6], В. Гурова [2], О. Корзаченко [7], І. Іпполітова [4], Т. Лепейко [10], О. Криворучко [9], зосереджують увагу на формуванні методологічних засад оптимізації бізнес-процесів, упровадженні процесного підходу, а також на окремих аспектах інтеграції управлінських функцій у межах підприємства. Їхні дослідження спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах трансформації економічного середовища та потреби в адаптації управлінських механізмів.

Разом з тим, незважаючи на значні наукові напрацювання, у наукових працях досі недостатньо представлені комплексні підходи до побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів, адаптованих до викликів цифровізації, обмеженості ресурсів та умов воєнного часу. Існуючі дослідження здебільшого мають фрагментарний характер, що ускладнює формування цілісної концептуальної бази. Це зумовлює актуальність подальших наукових розробок, спрямованих на формалізацію принципів, підходів і методів побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів в управлінні підприємствами.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування узагальненого підходу до формування інтегрованої моделі реформування бізнес-процесів, що поєднує управлінські функції, цифрові технології та адаптаційні механізми з урахуванням умов невизначеності, ресурсних обмежень і трансформаційних викликів сучасної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній економічній науці відсутній єдиний універсальний підхід до формалізації моделей реформування бізнес-процесів. У наукових дослідженнях представлено різноманітні трактування концептуальних засад, серед яких виокремлюються як класичні теорії процесного управління, так і сучасні підходи, що враховують вплив цифрової трансформації, ресурсних обмежень та нестабільності зовнішнього середовища.

У низці вітчизняних досліджень наголошується, що ефективність функціонування підприємств у кризових умовах значною мірою залежить від здатності адаптувати бізнес-процеси через їх реінжиніринг, оптимізацію та цифровізацію [2, с. 79; 7, с. 67]. Такі трансформації передбачають системне оновлення організаційної структури, впровадження нових механізмів управління та адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища. І. Іпполітова у праці [4] подала класифікацію реінжинірингу бізнес-процесів за низкою параметрів (табл. 1), що свідчить про багатовимірний характер підходів до реформування. Такий поділ дає змогу комплексно враховувати як внутрішні резерви ефективності, так і потребу адаптації до зовнішніх загроз.

Таблиця 1 – Класифікація реінжинірингу бізнес-процесів

Ознака класифікації	Вид реінжинірингу
В залежності від стану підприємства	Кризовий
	Реінжиніринг розвитку
Модель описуваного бізнесу	Прямий реінжиніринг
	Зворотній реінжиніринг
	Ризик-інжиніринг
Напрямок змін	Зовнішній
	Внутрішній
	Комплексний
Предмет змін	Загальні бізнес-процеси
	Фінансові бізнес-процеси
	Технологічні бізнес-процеси
	Організаційні бізнес-процеси
	Соціальні бізнес-процеси
	Інноваційні бізнес-процеси

Джерело: адаптовано автором на основі [4]

У роботі [2, с. 80] також акцентовано увагу на необхідності перегляду традиційних підходів до управління операційною діяльністю в умовах змін у зовнішньому середовищі. Автор пропонує алгоритм комплексного аналізу бізнес-процесів, спрямований на виявлення вузьких місць і усунення

структурних дисфункцій, що впливають на загальну ефективність підприємства. Відповідно теоретичні засади побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів повинні враховувати мультифакторність змін, поєднувати класичні принципи процесного підходу з сучасними інструментами цифрового управління та враховувати стратегічний контекст трансформації економіки.

Побудова інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів вимагає перегляду ролі управлінських функцій у контексті трансформаційних змін. У наукових джерелах підкреслюється, що ефективна реорганізація бізнес-процесів потребує не лише оновлення їхньої структури, а й формування дієвого механізму координації функцій планування, організації, мотивації, контролю та аналізу. Такий підхід передбачає створення єдиної інтеграційної платформи, що забезпечує цілісність і узгодженість дій усіх ланок управління.

Згідно з результатами дослідження О. Криворучко [9, с. 22], одним із ключових чинників успішного реформування бізнес-процесів є здатність організацій забезпечити міжфункціональну координацію на етапах ідентифікації проблем, генерації ідей та впровадження змін. Вона зокрема запропонувала модель удосконалення, що передбачає об'єднання управлінських структур на основі стратегічного бачення, що у свою чергу сприяє підвищенню адаптивності підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища.

