

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ РЕЗИСТЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ МЕТАЛОТРЕЙДЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ

© 2025 ШАБЕЛЬНИК Т. В., ШАБЕЛЬНИК М. М.

УДК 330.3
JEL Classification: A10; C42; L29; O10

Шабельник Т. В., Шабельник М. М. Аналіз бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії

Ринок металопродукції України є стратегічним драйвером економічної безпеки країни через значну долю у формуванні ВВП, робочих місць, експортного потенціалу, забезпечення інших важливих галузей економіки (таких як будівельна, нафтова, машинобудівна, транспортна, харчова, енергетична та інші). І через це виробництво та реалізація металопродукції є критично важливими для розвитку економічної інфраструктури України взагалі та регіональної економіки зокрема. Сучасний ринок металопродукції України відзначається розвиненою інфраструктурою та зростанням рівня конкуренції. Ускладнені умови конкурентного середовища на цьому ринку обумовлюють підвищену потребу в ефективному управлінні бізнес-процесами металотрейдерських компаній, особливо з точки зору їх резистентних складових. Метою роботи є уточнення понять «резистентна поведінка металотрейдерської компанії» і «бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії», а також виокремлення основних бізнес-процесів резистентної поведінки, які мають значну питому вагу у процесі формування економічного ефекту металотрейдерської компанії. На основі аналізу та систематизації визначень категорії резистентності, основних стадій, призначення, резистентних функцій, проблем реалізації та економічних ефектів бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії здійснено уточнення понять «резистентна поведінка металотрейдерської компанії» та «бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії», зміст яких складає частину аксіоматики вирішення проблем формування та розвитку резистентної поведінки металотрейдерської компанії. Виокремлено основні бізнес-процеси резистентної поведінки, які мають значну питому вагу у процесі формування економічного ефекту металотрейдерської компанії. Формування резистентної поведінки металотрейдерської компанії є результатом комплексного підходу до управління бізнес-процесів. Успіх у цьому залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення, операційної ефективності та підтримувальних процесів. Резистентність стає не лише інструментом виживання, але й конкурентною перевагою на динамічному ринку металопродукції.

Ключові слова: металотрейдерська компанія, ринок металопродукції, бізнес-процеси, резистентна поведінка, економічні ефекти.

Табл.: 5. **Бібл.:** 23.

Шабельник Тетяна Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики і системного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Tanya.shabelnik17@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9798-391X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8542-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220211152>

Шабельник Микола Миколайович – аспірант кафедри статистики і економічного прогнозування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: shabelnik003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4182-8273>

UDC 330.3
JEL Classification: A10; C42; L29; O10

Shabelnyk T. V., Shabelnyk M. M. Analyzing the Business Processes of the Resistant Behavior of a Metal Trading Company

The Ukrainian metal products market is a strategic driver of the country's economic security due to its significant share in GDP formation, job creation, export potential, and support for other important sectors of the economy (such as construction, oil, machine engineering, transportation, food, energy, and others). Therefore, the production and sale of metal products are critically important for the development of Ukraine's economic infrastructure in general and the regional economy in particular. The modern Ukrainian metal products market is characterized by developed infrastructure and increasing competition levels. The complicated conditions of the competitive environment in this market create a heightened need for efficient management of the business processes of metal trading companies, especially regarding their resistant components. The aim of this work is to closer define the concepts of «resistant behavior of a metal trading company» and «business processes of resistant behavior of a metal trading company», as well as to identify the main business processes of resistant behavior that have a significant share in forming the economic effect of a metal trading company. Based on the analysis and systematization of definitions of the category of resistance, the main stages, purposes, resistant functions, implementation problems, and economic effects of the business processes of the resistant behavior of a metal trading company, the concepts of «resistant behavior of a metal trading company» and «business processes of resistant behavior of a metal trading company» have been closer defined, the content of these concepts constitutes a part of the axiomatics of solving the problems of forming and developing the resistant behavior of a metal trading company. The main business processes of resistant behavior, which have a significant share in the process of forming the economic effect of a metal trading company, have been identified. The formation of the resistant behavior of a metal trading company is the result of a comprehensive approach to business process management. Success depends on the harmonious combination of strategic vision, operational efficiency, and supporting processes. Resistance becomes not only a tool for survival but also a competitive advantage in the dynamic market of metal products.

Keywords: metal trading company, metal product market, business processes, resistant behavior, economic effects.

Tabl.: 5. Bibl.: 23.

