

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)

УДК 658.5:005.932

КАПІНОС Геннадій

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-9995-1759>

e-mail: kapinosh@khmnu.edu.ua

ЛАРІОНОВА Катерина

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-4462-9858>

e-mail: larionovak@khmnu.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

У статті досліджуються теоретичні та практичні аспекти управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в контексті сучасного операційного менеджменту. Операційна система розглядається як інтегрований комплекс, що забезпечує трансформацію ресурсів у кінцеві продукти або послуги і має вирішальний вплив на конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Визначено ключові фактори, які впливають на її ефективність, та запропоновано методи оптимізації операційних процесів.

Розроблено концептуальні основи управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства на базі комплексного системного підходу. Цей підхід включає аналіз сутнісних характеристик, теоретичне обґрунтування, ідентифікацію суб'єктів та цілей, визначення функціонального змісту та розробку методологічних інструментів оцінювання ефективності.

Розглянуто підхід до управління ефективністю діяльності як системи, яка враховує сучасні виклики бізнес-середовища та забезпечує її адаптивність до змінних умов ринку. При цьому було вирішено такі завдання: систематизовано підходи до оцінювання ефективності операційних систем, визначено ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на неї в умовах цифрової трансформації, розроблено інтегрований підхід до управління операційною стратегією, впровадження трансформаційних заходів, діагностику поточного стану, формування операційних бюджетів та моніторинг показників. Крім того, було систематизовано за різними рівнями управління (стратегічним, поточним та оперативним) методи управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства.

У науковому дослідженні сформовано та запропоновано до впровадження механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, модель якого включає підсистеми формування та функціонування. Значна увага приділена підсистемі функціонування, яка включає стратегічний аналіз, розробку операційної стратегії, впровадження трансформаційних заходів, діагностику поточного стану, формування операційних бюджетів та моніторинг показників. Окрему увагу приділено оцінці ефективності через систему ключових показників (KPI).

Результати дослідження спрямовані на вдосконалення теоретичних засад операційного менеджменту та розробку практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування операційних систем підприємств. Це дозволить забезпечити їхню стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: операційна система, операційний менеджмент, ефективність, управління ефективністю, логістичні процеси, ключові показники ефективності KPI, управління стратегічним розвитком бізнесу, прийняття управлінських рішень.

KAPINOS Hennadii, LARIONOVA Katerina

Khmelnitskyi National University

MANAGING THE EFFECTIVENESS OF AN ENTERPRISE'S OPERATIONS SYSTEM IN OPERATIONS MANAGEMENT

This article examines the theoretical and practical aspects of managing the effectiveness of an enterprise's operational system in the context of modern operations management. The operational system is considered as an integrated complex that transforms resources into final products or services and has a decisive impact on business competitiveness and sustainability. Key factors affecting its efficiency are identified, and methods for optimizing operational processes are proposed.

Conceptual foundations for managing the effectiveness of an enterprise's operational system have been developed based on a comprehensive systems approach. This approach includes analysis of essential characteristics, theoretical substantiation, identification of subjects and objectives, determination of functional content, and development of methodological tools for efficiency assessment.

The study examines the approach to managing the efficiency of activity as a system that takes into account modern business environment challenges and ensures adaptability to changing market conditions. The following tasks were accomplished: systematization of approaches to evaluating operational systems' effectiveness, identification of key internal and external influencing factors in the context of digital transformation, and development of an integrated approach to performance management. Additionally, methods for managing the effectiveness of an enterprise's operational system were systematized across different management levels (strategic, current, and operational).

The research proposes an implementation mechanism for managing the effectiveness of an enterprise's operational system, with a model that includes formation and functioning subsystems. Significant attention is given to the functioning subsystem, which includes strategic analysis, operational strategy development, implementation of transformational measures, current state diagnostics, formation of operational budgets, and monitoring of indicators. Special attention is paid to efficiency assessment through a system of key performance indicators (KPI). The research results aim to improve the theoretical foundations of operations management and develop practical recommendations for enhancing the efficiency of enterprise operational systems. This will ensure their sustainability and competitiveness in the long term.

Keywords: operations system, operations management, efficiency, management effectiveness, logistic processes, key performance indicators (KPI), strategic business development management, managerial decision-making.

Стаття надійшла до редакції / Received 12.04.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.05.2025

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

В умовах динамічного розвитку сучасного економічного середовища ефективність функціонування операційної системи підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та стійкості. Операційна система, будучи центральним елементом діяльності підприємства, відповідає за трансформацію ресурсів у кінцеві продукти чи послуги, що обумовлює її вирішальний вплив на загальну результативність бізнесу та його розвиток. Операційна система потребує постійного вдосконалення та оптимізації для досягнення стратегічних цілей організації.

Сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією ринків, цифровою трансформацією економіки, підвищенням вимог споживачів до якості продукції та швидкості обслуговування, змінюють традиційні підходи до управління операційними системами підприємств. У цьому контексті особливої актуальності набувають питання розробки та впровадження інноваційних методів і моделей підвищення ефективності функціонування операційних систем, здатних адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері операційного менеджменту, проблематика комплексного підходу до управління ефективністю операційної системи в умовах невизначеності та підвищеної турбулентності економічного середовища залишається недостатньо розкритою. Існуючі методики оцінювання та підвищення ефективності операційних систем часто не враховують специфіку галузевого контексту, особливості організаційної структури та бізнес-моделі підприємства, що обмежує їх практичну цінність.

Актуальність даного дослідження обумовлена необхідністю розробки науково обґрунтованого підходу до управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, який би інтегрував сучасні концепції операційного менеджменту, досягнення в галузі інформаційних технологій та враховував специфіку сучасних економічних викликів. Вирішення цієї проблеми безпосередньо пов'язане з такими важливими науковими завданнями, як розвиток теоретичних засад операційного менеджменту, удосконалення методології оцінювання ефективності операційних систем, формування механізмів оптимізації бізнес-процесів та підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства активно досліджується вітчизняними та зарубіжними науковцями. Теоретичні засади операційного менеджменту ґрунтовно висвітлені в працях Р. Чейза, Н. Аквілано, Ф. Джейкобса, В. Стівенсона та Л. Гелловей, які розглядають операційну систему як механізм трансформації ресурсів у готовий продукт.