Т. Лепейко у своїй роботі [10, с. 145–148] запропонувала комплексний підхід до реінжинірингу бізнес-процесів, який передбачає не лише їх технічне переосмислення, але й глибоку інтеграцію управлінських функцій на кожному з етапів. Так, авторка дослідження підкреслює, що вдосконалення бізнес-процесів супроводжується необхідністю формування чіткого алгоритму дій, заснованого на використанні таких управлінських інструментів, як SWOT-аналіз, експертні оцінки, блок-схеми та діаграми зв'язків. Усі ці інструменти покликані забезпечити системність управління змінами та цілісність прийняття рішень. Особливу увагу в публікації приділено поетапній координації функцій управління – від стратегічного планування й вибору пріоритетів до контролю реалізації рішень, що досягається, зокрема, через використання діаграм Ганта та методів аналізу поля сил [10, с. 148]. Такий підхід дозволяє не лише координувати дії різних підрозділів підприємства, а й виявляти точки опору або підтримки змін з боку персоналу, що є визначальним чинником у подоланні опору нововведенням. Це дає підстави вважати, що методологічні принципи інтеграції управлінських функцій повинні базуватись на міжфункціональній взаємодії, стратегічному узгодженні та застосуванні сучасних аналітичних інструментів, що забезпечують цілісність і результативність реформування бізнес-процесів у цілому.

У сучасних наукових дослідженнях цифрова трансформація розглядається як ключовий фактор реформування. Як зазначають М. Кравченко та В. Салабай у праці [8, с. 149–151], застосування цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати окремі операції, а й формалізувати процеси прийняття рішень у межах загальної моделі управління. Це особливо актуально для виробничих підприємств, де цифрова аналітика сприяє глибшому розумінню ефективності процесів і визначенню вузьких місць у структурі операційної діяльності. У дослідженні [5, с. 60–62] на прикладі виробничого підприємства показано, як цифрові рішення, зокрема впровадження інформаційних систем управління виробничими потоками, можуть бути інтегровані у чинні управлінські моделі без значних організаційних витрат. Автори підкреслюють, що цифровізація дозволяє підвищити точність, швидкість і обґрунтованість управлінських рішень, що у довгостроковій перспективі сприяє стабільному зростанню ефективності функціонування підприємства. Отже, цифровізація виступає не лише як інструмент технічного оновлення, а ще як фундаментальний чинник, що забезпечує гнучкість, прозорість та стратегічну керованість у межах інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів.

У низці наукових публікацій розглянуто прикладні аспекти впровадження інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів. Зокрема, у статті І. Ковшової [6, с. 54–59] проаналізовано можливості підвищення ефективності діяльності промислових підприємств шляхом впровадження сучасних методів оптимізації, таких як Lean production, Six Sigma, TQM, Kaizen, а також інструментів автоматизації бізнес-процесів. Авторка підкреслює, що ключовим чинником успіху є адаптація підприємства до змін, що передбачає реструктуризацію процесів, візуалізацію операцій та створення механізмів контролю за їх реалізацією.

У роботі [7, с. 67–69] О. Корзаченко робить акцент на особливостях впровадження моделей реформування у вітчизняному економічному середовищі. Зокрема, зазначено, що обмеженість ресурсів, нестабільність ринків і високий рівень ризиків потребують розробки адаптивних сценаріїв трансформації, що мають враховувати галузеву специфіку та поточну економічну ситуацію. Автор також звертає увагу на важливість залучення персоналу до процесів змін та необхідність інституційного забезпечення таких реформ.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика сучасних підходів до оптимізації та реформування бізнес-процесів