Shabelnyk Tetiana V. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Economic Cybernetics and System Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Tanya.shabelnik17@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9798-391X>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-8542-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57220211152>

Shabelnyk Mykola M. – Postgraduate Student of the Department of Statistics and Economic Forecasting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: shabelnik003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4182-8273>

Ринок металопродукції України включає виробництво та реалізацію металопродукату, трубної продукції, спеціальних сталей і сплавів, покрівельних матеріалів, металовиробів та метизів, вторинної металопродукції.

Ринок є стратегічним драйвером економічної безпеки країни через значну долю у формуванні ВВП, робочих місць, експортного потенціалу, забезпечення інших важливих галузей економіки, таких як будівельна, нафтова, машинобудівна, транспортна, харчова, енергетична та інші. І через це виробництво та реалізація металопродукції є критично важливими для розвитку економічної інфраструктури України взагалі та регіональної економіки зокрема.

Сучасний ринок металопродукції України відзначається розвиненою інфраструктурою та зростанням рівня конкуренції. Ускладнені умови конкурентного середовища на цьому ринку обумовлюють підвищену потребу в ефективному управлінні бізнес-процесами металотрейдерських компаній, особливо з точки зору їх резистентних складових.

Великий тлумачний словник сучасної української мови дає визначення категорії «резистентний» як «стійкий, здатний чинити опір чомунебудь» [1].

З економічної точки зору, резистентність переважно пов'язують із формуванням і забезпеченням економічної безпеки та стабільністю функціонування економічної системи.

Так, Корчевська Л. О. дає визначення категорії «резистентність економічної безпеки підприємства» як відношення рівня економічної держави або регіону до рівня економічної безпеки підприємства та пропонує методику оцінювання резистентності економічної безпеки підприємства [2].

У своєму дослідженні «Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін» вчені під резистентністю пропонують розуміти здатність української економіки, промисловості чи будь-якої виробничої системи блокувати та лока-

лізувати деструктивні впливи, що мають однакову природу [3].

Науковець Федорук О. В. використовує резистентний підхід для надання визначення поняття «економічна безпека держави», відповідно до якого економічною безпекою держави є стан національної економіки, який забезпечує її стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, здатність адекватно захищати національні інтереси в усіх сферах функціонування держави [4].

Окрім економічної резистентності, часто використовують поняття економічної опірності, яке має складний характер і розкривається через поєднання властивостей, змісту, стану та результату протидії підприємства негативним впливам внутрішнього та зовнішнього середовища [5]. Причому в науковій літературі розрізняють різні типи опірності, такі як: виробнича, фінансова, економічна, інвестиційна, інформаційна та соціальна [6].

Отже, у зв'язку з тим, що наявні визначення категорії резистентності в науковій літературі є малочисельними і не є загальноприйнятими та розглядають резистентність переважно з точки зору економічної безпеки, економічної опірності та стійкості економічної системи, актуальним є завдання аналізу бізнес-процесів металотрейдерської компанії з точки зору їх резистентних властивостей.

Досліджуючи наукові літературні джерела з проблем управління бізнес-процесами підприємств, визначено, що на сьогодні існує низка публікацій з цієї проблематики, в яких розглядаються бізнес-процеси різних типів підприємств (виробничих, фармацевтичних, торговельних, сфери послуг) і з різних точок зору (управління, реінжинірингу, оптимізації) [7–18]. Тоді як дослідження бізнес-процесів металотрейдерських компаній, особливо з точки зору резистентних функцій, є обмеженими.

Метою роботи є уточнення понять «резистентна поведінка металотрейдерської компанії» і «бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії» та виокремлення основних бізнес-процесів резистентної поведінки, які мають значну питому вагу у процесі формування економічного ефекту металотрейдерської компанії.

Досліджуючи поведінку металотрейдерської компанії в умовах нестабільності зовнішнього середовища, доцільним є таке визначення категорії резистентної поведінки металотрейдерської компанії.

Визначення 1.1. Резистентна поведінка металотрейдерської компанії – це така її поведінка, що забезпечує стабільність і стійкість бізнес-процесів у відповідь на виклики та загрози ринкового середовища, зберігаючи їх опірність до негативних впливів зовнішніх і внутрішніх факторів, а також підтримуючи конкурентоспроможність і розвиток на ринку металопродукції.

Отже, резистентна поведінка металотрейдерської компанії базується на здатності чинити опір змінам зовнішнього середовища, зберігати стабільність, блокувати і локалізувати деструктивні впливи у кризових умовах та ефективно реагувати на ризики [3; 5]. Основні бізнес-функції, які сприяють формуванню такої поведінки, можна розподілити на стратегічні, операційні та підтримуючі.