Серед українських дослідників вагомий внесок здійснили О. Василенко, І. Олексів, В. Козловський, М. Хмелевський та О. Кузьмін, які адаптували світові підходи до вітчизняних економічних умов та запропонували інтегральні показники оцінювання ефективності операційної діяльності підприємств різних галузей.

Інноваційні підходи на основі цифрових технологій розглядаються в роботах Д. Тіса, Г. Пізано, О. Гавриш та Т. Омеляненко. Дослідники акцентують увагу на перспективності впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту та інтернету речей в управління операційними системами.

В останні роки з'явилася низка досліджень, присвячених аналізу впливу глобальних кризових явищ на операційну діяльність підприємств. Зокрема, Н. Мешкова-Кравченко, Ю. Тараненко, Р. Фешур та Л. Шульгіна розглядають стійкість операційних систем в умовах невизначеності та обґрунтовують необхідність розробки гнучких механізмів реагування на неочікувані зміни бізнес-середовища.

Питання оптимізації бізнес-процесів у контексті підвищення ефективності операційної системи досліджуються в працях А. Череп, Г. Осовської, С. Кирилюк, які пропонують методичні підходи до реінжинірингу операційних процесів з метою мінімізації витрат та підвищення якості продукції. Аспекти управління якістю як фактором ефективності операційної системи розглядаються в роботах Л. Ткаченко, О. Лисенко, М. Копитко.

Водночас, аналіз публікацій свідчить про недостатню розробленість методологічних підходів до комплексного оцінювання ефективності операційних систем з урахуванням галузевої специфіки підприємств. Потребують подальшого дослідження питання інтеграції стратегічного та операційного рівнів управління, формування адаптивних механізмів функціонування в умовах економічної нестабільності та розробки інструментів підвищення операційної ефективності з використанням сучасних технологій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою наукової статті є розробка концептуальних основ управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства на основі комплексного системного підходу, що інтегрує сучасні концепції операційного менеджменту, цифрові технології та враховує специфіку сучасних економічних викликів.

Дослідження спрямоване на вдосконалення теоретичних засад операційного менеджменту та розробку практичних рекомендацій для підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств у динамічному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Операційна система підприємства є центральним елементом загальної системи управління, що забезпечує реалізацію основної діяльності організації, її операційної функції. Згідно з класичними теоріями операційного менеджменту, операційна система розглядається як сукупність взаємопов'язаних підсистем: переробної, забезпечення, планування та контролю (рис. 1).

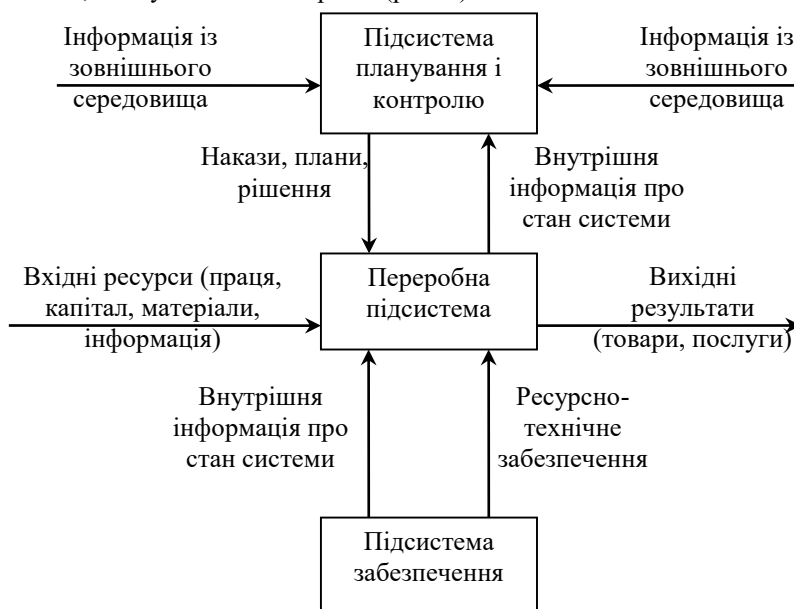


Рис. 1. Операційна система підприємства та її підсистеми

Джерело: розроблено авторами

Переробна підсистема трансформує вхідні ресурси у кінцевий продукт відповідно до встановленої технології. Технологія виступає при цьому комплексним поняттям, що поєднує професійні навички, обладнання, інфраструктуру, інструменти та технічні знання, необхідні для ефективного перетворення ресурсів. Її основна мета – забезпечити перетворення вхідних матеріалів, інформації або людських ресурсів у бажаний кінцевий результат.

Підсистема забезпечення підтримує безперебійну роботу переробної системи без прямого впливу на виробництво. Вона складається з трьох підсистем: технічної підготовки виробництва, його технічного обслуговування та підсистеми ресурсного забезпечення. Підсистема технічної підготовки виробництва включає наукові дослідження, розробки та проектування нових виробів. Підсистема технічного обслуговування забезпечує виготовлення інструментів, обслуговування обладнання, транспортні та складські операції. Підсистема ресурсного забезпечення підтримує виробничий процес необхідними запасами матеріалів, енергії, інформації та людських ресурсів.

Підсистема планування і контролю збирає інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Її завдання – опрацювати цю інформацію та визначити стратегію роботи переробної підсистеми. Вона займається плануванням виробничих потужностей, управлінням запасами, контролем якості та встановленням стратегічних напрямків розвитку організації.