Підхід / Метод	Тип змін / Ключові характеристики	Основні інструменти / техніки	Очікувані результати	Особливості впровадження
Lean production (ощадливе виробництво)	Поступові / Усунення втрат, підвищення цінності для клієнта	5S, Kanban, VSM (аналіз потоку створення цінності)	Скорочення витрат, зменшення часу виконання процесів	Потребує змін культури праці, візуального менеджменту
Six Sigma (вдосконалення виробництва та усунення дефектів)	Поступові / Зниження варіативності, поліпшення якості	DMAIC, SPC, контрольні карти, статистичний аналіз	Зниження дефектності, підвищення стабільності процесів	Вимагає аналітичних компетенцій і чіткого вимірювання процесів
TQM (тотальне управління якістю)	Системні / Комплексний контроль якості на всіх рівнях	PDCA, системи моніторингу якості, навчання персоналу	Поліпшення якості продукції та процесів, задоволення клієнтів	Потребує довготривалої підтримки керівництва
Kaizen (поступове вдосконалення із залученням працівників)	Поступові / Безперервне поліпшення невеликими кроками	Щоденні наради, картки покращень, командна робота	Залучення персоналу, поступове вдосконалення процесів	Ефективний у культурах з високою участю персоналу
BPR (реінжиніринг бізнес-процесів)	Радикальні / Радикальна перебудова процесів з нуля	Моделювання «як є» / «як має бути», функціонально - вартісний аналіз	Суттєве підвищення продуктивності, скорочення витрат	Високий ризик; потребує зміни всієї моделі управління
BPA (автоматизація бізнес-процесів)	Системні / Використання ІТ для виконання повторюваних дій	BPMN-схеми, ERP-системи, RPA (роботизована автоматизація)	Зменшення ручної праці, підвищення точності та швидкості	Вимагає інвестицій у цифрові інструменти та змін ІТ-інфраструктури

Джерело: адаптовано автором на основі [1, с. 14–18], [3, с. 77–83], [11, с. 65–69]

У свою чергу, автори дослідження [2, с. 76–80] пропонують алгоритм адаптації бізнес-процесів до умов кризи, який передбачає використання SWOT-аналізу, причинно-наслідкового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, методів RACI та формальної оптимізації. Авторами запропоновано деталізовану класифікацію методів оптимізації, які можуть застосовуватись на різних рівнях підприємства, що дозволяє сформулювати комплексний підхід до трансформації операційної системи в умовах нестабільності. Відповідно, результати аналізу доводять, що формування інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів повинно ґрунтуватися на багаторівневому підході, який поєднує теоретичні напрацювання, практичний досвід і гнучку адаптацію до поточних викликів трансформаційної економіки.

Висновки. Результати дослідження підтвердили, що в умовах трансформації економіки інтегровані моделі реформування бізнес-процесів є ключовим інструментом забезпечення гнучкості, адаптивності та стратегічного управління діяльністю підприємств. Аналіз наукових підходів свідчить про наявність вагомих напрацювань у сферах процесного управління, реінжинірингу, цифровізації та оптимізації бізнес-процесів. Водночас відзначається відсутність узгодженої концептуальної бази, здатної забезпечити врахування сучасних викликів – цифрової трансформації, обмеженості ресурсів і кризових чинників, пов'язаних з воєнним станом.

Ефективне реформування бізнес-процесів має ґрунтуватися на міжфункціональній інтеграції управлінських рішень, впровадженні сучасних аналітичних інструментів і забезпеченні поетапної координації функцій управління. Ключову роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які сприяють підвищенню оперативності, обґрунтованості та прозорості управлінських рішень.

Виявлено, що практичне впровадження інтегрованих моделей у вітчизняному економічному середовищі потребує адаптації до умов високої невизначеності, ресурсних обмежень і галузевих особливостей. Урахування зазначених факторів у побудові моделей створює підґрунтя для їх практичного застосування в системі управління підприємствами. Це, у свою чергу, сприятиме досягненню стійкого розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 147 с.
2. Гурова В. О. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. С. 75–82. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/2202>
3. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2786>
4. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 13. С. 264–270. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14633>
5. Карінцева О. І., Харченко М. О., Пономарьова Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4. С. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.04>
6. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1 (15). С. 53–62 URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/630/583>
7. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2013. № 3. С. 64–69. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553>
8. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
9. Криворучко О. М., Криворучко О. Н. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. № 32. С. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.17>
10. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150.
11. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнес-процесів : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 487 с.