Ключовим елементом резистентної поведінки металотрейдерської компанії є стратегічне планування. Компанія визначає довгострокові цілі, що враховують потенційні загрози та можливості на ринку металопродукції, враховуючи моніторинг зовнішнього середовища для побудови прогнозів коливань попиту та врахування впливу глобальних подій, таких як, наприклад, торговельні війни чи економічні кризи. На стратегічному рівні резистентна поведінка металотрейдерської компанії досягається через реалізацію операційних бізнес-процесів.

Таким чином, на рівні операцій резистентність металотрейдерської компанії проявляється через підвищення ефективності ключових бізнес-процесів, які мають значну питому вагу у процесі отримання прибутку, формування маржинального доходу, зростання долі ринку та зниженню витрат на зберігання [7].

Враховуючи високу турбулентність ринкового середовища, яка характеризується впливом глобальних економічних факторів на умови ведення бізнесу, динамічними змінами попиту та цінами на металопродукцію, логістичними ускладненнями, що ведуть до зривів поставок або порушення контрактних зобов'язань, зрос-

танням темпів конкуренції, сучасним металотрейдерським компаніям необхідно постійно здійснювати моніторинг бізнес-процесів резистентної поведінки для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища.

І постійний моніторинг бізнес-процесів резистентної поведінки, їх систематизація, виокремлення джерел оптимізації може допомогти металотрейдерським компаніям вчасно виявляти та реагувати на потенційні загрози, забезпечуючи стабільність та ефективність їхньої діяльності.

У цих умовах актуальності набувають такі завдання резистентної поведінки металотрейдерської компанії.

1. Підвищення якості надання сервісних послуг для своєчасного реагування на зміни вимог клієнтів, утримання існуючих клієнтів та їх розширення, зміцнення довіри та позитивного іміджу, що, своєю чергою, сприяє збільшенню обсягів продажів з розширення ринкової частки компанії.
2. Проведення предикативної/превентивної аналітики продажів металопродукції та підвищення її точності для оптимізації структури асортименту та рівня запасів, відстеження цінових коливань, прогнозування змін у поведінці споживачів та конкурентів.
3. Диверсифікація асортименту металопродукції та впровадження додаткових послуг для збільшення продажів і забезпечення стабільного попиту через упровадження персоналізованих пропозицій, розробку програм лояльності для клієнтів та налагодження взаємовигідних умов співпраці.
4. Систематизації збору маркетингової інформації про металопродукцію для більш точного аналізу ринку, прогнозування попиту, ухвалення обґрунтованих управлінських рішень по всіх операційних бізнес-процесах та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Аналізуючи завдання резистентної поведінки металотрейдерської компанії, сформуємо перелік основних бізнес-процесів резистентної поведінки:

- ✦ БП.1. Маркетингові дослідження ринку металопродукції.
- ✦ БП.2. Формування та зберігання запасів металопродукції.
- ✦ БП.3. Управління асортиментом металопродукції.
- ✦ БП.4. Формування та управління сервісними послугами металопродукції.

Визначені бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії регламентуються її статутом та законами України: «Про підприємства в Україні» [19], «Про зовнішньоекономічну діяльність» [20], «Про захист економічної конкуренції» [21], «Про ліцензування видів господарської діяльності» [22], «Про рекламу» [23].

Далі розглянемо основні стадії, призначення, резистентні функції та основні проблеми реалізації виділених бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії.

У табл. 1 наведено основні характеристики бізнес-процесу «Маркетингові дослідження ринку металопродукції».

Таблиця 1

Основні характеристики бізнес-процесу «Маркетингові дослідження ринку металопродукції»

Назва бізнес-процесу	Маркетингові дослідження ринку металопродукції
Мета	Отримання актуальної, достовірної та структурованої інформації для прийняття ефективних стратегічних і тактичних рішень, які забезпечать стійкість компанії до ринкових змін, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності
Основні стадії	1. Збір первинної та вторинної інформації ринку металопродукції. 2. Аналіз ринку металопродукції та сегментації. 3. Розробка та впровадження маркетингових стратегій
Основні проблеми реалізації бізнес-процесу	– Неповнота або неточність інформації через закритість деяких даних на українському ринку. – Високі витрати на отримання актуальної та достовірної інформації. – Інформаційний шум через великий обсяг вторинних даних. – Труднощі в прогнозуванні попиту через нестабільність економіки. – Конкурентний тиск від великих компаній, які використовують інноваційні інструменти для аналізу. – Низька точність сегментації через швидкі зміни умов на ринку. – Високий рівень залежності від змін в інфраструктурі та логістиці. – Недовіра клієнтів до нових методів та інструментів комунікації