Структура операційної системи визначається специфікою діяльності підприємства, масштабами виробництва, типом продукції та особливостями ринку. Так, виробничі підприємства зосереджують увагу на оптимізації виробничих процесів, логістичних ланцюгів та управлінні якістю, тоді як сервісні організації фокусуються на процесах взаємодії з клієнтами, управлінні сервісними операціями та якістю обслуговування.

Ефективність операційної системи є комплексним показником, що характеризує здатність системи досягати поставлених цілей з оптимальним використанням наявних ресурсів. У сучасній теорії операційного менеджменту виділяють продуктивність як співвідношення між обсягом виробленої продукції та витраченими ресурсами; економічність як мінімізацію витрат на одиницю продукції при збереженні якісних характеристик; гнучкість як здатність операційної системи адаптуватися до змін; надійність як стабільність функціонування системи; швидкість як час, необхідний для перетворення вхідних ресурсів у кінцевий продукт; та інноваційність як здатність впроваджувати нові технології, методи та процеси.

Оцінка ефективності операційної системи підприємства є складним і багатограним процесом, який вимагає комплексного підходу та глибокого аналізу різноманітних аспектів функціонування організації.

Методологія оцінки ефективності операційної системи базується на системі ключових показників ефективності (KPI), що відображають різні аспекти функціонування системи. Залежно від специфіки підприємства, можуть застосовуватися фінансові показники, такі як рентабельність операційної діяльності та операційний прибуток; операційні показники, зокрема продуктивність праці та завантаження потужностей; якісні показники, що включають рівень дефектності та задоволеність клієнтів; а також часові показники, серед яких час виконання замовлення та час виведення нових продуктів на ринок.

Крім економічних критеріїв, потрібно враховувати організаційні критерії, які розкривають внутрішню структуру та якість управлінських процесів. Особливої уваги заслуговує швидкість та ритмічність операційних процесів, що безпосередньо впливає на загальну результативність підприємства. Гнучкість виробничої системи характеризує здатність оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, реагувати на нові виклики та можливості.

Не менш важливими є соціальні критерії, які відображають людський потенціал операційної системи. Мова йде про корпоративну культуру, рівень мотивації персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі. Ці фактори безпосередньо впливають на продуктивність праці, креативність та ініціативність працівників.

Технологічний рівень операційної системи також є визначальним критерієм оцінки. Сучасні підприємства повинні демонструвати здатність до впровадження інноваційних технологій, автоматизації виробничих процесів, використання передових методів управління.

Якість кінцевого продукту виступає інтегральним показником ефективності операційної системи. Він відображає здатність підприємства задовольняти потреби споживачів, конкурувати на ринку, підтримувати високі стандарти виробництва.

Важливо розуміти, що жоден окремо взятий критерій не може повною мірою розкрити ефективність операційної системи. Лише комплексний, системний підхід, який враховує економічні, організаційні, соціальні та технологічні аспекти, дозволяє здійснити всебічну та об'єктивну оцінку.

Крім того, слід зазначити, що категорія ефективності постійно розвивається, її зміст ускладнюється та змінюється. Дана категорія відображає, як вже зазначалось, не тільки економічні параметри виробництва через співвідношення об'єму випуску та витрат, а включає в себе різні характеристики взаємовідносин із зовнішнім середовищем. Зокрема, це може бути виконання зобов'язань і взаємозв'язок з конкурентами, адаптованість до умов ринку тощо. Слід також зазначити, що категорія ефективності характеризується неоднорідною внутрішньою структурою. Серед її самостійних елементів, що відображають сталі системи відношень доцільно виділити, для прикладу, ефективність праці персоналу, розподілу ресурсів, управління інвестиціями, інноваційну здатність підприємства до впровадження та розвитку ресурсо- та енергозберігаючих технологій, ефективність розподілу прибутку підприємства, ефективність інвестування. Всі вони взаємопов'язані один з одним, але поряд з цим кожний зазначений вище елемент може відігравати самостійну роль і відображати різноманітні сторони взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Серед факторів впливу на ефективність функціонування операційної системи підприємства виділяють внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори знаходяться під безпосереднім контролем підприємства і можуть бути оптимізовані через управлінські рішення. Для прикладу, технологічні фактори, включаючи рівень технологічного оснащення, автоматизації та цифровізації операційних процесів, мають вирішальне значення. Згідно з останніми дослідженнями McKinsey Global Institute (2024) [14], підприємства з високим рівнем цифровізації операційних процесів демонструють значно вищу продуктивність порівняно з конкурентами.

Не менш важливими є організаційні фактори, такі як структура операційних процесів, розподіл функцій та відповідальності, координація взаємодії між підрозділами. Оптимальна організаційна структура забезпечує скорочення часу виконання операцій та мінімізацію дублювання функцій. Ресурсні фактори, включаючи якість та доступність матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, також істотно впливають на ефективність. Ефективне управління ресурсами дозволяє зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Людські фактори, серед яких кваліфікація персоналу, мотивація, організаційна культура, є ключовими для сучасних підприємств. Дослідження Gallup [11] показують, що підприємства з високим рівнем залученості персоналу демонструють вищу продуктивність та прибутковість. Управлінські фактори, включаючи якість планування, організації, мотивації та контролю операційної діяльності, створюють фундамент для ефективного функціонування всієї операційної системи підприємства.

Зовнішні фактори знаходяться поза межами безпосереднього контролю підприємства, проте суттєво впливають на функціонування його операційної системи. Ринкові фактори, такі як попит, конкуренція, цінова динаміка, поведінка споживачів, вимагають адаптації операційної системи до нових умов. Економічні фактори, включаючи інфляцію, відсоткові ставки, валютні курси, доступність кредитних ресурсів, впливають на вартість ресурсів та кінцеву ціну продукції.

Технологічні тренди, серед яких інновації в галузі, розвиток нових технологій, зміна технологічних стандартів, відкривають нові можливості для підвищення ефективності. Своєчасне впровадження передових технологій забезпечує конкурентні переваги. Регуляторні фактори, включаючи зміни в законодавстві,

стандартах, нормативних вимогах, створюють рамкові умови для функціонування операційної системи. Соціокультурні фактори, такі як зміни в цінностях, очікуваннях та поведінці споживачів і працівників, потребують врахування при проектуванні операційних процесів на підприємстві.