REFERENCES

1. Hrynenko V. V. (2018) Konspekt lektsii z kursu "Upravlinnia ta udoskonalennia biznes-protseviv" [Lecture notes on the course "Management and improvement of business processes"]. Kharkiv: KhNUMG im. O.M. Beketova, 147 p. (in Ukrainian)
2. Hurova V. O. (2016) Optyimizatsiia biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh [Optimization of business processes in an enterprise under crisis]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, pp. 75–82. Available at: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/2202> (accessed June 10, 2025)
3. Danchenko O. B. (2017) Praktychni aspekty reinzhynirynhu biznes-protseviv: navchalnyi posibnyk [Practical aspects of business process reengineering: A textbook]. Kyiv: Universytet ekonomiky ta prava "KROK", 238 p. Available at: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/2786> (accessed June 18, 2025)
4. Ippolitova I. Ya. (2016) Efektyvnist zdiisnennia reinzhynirynhu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Efficiency of business process reengineering in the enterprise]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 13, pp. 264–270. Available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/14633> (accessed June 15, 2025)
5. Karintseva O. I., Kharchenko M. O. & Ponomarova H. S. (2020) Pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protseviv na vyrobnychomu pidpriemstvi [Improving the efficiency of business processes in a manufacturing enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky*, vol. 4, pp. 58–69. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.90.04>
6. Kovshova I. O. (2016) Optyimizatsiia biznes-protseviv yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Optimization of business processes as a means of improving the efficiency of industrial enterprises]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 1 (15), pp. 53–62. Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/630/583> (accessed June 10, 2025)
7. Korzachenko O. V. (2013) Optyimizatsiia biznes-protseviv ukrainskykh pidpriemstv: problemy ta perspektyvy [Optimization of business processes of Ukrainian enterprises: Problems and prospects]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 64–69. Available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553> (accessed June 15, 2025)
8. Kravchenko M. O. & Salabai V. O. (2023) Rol tsyfrovyykh transformatsii biznes-protseviv pidpriemstv [The role of digital transformation of enterprise business processes]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, vol. 26, pp. 148–153. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
9. Kryvoruchko O. M. & Kryvoruchko O. N. (2018) Intehrovanyi pidkhid do udoskonalennia biznes-protseviv pidpriemstva [An integrated approach to improving enterprise business processes]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, vol. 32, pp. 17–29. DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.17>
10. Lepeiko T. I. (2019) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady reinzhynirynhu biznes-protseviv suchasnoho pidpriemstva [Organizational and economic principles of business process reengineering of a modern enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4 (1), pp. 143–150.
11. Shvydanenko H. O. & Prykhodko L. M. (2012) Optyimizatsiia biznes-protseviv: navchalnyi posibnyk [Business process optimization: A textbook]. Kyiv: KNEU, 487 p. (in Ukrainian)

Andrii Sereda

Private Higher Education Establishment "European University"

CONCEPTUAL APPROACHES TO BUILDING INTEGRATED MODELS FOR REFORMING BUSINESS PROCESSES

Abstract. The article discusses the conceptual and methodological foundations for building integrated models for reforming business processes of enterprises in the context of a transformational economy. The relevance of the study is due to the complexity of the current economic environment, in particular, the consequences of the full-scale war in Ukraine, which led to disruption of production chains, shortage of resources, outflow of personnel and increased management risks. In such conditions, traditional approaches to optimizing business processes are not effective enough, which necessitates the need for integrated solutions of a new type. The purpose of the article is to develop a generalized approach to the formation of an integrated model for reforming business processes based on a combination of management functions, digital technologies and adaptation mechanisms to improve the efficiency of enterprises in conditions of uncertainty and limited resources. The study analyzes modern scientific approaches to process management, reengineering, digitalization, and optimization. The author's contribution is to synthesize these approaches within a single logical and structural framework that covers the coordination of planning, organization, motivation, control, and analysis functions in the context of digital transformation. Digitalization is considered as a systemic component of strategic management. The scientific novelty lies in substantiating the need for cross-functional integration of management decisions and structuring the relevant methodological tools that can ensure the adaptation of enterprises to the conditions of the crisis economy. The article proposes a conceptual model that combines strategic planning, operational adaptation and digital analytics. The practical significance of the results lies in the possibility of applying the proposed approach in reorganization programs, crisis management and the development of information systems for supporting management decisions. The presented model takes into account the specifics of the functioning of Ukrainian enterprises, in particular, resource constraints, market instability and personnel risks. The conclusions of the study demonstrate the feasibility of forming multi-level integrated models of business process reform that combine analytical, organizational and technological components and meet the challenges of the modern transformational economy.

Keywords: business process reform, reengineering, business process optimization, crisis management, integrated management models, enterprise performance.