На стадії збору первинної та вторинної інформації ринку металопродукції проводиться аналіз зібраної інформації для визначення основних сегментів споживачів металопродукції, їх потреб, очікувань і платоспроможності. Також здійснюється оцінка конкурентів і вивчається ефективність попередніх маркетингових стратегій. Основними функціями резистентної поведінки є:

- ✦ оцінка резистентності компанії до змін попиту в різних сегментах;
- ✦ виявлення найбільш вигідних сегментів ринку в умовах економічної нестабільності;
- ✦ моделювання сценаріїв ринкових змін для адаптації маркетингових стратегій.

Стадія аналізу ринку металопродукції та сегментації передбачає аналіз зібраної інформації для визначення основних сегментів споживачів металопродукції, їх потреб, очікувань і платоспроможності. Також здійснюється оцінка конкурентів і вивчається ефективність попередніх маркетингових

стратегій. Серед основних функцій резистентної поведінки можна виділити такі:

- ✦ оцінка стійкості металотрейдерської компанії до змін попиту металопродукції в різних сегментах;
- ✦ виявлення найбільш вигідних сегментів ринку металопродукції в умовах економічної нестабільності;
- ✦ моделювання сценаріїв ринкових змін для адаптації маркетингових стратегій металотрейдерської компанії.

Отже, бізнес-процес «Маркетингові дослідження ринку металопродукції» включає дослідження попиту та пропозиції, сегментацію ринку, аналіз конкурентного середовища, аналіз потреб клієнтів і розробку маркетингових стратегій. Є критично важливим бізнес-процесом для металотрейдерських компаній України. Впровадження резистентних функцій дозволяє підвищити стійкість компанії до зовнішніх ризиків,

зменшити втрати та покращити ефективність стратегій, незважаючи на економічну нестабільність і конкуренцію.

У табл. 2 наведено основні характеристики бізнес-процесу «Формування та зберігання запасів металопродукції».

Таблиця 2

Основні характеристики бізнес-процесу «Формування та зберігання запасів металопродукції»

Назва бізнес-процесу	Формування та зберігання запасів металопродукції
Мета	– Забезпечення стабільного постачання металопродукції для задоволення потреб клієнтів, мінімізація витрат на зберігання та логістику, підвищення гнучкості компанії у відповідь на зміни попиту та економічної нестабільності
Основні стадії	– Аналіз та прогнозування потреб металопродукції. – Закупівля металопродукції. – Зберігання запасів металопродукції
Основні проблеми реалізації бізнес-процесу	– Недостатня точність прогнозів через різкі зміни попиту. Наявність законодавчих змін (наприклад, обмеження імпорту або додаткові податки). – Обмежений доступ до достовірної аналітичної інформації. – Перебої в поставках через зовнішні чинники (економічні санкції, транспортні труднощі). – Зростання витрат на логістику через інфляцію та нестабільність енергетичного сектора. – Зростання витрат на оренду чи утримання складських площ. – Псування металопродукції через недотримання умов зберігання. – Неефективне управління запасами, що приводить до дефіциту або надлишків

На стадії аналізу та прогнозування потреб металопродукції металотрейдерська компанія оцінює поточну ситуацію на ринку металопродукції, зокрема динаміку попиту, цін, законодавчі обмеження та логістичні ризики, здійснює прогнозування обсягів та видів металопродукції, які будуть необхідні для забезпечення безперервності постачань.

Основною функцією резистентної поведінки є адаптація прогнозів до нестабільності через використання відповідного математичного інструментарію та цифрових аналітичних платформ.

На стадії закупівлі металопродукції укладаються контракти з постачальниками, планується логістика постачання, включно з оптимізацією термінів і маршрутів доставки, враховуються надійність постачальників та ризики зриву поставок. Основними функціями резистентної поведінки цієї стадії є такі:

- ✦ диверсифікація постачальників для зменшення ризиків зриву поставок;
- ✦ укладання гнучких контрактів, що враховують зміну цін і строків доставки у випадках форс-мажорних обставин.