Для ефективного управління операційною системою необхідно забезпечити систематичний моніторинг як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що дозволить своєчасно реагувати на зміни та адаптувати систему до нових умов.

Головним завданням при управлінні промисловим підприємством є досягнення максимального рівня ефективності, що означає виконання встановлених завдань з оптимальними витратами доступних для суб'єкта господарювання ресурсів. Підприємство вважається ефективним у випадку здатності виробляти та продавати максимальний обсяг високоякісної продукції. При цьому слід враховувати, що різноманітні компанії можуть досягати різних результатів, використовуючи ідентичну кількість ресурсів. «Управління ефективністю діяльності підприємства – це цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління ефективністю задля забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам» [6].

Ефективне функціонування виробничих підприємств залежить, в першу чергу, від стану їх операційної або виробничої системи. «Саме виробнича діяльність являє собою основну діяльність підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (робіт, послуг), що забезпечує основну частку доходу і є основним джерелом формування цінності підприємства. А отже, управління ефективністю саме операційної діяльності є пріоритетним напрямом роботи для менеджменту підприємства» [8].

Управління ефективністю виробництва посідає центральне місце в загальній системі управління підприємством і становить ключовий фактор успіху його діяльності. Ефективний менеджмент виробничих процесів забезпечує сталий розвиток компанії та є основним інструментом покращення її економічної діяльності. Прагнення досягти оптимальних показників роботи властиве кожному підприємству, однак такі результати стають можливими тільки за умови впровадження системи управління ефективністю діяльності.

Управління ефективністю виробничої діяльності будь-якого підприємства представляє собою інтегровану систему, яка об'єднує стратегічні підходи, специфічні інструменти та методи, практичні заходи, використання яких має на меті забезпечення найкращих показників ефективності та результативності у виробничій сфері компанії. Управління ефективністю виробничої діяльності суб'єкта господарювання, як постійно діючий процес, включає планування, організацію, оптимізацію, контроль виробничих процесів. Його основною метою виступає забезпечення високою якістю та продуктивністю при виробництві продукції за умови оптимальних витрат всіх видів ресурсів. При цьому виробнича діяльність має бути побудована таким чином, щоб гарантувати успішні результати роботи і максимізувати прибуток власників.

Аналіз походження та розвитку теоретичних концепцій ефективності діяльності операційної системи підприємства дозволяє зробити два висновки. Перший: управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як невід'ємний компонент загальної системи управління підприємством. Другий: для формування теоретичного підґрунтя доцільно застосовувати методологічний апарат управлінської науки в цілому.

На основі комплексного підходу до сфери управління, доцільною є модернізація концептуальних положень управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства. Ці положення повинні розкривати сутнісні характеристики об'єкта управління, теоретично обґрунтовувати доцільність здійснення такого управління, визначати та класифікувати суб'єктів процесу, встановлювати стратегічні цілі й операційні завдання, окреслювати функціональне наповнення управлінського процесу, формувати основоположні принципи та нормативні вимоги, а також розробляти методологічний інструментарій оцінювання ефективності управлінських процесів на підприємстві.

Запропонований системний підхід дозволить створити цілісну і ефективну модель управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, а взаємозв'язок між окремими положеннями відображено на рисунку 2.

Головною метою управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання, як зазначалось вище, є забезпечення максимізації прибутків. Процес функціонування підприємства є об'єктом управління ефективністю діяльності. Суб'єктом управління виступають менеджери різних рівнів, що відповідають за реалізацію завдань з управління ефективністю функціонування операційної системи.

Система управління ефективністю діяльності підприємства спрямована на вирішення комплексу ключових завдань. Першочерговим є забезпечення якісного ефекту шляхом реалізації резервів зростання передусім за рахунок операційної діяльності як основи перспективного розвитку. Важливим завданням виступає також максимізація ефекту при наявному ресурсному потенціалі та ринковій кон'юктурі через оптимізацію складу ресурсів та підвищення ефективності їх використання.

У контексті ризик-менеджменту система повинна забезпечувати досягнення оптимального співвідношення між рівнем ефекту та прийнятним рівнем ризику відповідно до обраної підприємством політики, яка може бути агресивною, помірною чи консервативною. Не менш суттєвим завданням є формування достатнього обсягу фінансів завдяки прибутку для забезпечення стратегічних завдань розвитку підприємства.

Значна увага в рамках системи управління ефективністю приділяється реалізації ефективних програм участі працівників у прибутках для гармонізації інтересів власників і персоналу, стимулювання трудового внеску та соціального захисту колективу. Одночасно система має гарантувати власникам необхідний рівень доходу на інвестований капітал, не нижчий за середньоринкову норму, з урахуванням підприємницького ризику та інфляційних втрат.

Стратегічне завдання системи управління ефективністю полягає у забезпеченні зростання ринкової вартості підприємства через оптимізацію розподілу прибутку на капіталізовану та споживчу частини. Таким чином, комплексна система управління ефективністю охоплює операційні, фінансові, стратегічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.



Рис. 2. Концептуальні положення управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [3, 6]

Зазначені ключові завдання управління ефективністю демонструють тісний взаємозв'язок, незважаючи на їхню різновекторну спрямованість. Відтак, процес управління ефективністю діяльності підприємства потребує оптимізації окремих завдань.

Методологічною основою для визначення мети, завдань управління ефективністю та структуризації етапів управлінського процесу має слугувати процесний підхід до управління. Управління бізнес-процесами на підприємствах відіграє дуже важливу роль. Процесний підхід розглядає операційну систему як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують створення цінності для споживача. Управління бізнес-процесами (BPM – Business Process Management) включає ідентифікацію та моделювання бізнес-процесів, їх аналіз та оптимізацію, стандартизацію, автоматизацію та цифровізацію, а також моніторинг та контроль виконання.