Стадія зберігання запасів металопродукції передбачає організацію процесів приймання, збе-

рігання та контролю запасів на складах для забезпечення оптимального рівня запасів, уникнення надлишків та дефіциту, а також мінімізації витрати на утримання складів. Серед основних функцій резистентної поведінки можна виділити:

- ✦ використання автоматизованих складських систем для управління запасами;
- ✦ моніторинг строків придатності металопродукції через корозійні ризики та залежність від умов зберігання;
- ✦ оптимізація витрат на зберігання через облік сезонності та будь-яких інших коливань ринку металопродукції.

Таким чином, підсумовуючи, можна визначити, що бізнес-процес «Формування та зберігання запасів металопродукції» забезпечує пошук і вибір постачальників, визначення умов контрактів, перевірку якості продукції, логістичну координацію доставки, збереження якості продукції в складських умовах із застосуванням систем контролю температури, вологості та умов транспортування.

У табл. 3 наведено основні характеристики бізнес-процесу «Управління асортиментом металопродукції».

На стадії формування структури та планування продажів металопродукції визначається початкова структура асортименту металопродукції

Основні характеристики бізнес-процесу «Управління асортиментом металопродукції»

Назва бізнес-процесу	Управління асортиментом металопродукції
Мета	Забезпечення оптимального складу асортименту металопродукції, який відповідає змінним потребам ринку металопродукції, максимізує прибутковість компанії та мінімізує витрати, пов'язані зі зберіганням і управлінням запасами металопродукції в умовах економічної нестабільності
Основні стадії	1. Формування структури та планування продажів металопродукції. 2. Оптимізація асортименту металопродукції відповідно до змін ринку
Основні проблеми реалізації бізнес-процесу	– Неповна інформація про будь-які коливання попиту. – Залежність від точності прогнозів та їх складність при плануванні асортименту металопродукції. – Нестабільність попиту на металопродукцію через економічні фактори, включно зі зниженням купівельної спроможності. – Відсутність достатньо швидкої логістики для оперативного постачання дефіцитної металопродукції. – Ризик затримок у передачі інформації між постачальниками, логістичними партнерами та внутрішніми службами металотрейдерської компанії. – Зростання витрат на зберігання великого асортименту металопродукції через затримки продажів. – Необхідність інтеграції між усіма учасниками ланцюга постачання металопродукції для мінімізації часу реагування на ринкові зміни

з урахуванням загальних тенденцій ринку, історичних даних продажів та стратегічних планів, побудова планів продажів на основі постійного відстеження реального попиту на металопродукцію в різних сегментах ринку та на основі прогнозів продажів, а також розробка моделей ціноутворення. Функціями резистентної поведінки визначеної стадії є:

- ✦ формування інформаційних даних про коливання попиту з різних регіонів України, враховуючи економічну нестабільність;
- ✦ гнучка взаємодія з постачальниками для визначення актуальних потреб і підготовки асортименту металопродукції до змін у реальному часі та забезпечення доступу до широкої номенклатури металопродукції;
- ✦ адаптація початкового асортименту та цін до потенційних змін попиту на ринку металопродукції.

Стадія оптимізації асортименту металопродукції відповідно до змін ринку забезпечує коригування асортименту для максимізації прибутковості компанії та відповідності ринковим умовам. Серед основних функцій резистентної поведінки можна виділити такі:

- ✦ видалення нерентабельних позицій з асортименту металопродукції;

- ✦ розширення асортименту металопродукції новими позиціями відповідно до прогнозованих ринкових потреб;
- ✦ розробка планів продажів для зменшення витрат на утримання запасів металопродукції та забезпечення вчасної поставки металопродукції на ринок.

Підсумовуючи, визначимо, що бізнес-процес «Управління асортиментом металопродукції» є складним і багатокомпонентним, особливо в умовах економічної нестабільності України, включає комплекс дій, спрямованих на оптимізацію, підтримку та розвиток асортименту металопродукції відповідно до ринкових потреб і стратегічних цілей компанії. Підтримує функції планування асортименту металопродукції на основі побудови прогнозів та організації подальшої реалізації через взаємодію з клієнтами, підготовку комерційних пропозицій і супровід угод.

У табл. 4 наведено основні характеристики бізнес-процесу «Формування та управління сервісними послугами металопродукції».