Дослідження провідної дослідницької та консалтингової компанії у сфері інформаційних технологій Gartner (2025) [12] демонструють, що підприємства, які систематично застосовують методології управління бізнес-процесами, досягають суттєвого скорочення операційних витрат та підвищення продуктивності. Процесний підхід дозволяє фокусуватися на створенні цінності для споживача, усувати дублювання функцій та оптимізувати використання ресурсів.

Управління ефективністю діяльності має розглядатись як система, що складається з декількох підсистем, сформованих у відповідності до функціональних сфер діяльності підприємства (рис. 3).

Головним елементом у процесі управління ефективністю діяльності операційної системи підприємства виступає підсистема «Управління обсягами діяльності підприємства». Концепції розвитку зазвичай включають прогресивні трансформації в обсягах функціонування, а їх удосконалення сприяє реалізації поставлених завдань. Система управління орієнтована на відстеження змін у масштабах діяльності, ідентифікацію чинників впливу та їх дослідження з метою забезпечення цільових параметрів згідно з планом розвитку операційної системи підприємства.

У процесі розвитку будь-якої комерційної діяльності, бізнесу ключове значення має управління фінансами, спрямоване на забезпечення адекватного їй фінансового забезпечення. Цей аспект концентрується на відборі найкращих способів фінансування та побудові оптимальної структури капіталу для отримання максимальної прибутковості, він гарантує збалансованість грошових потоків, забезпечує необхідний рівень платоспроможності та своєчасність розрахунків.

Управління кадрами і забезпечення соціального розвитку працівників є критично важливим для підвищення продуктивності та ефективності операційної системи будь-якого підприємства. Цей напрямок зосереджений на тому, щоб оптимізувати використання потенціалу співробітників шляхом впровадження сучасних систем мотивації та створення сприятливого середовища, яке заохочує соціальну активність та ініціативність кожного члена команди.

Управління маркетинговою діяльністю передбачає аналіз ринкового середовища і внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання. Даний напрям включає аналіз структури ринку, вивчення конкурентного середовища, дослідження споживчих уподобань і потреб, формування цінової політики підприємства.

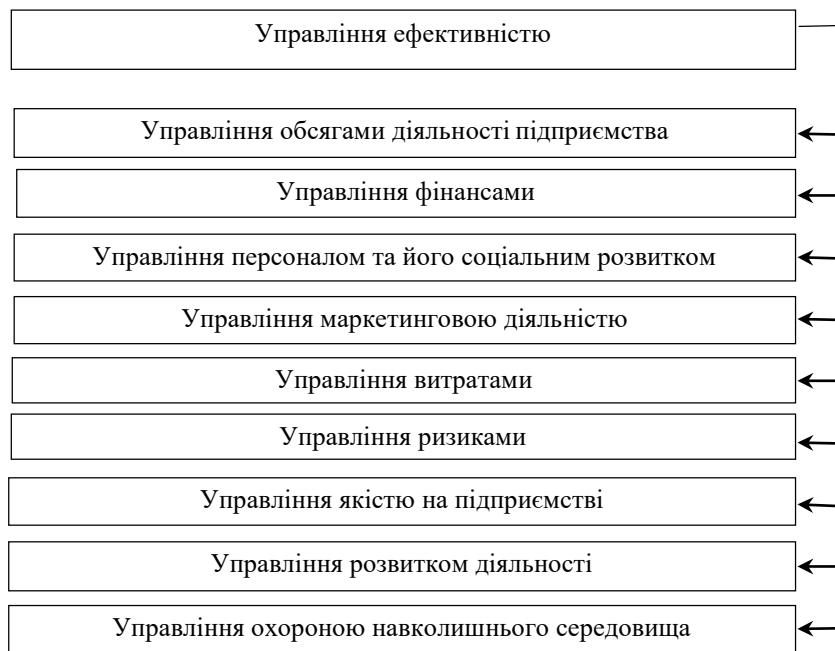


Рис. 3. Напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [6]

Підсистема «Управління витратами» відіграє важливу роль в забезпеченні ефективності діяльності операційної системи підприємства і досягненні максимально можливих економічних результатів. Даний напрям реалізується фахівцями суб'єкта господарювання на всіх рівнях управління, які працюють над оптимізацією витрат діяльності як основного об'єкта управління.

Управління ризиками є ключовим інструментом в епоху економічної невизначеності. Воно дозволяє підприємствам не лише ретельно продумувати свої стратегії, а й швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, ефективно передбачаючи та своєчасно долаючи потенційні загрози. Такий управлінський процес являє собою сукупність методів, прийомів, заходів, які забезпечують здатність прогнозувати виникнення непередбачуваних ситуацій, здатних спричинити матеріальні та нематеріальні збитки підприємства, а також впроваджувати превентивні дії щодо мінімізації їхніх деструктивних наслідків.

Управління ризиками в операційній діяльності підприємства є ключовим для його ефективності та включає різноманітні підходи: від уникнення ризиків до їх прийняття або страхування. Переважно, компанії зосереджуються на запобіганні та зменшенні можливих втрат. Для цього необхідно постійно виявляти загрози, оцінювати їх наслідки та розробляти заходи для їх нейтралізації. Від якісного виконання цих дій залежить загальна продуктивність підприємства та його готовність до несподіваних викликів.

Підсистема «Управління якістю» на підприємстві має бути спрямована на постійне вдосконалення процесів виробництва якісної продукції або послуг відповідно до вимог споживачів. Даний процес передбачає систематичне вдосконалення операційних процесів з метою задоволення постійно зростаючих вимог клієнтів до якості виробів або послуг. Відповідно до міжнародних стандартів з якості ISO 9000 (2015) під управлінням якістю розуміють скоординовану діяльність, яка полягає у спрямуванні та контролюванні організації щодо якості, яка зазвичай охоплює розроблення політики та цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення якості та поліпшення якості.

Підсистема управління розвитком охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесах, структурі соціально-економічного розвитку та вирішує специфічні питання управління підприємством, включаючи організаційні, кадрові, комунікаційні та інформаційні аспекти.

Управління охороною навколишнього середовища спрямоване на забезпечення екологічної безпеки виробничої діяльності та раціональне використання природних ресурсів. Ця підсистема здійснює контроль за всіма етапами операційного процесу – від розробки продукції до утилізації відходів, охоплюючи управління

природними ресурсами, моніторинг екологічних характеристик продукції, а також технологічних процесів, що потенційно впливають на довкілля. Ключовим завданням є дотримання екологічних стандартів та мінімізація негативного впливу виробництва на довкілля, одночасно сприяючи ефективному використанню та відновленню природних ресурсів.

Представлена система управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства має універсальний характер і може бути запроваджена на будь-якому підприємстві, незалежно від сфери його діяльності. Всі підсистеми управління взаємопов'язані та забезпечують комплексний підхід щодо досягнення цілей підприємства. Успішне впровадження та функціонування запропонованої системи потребує координації дій різних підрозділів, що відповідають за відповідні напрями управління. Крім того, потрібно враховувати і світовий досвід менеджменту, і специфіку діяльності підприємств та організацій в українських умовах, адаптуючи загальні принципи до відповідних умов функціонування суб'єктів господарювання.

Багатофункціональність процесу управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства обумовлює широку номенклатуру застосовуваних методів і підходів, які в узагальненому вигляді можна диференціювати за трьома основними рівнями управління (рис. 4).

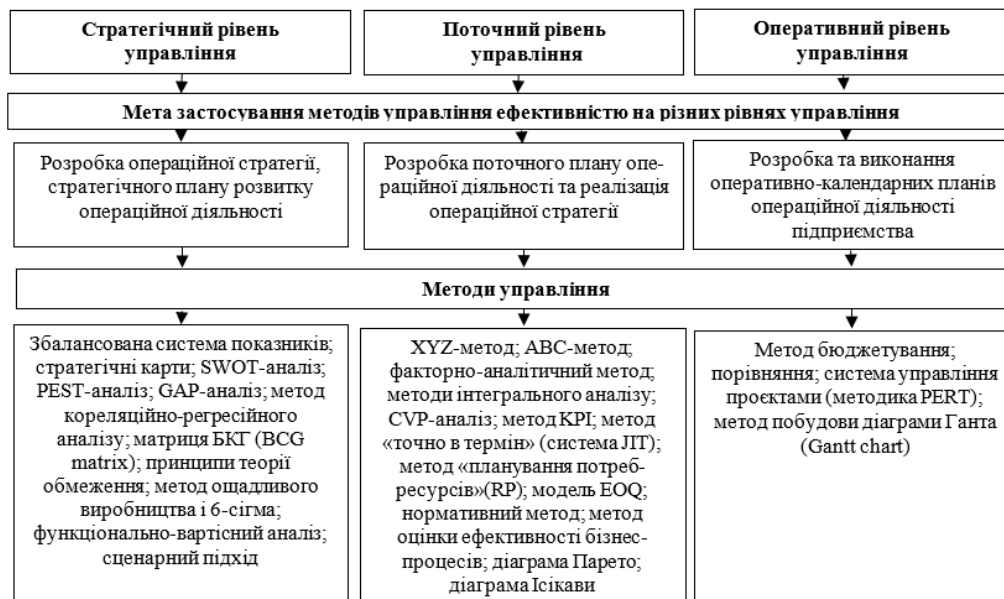


Рис. 4. Основні методи управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства на різних рівнях управління

Джерело: розроблено авторами

Важливою складовою формування системи управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства є розробка відповідного механізму.

На основі проведеного аналізу окремих елементів системи управління операційною діяльністю на підприємстві доцільно розробити механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства. Механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства — це сукупність взаємопов'язаних методів, інструментів та організаційних структур, спрямованих на планування, координацію, контроль і оптимізацію ресурсів, процесів та результатів операційної діяльності для досягнення оперативних та стратегічних цілей.

За результатами узагальнення теоретичних та аналітичних досліджень, сформуємо механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, який включає підсистеми формування та функціонування (рис. 5).

Для більш глибокого розуміння та наукового обґрунтування доцільності розробки і впровадження механізму управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства розглянемо детальніше кожен складову даних підсистем запропонованого механізму. Вище в статті були розглянуті основні складові підсистеми формування механізму управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, тому безпосередньо перейдемо до розгляду функціональної підсистеми механізму.

На початковому етапі управлінського процесу проводиться комплексний стратегічний аналіз, під час якого визначаються ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування операційної системи підприємства: сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози. Здійснюється оцінювання ринкового позиціонування підприємства відносно конкурентів та ідентифікуються основні конкурентні переваги у сфері операційної діяльності. Даний етап забезпечує всебічну оцінку поточної операційної стратегії підприємства з точки зору її результативності, адаптивності до умов функціонування та відповідності стратегічним цілям розвитку організації. Для реалізації завдань цього етапу може застосовуватися широкий інструментарій методів стратегічного фінансового аналізу.

Другий етап охоплює розробку операційної стратегії, яка значною мірою визначається стадією життєвого циклу підприємства, кон'юнктурою ринку та численними ситуаційними чинниками. Стратегічний підхід до управління операційною системою передбачає інтеграцію операційної стратегії з загальною бізнес-стратегією підприємства. Операційна стратегія визначає ключові напрями розвитку операційної системи, фокусуючись на визначенні ключових компетенцій, формуванні операційних пріоритетів, розробці довгострокових програм розвитку та інтеграції з іншими функціональними стратегіями.