На стадії аналізу потреб замовників у сервісних послугах відбувається збір і аналіз інформації про потреби клієнтів у таких послугах, як доставка, різка, пакування чи консультації, оцінюється рівень конкуренції в сегменті сервісних послуг і зворотний зв'язок від замовників для виявлення слабких

Основні характеристики бізнес-процесу «Формування та управління сервісними послугами металопродукції»

Назва бізнес-процесу	Формування та управління сервісними послугами металопродукції
Мета	Підвищення конкурентоспроможності металотрейдерської компанії через формування клієнтоорієнтованого підходу до надання сервісних послуг, забезпечення їх якості, оптимізації витрат і адаптації послуг до поточних потреб замовників
Основні стадії	1. Аналіз потреб замовників у сервісних послугах. 2. Розробка та впровадження сервісних пропозицій. 3. Контроль якості та адаптація сервісних послуг
Основні проблеми реалізації бізнес-процесу	– Труднощі в отриманні достовірної інформації через нестабільність ринку. – Різноманітність запитів клієнтів, що ускладнює стандартизацію сервісів. – Високі початкові інвестиції в впровадження цифрових інструментів. – Високі витрати на підтримку стандартів якості та надання послуг. – Складність у забезпеченні стабільної якості в умовах економічної нестабільності

місць у поточних послугах. Серед основних функцій резистентної поведінки можна виділити такі:

- ✦ постійний моніторинг конкурентів для визначення найкращих практик надання сервісних послуг;
- ✦ гнучкість у зміні пропозиції сервісних послуг залежно від ринкових умов.

Стадія розробки та впровадження сервісних пропозицій забезпечує формування переліку сервісних послуг металотрейдерської компанії, що відповідають виявленим потребам ринку, інтеграцію сервісів із цифровими платформами для оптимізації управління та надання таких послуг, як створення онлайн-систем для замовлення, доставки чи послуг порізки металопродукції, післясервісне обслуговування, сортування, маркування, розрізання або інші форми підготовки металопродукції під конкретні запити клієнтів. Функціями резистентної поведінки визначеної стадії є:

- ✦ використання автоматизованих рішень для контролю витрат і швидкої адаптації до змін ринку металопродукції;
- ✦ забезпечення інтеграції сервісів із логістичними партнерами для покращення якості доставки.

На стадії контролю якості та адаптації сервісних послуг відбувається моніторинг якості сервісних послуг від замовлення до виконання, постійна взаємодія із замовниками для отримання зворотного зв'язку і вдосконалення послуг. Також вивчаються нові потреби замовників з інтеграцією до портфеля послуг.

Основними функціями резистентної поведінки є такі:

- ✦ постійний контроль рентабельності сервісів і швидка реакція на зміну економічних умов;
- ✦ гнучкість у масштабуванні послуг залежно від попиту.

Отже, бізнес-процес «Формування та управління сервісними послугами металопродукції» реалізується для розвитку клієнтоорієнтованості та забезпечує визначення запитів і вимог до якості, специфікацій та обсягів металопродукції; розробку оптимальних умов постачання, обробки, порізки або іншої обробки продукції; транспортування металопродукції, включно зі складуванням і своєчасною доставкою до замовника; надання рекомендацій з використання металопродукції, вибору матеріалів та оптимізації їх застосування, сервісне обслуговування після продажу; збір зворотного зв'язку та оцінку задоволеності клієнтів. Інтеграція сервісів із цифровими платформами, гнучкість у реагуванні на зміну ринкових умов і постійна взаємодія із замовниками дозволяють ефективно реалізовувати цей бізнес-процес, мінімізуючи вплив економічної нестабільності.

Слід розуміти, що резистентна поведінка неможлива без ефективної підтримувальної інфраструктури, яка включає управління людським капіталом, фінансову та інформаційну підтримку.

Особливістю визначених операційних бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії є їх безперервність – одні можуть функціонувати одночасно, інші – рухатися послідовно. Ефективність кожного обумовлюється ефективністю іншого.

Отже, враховуючи особливості та функції резистентної поведінки операційних бізнес-процесів

металотрейдерської компанії, істотним є формулювання такого визначення.

Визначення 1.2. Бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії – це сукупність взаємопов'язаних резистентних функцій та завдань, реалізація яких приводить до підвищення опору компанії до несприятливих умов ринкового середовища та економічного результату через продажі металопродукції та представлення сервісних послуг.

У результаті реалізації бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії формуються економічні ефекти (табл. 5).

На основі аналізу економічних ефектів бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії можна зробити висновок, що бізнес-процес «Маркетингові дослідження ринку металопродукції» генерує вхідну інформацію щодо динаміки ринку металопродукції для інших бізнес-процесів, і тому його можна визначити, як забезпечувальний.