Рис. 5. Модель механізму управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства
Джерело: розроблено авторами

Дослідження Гарвардської бізнес-школи (Хесс, Кахн, 2022) показують, що підприємства з чітко сформульованою операційною стратегією, інтегрованою в загальну бізнес-стратегію, демонструють значно вищу ефективність операційної діяльності. Стратегічна інтеграція забезпечує узгодженість оперативних завдань з довгостроковими цілями організації, що є фундаментальною умовою стійкого розвитку. Наприкінці цього етапу проводиться оцінка ефективності операційної стратегії підприємства, відповідність її умовам функціонування та цільовим орієнтирам розвитку. Встановлені стратегічні та операційні цілі трансформуються у систему конкретних показників діяльності. Для їх структуризації та систематизації можуть застосовуватися різноманітні методологічні підходи та інструменти. Сформульовані в операційній стратегії цільові індикатори зіставляються з наявним операційним потенціалом підприємства. За умови, що ресурсний та організаційний потенціал підприємства є достатнім для впровадження стратегії, вона затверджується, після чого на основі результатів оперативної діагностики розробляються конкретні завдання щодо реалізації операційної стратегії, які документально закріплюються у поточному плані операційної діяльності підприємства.

У разі виявлення невідповідності між встановленими стратегічними цілями та наявним потенціалом підприємства, ініціюється третій етап управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства – впровадження комплексних трансформаційних заходів. На цьому етапі розробляються та впроваджуються цільові програми вдосконалення операційної діяльності, що охоплюють: оптимізацію бізнес-процесів, модернізацію операційних активів, підвищення компетентності персоналу, перегляд і актуалізацію програм клієнтської лояльності та систем управління якістю. Ці структуровані програми розвитку становлять інтегральну частину трансформаційного механізму, спрямованого на подолання розриву між стратегічними амбіціями та операційними можливостями підприємства.

Четвертий етап управлінського циклу передбачає проведення комплексної діагностики актуального стану та ефективності функціонування операційної системи підприємства. Результати цієї аналітичної роботи слугують інформаційно-методичним підґрунтям для формування планів тактичного та оперативного рівнів. У процесі діагностики здійснюється детальне оцінювання вартісних параметрів окремих бізнес-процесів, а

також ідентифікуються характерні особливості комерційної взаємодії з клієнтами та постачальниками, що потенційно підлягають оптимізації.

На основі проведеного аналізу виявляються потенційні резерви підвищення ефективності операційної діяльності, які інтегруються до системи тактичних завдань щодо практичної реалізації затвердженої операційної стратегії. П'ятий етап управління присвячений документальній формалізації цих завдань у структурі поточного плану операційної діяльності підприємства. Також цей етап управлінського процесу характеризується конкретизацією та детальною специфікацією завдань операційної діяльності, які набувають формалізованого вираження у вигляді системи операційних бюджетів. Кількісний склад та змістовне наповнення цих бюджетів визначається специфікою масштабів, видової структури та функціональної спрямованості операційної діяльності, а також особливостями ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

Наступний (шостий) етап безпосередньо пов'язаний з практичною імплементацією операційних процесів та реалізацією комплексу заходів щодо їх удосконалення. Ефективність цього етапу визначається подвійною системою факторів: з одного боку – якістю розробки та виконання попередніх етапів управлінського циклу, з іншого – параметрами наявного потенціалу операційної системи підприємства.

Сьомий етап управлінського циклу сфокусований на систематичному спостереженні за динамікою стану та показниками ефективності функціонування операційної системи підприємства. Це передбачає постійний моніторинг ключових параметрів функціонування операційної системи за всіма функціональними аспектами: ресурсне забезпечення, процесна організація, взаємовідносини з групами зацікавлених сторін. Комплексна система моніторингу операційної діяльності забезпечує безперервне відстеження індикаторів різних ієрархічних рівнів управління: стратегічного, тактичного та оперативного, для кожного з яких визначається специфічний набір показників та регламентована періодичність фіксації результатів спостереження.

Зазвичай, частота проведення контрольних вимірювань узгоджується з часовими горизонтами планування відповідних показників. Так, моніторинг стратегічних показників здійснюється за результатами річного періоду, тактичних – щоквартально, оперативних – щомісячно, подекадно або щотижнево. Підсумковим документом моніторингового процесу є аналітичний звіт, у якому фіксуються виявлені відхилення фактичних значень показників від запланованих з детальним обґрунтуванням причин таких відхилень та ідентифікацією відповідальних суб'єктів.

На наступному (восьмому) етапі контролю здійснюється ґрунтовний аналіз та інтерпретація виявлених відхилень з позиції їх сутності, спрямованості та кількісних параметрів. На основі проведеної оцінки на завершальному етапі ухвалюються управлінські рішення щодо корегувальних заходів для усунення негативних відхилень або, за необхідності, ініціюються альтернативні організаційні заходи, спрямовані на вдосконалення операційної діяльності підприємства в цілому.

Управління ефективністю операційної діяльності підприємства реалізується як безперервний циклічний процес. Воно відіграє ключову роль у забезпеченні успішного функціонування компанії, оскільки високоефективні операційні процеси формують суттєву конкурентну перевагу порівняно з підприємствами, що нерационально використовують свій ресурсний потенціал. Шляхом оптимізації виробництва суб'єкти господарювання отримують змогу значно підвищувати рентабельність завдяки здатності збільшувати обсяги виробленої продукції або наданих послуг при одночасному скороченні виробничих витрат.

Не зважаючи на те, що складові елементи механізму управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства представлені в загальному вигляді, безпосередньо сам механізм для кожного окремо взятого підприємства є індивідуальним. Він потребує врахування багатьох особливостей та чинників, починаючи з формування цілей і закінчуючи впровадженням та реалізацією програми.