Таким чином, до бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії, які мають значну питому вагу у процесі формування економічного ефекту, відносяться БП.2 – БП.4.

Таблиця 5

Економічні ефекти бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії

Шифр	Назва бізнес-процесу	Економічний ефект
БП.1	Маркетингові дослідження ринку металопродукції	Зниження витрат та зростання маржинального доходу за рахунок підвищення якості та точності прогнозів ринкового попиту
БП.2	Формування та зберігання запасів металопродукції	Зниження витрат на зберігання металопродукції за рахунок оптимізації рівня запасів
БП.3	Управління асортиментом металопродукції	Зростання маржинального доходу та рівня прибутковості за рахунок налаштування асортименту металопродукції під попит у реальному часі
БП.4	Формування та управління сервісними послугами металопродукції	Підвищення маржинального доходу за рахунок залучення додаткових споживачів металопродукції та втримання існуючих

ВИСНОВКИ

Отже, на основі аналізу та систематизації визначень категорії резистентності, основних стадій, призначення, резистентних функцій, проблем реалізації та економічних ефектів бізнес-процесів резистентної поведінки металотрейдерської компанії здійснено уточнення понять «Резистентна поведінка металотрейдерської компанії» та «Бізнес-процеси резистентної поведінки металотрейдерської компанії», зміст яких складає частину аксіоматики вирішення проблем формування та розвитку резистентної поведінки металотрейдерської компанії.

Виокремлено основні бізнес-процеси резистентної поведінки, які мають значну питому вагу у процесі формування економічного ефекту металотрейдерської компанії.

Формування резистентної поведінки металотрейдерської компанії є результатом комплексного підходу до управління бізнес-процесів. Успіх у цьому залежить від гармонійного поєднання стратегічного бачення, операційної ефективності та підтримувальних процесів. Резистентність стає

не лише інструментом виживання, але й конкурентною перевагою на динамічному ринку металопродукції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. С. 1209.
2. Корчевська Л. О. Адаптаційні та біфуркаційні стратегії управління економічною безпекою підприємства. *Академічний огляд*. 2020. № 1. С. 26–37. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-1-52-3
3. Формування потенціалу соціально-економічних та організаційних змін : монографія / за заг. ред. І. А. Ігнат'єва, В. В. Микитенко. Київ : Вишемирський В. С., 2010. 693 с.
4. Федорук О. В. Економічна безпека держави з відкритою економікою: сутність та пріоритети зміцнення. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2013. № 4. С. 31–37. URL: <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1053/1052>
5. Міщук Є. В. Теоретичні основи економічної опірності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Еко-*

номічні науки». 2018. Вип. 31. С. 111–117. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/382/379>

6. Нагорічна О. С. Сутність та індикатори формування резистентного соціального капіталу держмит-служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.9.50
7. Шабельник Т. В. Маркетинго-орієнтоване управління фармацевтичним підприємством: моделі та методи : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2015. 312 с.
8. Овчаренко А. Г. Основні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 16. № 3. С. 25–30.
9. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 264 с.
10. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія. Київ : Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
11. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С., Наумік К. Г., Ушкальов В. В. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2009. 240 с.
12. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : ХНТУСГ, 2023. 250 с.
13. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2. Т. 1. С. 92–98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_2%281%29__14
14. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія. Суми : Мрія-1, 2010. 440 с.
15. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецьк : Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
16. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York : Harper Business, 2006. 272 p.
17. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1992. 352 p.
18. Harmon P. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Amsterdam : Morgan Kaufmann, 2019. 534 p.
19. Закон України «Про підприємства в Україні» від 27 березня 1997 р. № 887-XII (втрата чинності від 01.01.2004 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>
20. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» від 16 квітня 1991 р. № 959-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>

21. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
22. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 2 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
23. Закон України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. № 270/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>

REFERENCES

Andrushkiv, B. M., & Melnyk, L. M. (2015). Formuvannya systemy biznes-protseviv pidpriemstva u konteksti staloho rozvytku [Formation of the enterprise business processes system in the context of sustainable development]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 2(1), 92–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Траєив_2015_2%281%29__14

Arefieva, O. V., & Lutska, T. V. (2009). *Biznes-protsevy pidpriemstv sfery posluh: faktory, formuvannya, konkurentospromozhnist: monohrafiia* [Business processes of service enterprises: factors, formation, competitiveness: monograph]. Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu.

Bilovodska, O. A. (2010). *Ekonomichne obgruntuvannya reinzhynirynhu biznes-protseviv vyrobnychkykh pidpriemstv: monohrafiia* [Economic justification of business process reengineering of manufacturing enterprises: monograph]. Mriia-1.

Busel, V. T. (Ed.). (2005). *Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. VTF «Perun».

Davenport, T. H. (1992). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.

Fedoruk, O. V. (2013). *Ekonomichna bezpeka derzhavy z vidkrytoi ekonomikoju: sutnist ta prioriteti zmitsnennia* [Economic security of a state with an open economy: essence and priorities of strengthening]. *Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu*, 4, 31–37. <https://visnyk.vntu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1053/1052>

Hammer, M., & Champy, J. (2006). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.

Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. Morgan Kaufmann.

Ihnatiev, I. A., & Mykytenko, V. V. (Eds.). (2010). *Formuvannya potentsialu sotsialno-ekonomichnykh ta orhanizatsiinykh zmin: monohrafiia* [Formation of the potential of socio-economic and organizational changes: monograph]. Vyshemyrskyi V. S.

Korchevska, L. O. (2020). *Adaptatsiini ta bifurkatsiini stratehii upravlinnia ekonomichnoi bezpekoju*

- pidpriemstva [Adaptation and bifurcation strategies for managing the economic security of an enterprise]. *Akademichnyi ohliad*, 1, 26–37.
DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2020-1-52-3>
- Melnychenko, S. V., & Sheienkova, K. A. (2015). *Upravlinnia biznes-protsesamy v turyzmi: monohrafiia* [Management of business processes in tourism: monograph]. KNEU.
- Mishchuk, Ye. V. (2018). Teoretychni osnovy ekonomichnoi opornosti pidpriemstva [Theoretical foundations of economic resistance of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, 31, 111–117. <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/382/379>
- Nahorichna, O. S. (2020). Sutnist ta indykatory formuvannia rezystentnoho sotsialnoho kapitalu derzhmytsluzhby [The essence and indicators of the formation of resistant social capital of the state customs service]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalenia ta rozvytok*, 9.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.9.50>
- Olshanskyi, O. V., & Smihunova, O. V. (2023). *Kontseptualni zasady upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstv torhivli ta hotelno-restorannoho hospodarstva: monohrafiia* [Conceptual principles of business process management of trade and hotel and restaurant enterprises: monograph]. KhNTUSH.
- Ovcharenko, A. H. (2014). Osnovni aspekty upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Main aspects of business process management at the enterprise]. *Ekonomichnyi analiz*, 16(3), 25–30.
- Shabelnyk, T. V. (2015). *Marketyjno-orientovane upravlinnia farmatsevtichnym pidpriemstvom: modeli ta metody: monohrafiia* [Marketing-oriented management of a pharmaceutical enterprise: models and methods: monograph]. PUET.
- Shemaieva, L. H., Bezhin, K. S., Naumik, K. H., & Ushkalov, V. V. (2009). *Upravlinnia yakistiu biznes-protsesiv na pidpriemstvi: monohrafiia* [Quality management of business processes at the enterprise: monograph]. Vydavnytstvo KhNEU.
- Vynohradova, O. V. (2005). *Reinzhyrynynh biznes-protsesiv u suchasnomu menedzhmenti: monohrafiia* [Re-engineering of business processes in modern management: monograph]. Vydavnytstvo DonDUET.
- Zakon Ukrainy «Pro litsensuvannia vydiv hospodarskoi diialnosti» vid 2 bereznia 2015 r. № 222-VIII [Law of Ukraine «On licensing of types of economic activity» dated March 2, 2015, No. 222-VIII]. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro pidpriemstva v Ukraini» vid 27 bereznia 1997 r. № 887-XII (vtrata chynnosti vid 01.01.2004 r.) [Law of Ukraine «On enterprises in Ukraine» dated March 27, 1997, No. 887-XII (expired on January 1, 2004)]. (1997). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro reklamu» vid 3 lypnia 1996 r. № 270/96-VR [Law of Ukraine «On advertising» dated July 3, 1996, No. 270/96-VR]. (1996). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii» vid 11 sichnia 2001 r. № 2210-III [Law of Ukraine «On protection of economic competition» dated January 11, 2001, No. 2210-III]. (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
- Zakon Ukrainy «Pro zovnishnoekonomichnu diialnist» vid 16 kvitnia 1991 r. № 959-XII [Law of Ukraine «On foreign economic activity» dated April 16, 1991, No. 959-XII]. (1991). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>