Ефективність діяльності будь якого суб'єкта господарювання залежить напряду від правильно обраної стратегії управління ефективністю операційної діяльності підприємства. У зв'язку з цим розроблений механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства дозволяє підприємствам підтримувати стійкість функціонування в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, що в сучасних умовах є ключовим чинником конкурентоспроможності. Запропонований механізм забезпечує системний підхід до оптимізації ресурсного потенціалу, інтегруючи стратегічне планування, оперативний моніторинг ключових показників ефективності та адаптивну корекцію бізнес-процесів на основі даних реального часу. Він дозволяє узгоджувати операційні цілі з довгостроковими стратегічними орієнтирами, забезпечуючи синергію між управлінням активами, персоналом та інноваційними технологіями, що є критично важливим для мінімізації операційних ризиків і максимізації прибутковості в умовах динамічних змін ринкового середовища. Інтеграція механізму в систему управління підприємством сприяє формуванню циклічної моделі вдосконалення операційної діяльності, яка ґрунтується на принципах науковості, динамічності та економічної обґрунтованості управлінських рішень.

Кінцева ефективність операційної діяльності визначається на основі традиційного методологічного підходу, що передбачає розрахунок співвідношення між досягнутим ефектом (результатом) та понесеними витратами або залученими різноманітними ресурсами. Для визнання діяльності ефективною, дане співвідношення повинно перевищувати одиницю, що свідчить про домінування одержаних результатів над витраченими ресурсами.

Ефективність виробництва кількісно відображається у взаємопов'язаній системі показників, які характеризують результативність використання ключових елементів операційного процесу. Оцінка економічної ефективності функціонування операційної системи підприємства безпосередньо пов'язана з визначенням відповідних критеріїв ефективності та розробкою комплексної системи показників.

Протягом тривалого часу в науковій спільноті та серед фахівців-практиків точиться дискусія щодо оптимального підходу до визначення ефективності виробництва – чи через єдиний інтегральний показник, чи за допомогою комплексної системи індикаторів. З цього питання сформувалося багато теоретичних концепцій, кожна з яких має власні переваги та недоліки, а також відповідні групи прихильників і критиків. Варто визнати, що кожна позиція у цій дискусії має ґрунтовну аргументацію та наукову цінність.

Вибір між застосуванням узагальнюючого показника чи системи часткових індикаторів визначається насамперед метою аналітичного дослідження, результати якого стають основою для прийняття управлінських рішень. Характер питань, що потребують вирішення в процесі аналізу, обумовлює доцільність використання першого або другого методу оцінки ефективності операційних процесів.

Узагальнюючий показник відображає цілісний стан ефективності операційної діяльності підприємства за визначений період, тоді як часткові індикатори характеризують окремі аспекти цієї ефективності. На підставі перших формуються стратегічні рішення на рівні всієї операційної системи, спрямовані на коригування або вдосконалення господарської діяльності в цілому. Натомість другі забезпечують можливість деталізації та обґрунтування таких рішень щодо окремих елементів операційного процесу з метою виявлення потенційних резервів підвищення ефективності виробництва продукції або надання послуг.

Аналіз на основі часткових показників надає інформацію про причини потенційних відхилень рівня узагальнюючого показника від базових значень у різних аспектах та за різними напрямками використання виробничих ресурсів.

Отже, часткові показники слугують фундаментом для обчислення узагальнюючих індикаторів. У цьому контексті узагальнюючі показники виступають метою проведених розрахунків, а часткові – засобом їх досягнення.

Ефективність виробництва являє собою складне та багатоаспектне явище. Зважаючи на його багатогранність, надзвичайно складно відобразити її через єдиний індикатор, що зумовлює необхідність застосування комплексної системи взаємопов'язаних показників для всебічної оцінки ефективності операційних процесів.

Узагальнюючі або інтегральні показники економічної ефективності операційної діяльності відображають загальний рівень результативності операційного процесу та включають: динаміку зростання обсягів виробленої продукції; обсяг виробленої продукції на одиницю витрачених ресурсів; рівень витрат у розрахунку на одиницю товарної продукції; величину прибутку в розрахунку на одиницю сукупних витрат; загальний показник рентабельності підприємства; показники підвищення якісних характеристик продукції та послуг; індикатори стабільності кадрового складу.

Часткові показники характеризують ефективність використання окремих категорій виробничих ресурсів підприємства. Ці індикатори висвітлюють окремі аспекти виробничого процесу, відображаючи ефективність використання людської праці, основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових активів. Саме конкретні показники слугують базою для формування узагальнюючих індикаторів.

Розвиток суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від розуміння факторів, що визначають їхню ефективність, при цьому оцінювання ефективності фактично є оцінюванням діяльності функціонування операційної системи підприємства в цілому. В процесі управління ефективністю операційної діяльності підприємства необхідно здійснювати систематичний аналіз показників фінансово-господарської діяльності, визначати ринкову позицію підприємства та ідентифікувати можливості для його подальшого розвитку з урахуванням комплексу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило ключову роль ефективності функціонування операційної системи підприємства у забезпеченні його конкурентоздатності та стійкості в умовах динамічного економічного середовища. Аналіз існуючих наукових підходів виявив необхідність розробки комплексного підходу до управління ефективністю, здатного враховувати сучасні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровою трансформацією та зростанням вимог споживачів.

У статті визначено ключові фактори, що впливають на ефективність операційної діяльності. Обґрунтовано важливість систематичного аналізу цих показників для виявлення резервів підвищення ефективності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розроблено концептуальні засади управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, що передбачають комплексний системний підхід, який охоплює розкриття сутнісних характеристик, теоретичне обґрунтування, визначення суб'єктів та цілей, окреслення функціонального наповнення та розробку методологічного інструментарію оцінювання ефективності. Цей підхід дозволяє створити цілісну модель управління, що забезпечує

конкурентоспроможність та стратегічний успіх підприємства. Значна увага приділена процесному підходу до управління.

У статті пропонується розглядати управління ефективністю діяльності як систему, що складається з декількох підсистем, відповідно до функціональних сфер діяльності підприємства. Наведено їх опис та стислу характеристику. Крім того, широка номенклатура методів і підходів, що використовуються при управлінні ефективністю функціонування операційної системи підприємства систематизована за різними рівнями управління (стратегічним, поточним та оперативним).

У даному науковому дослідженні сформовано та пропонується до впровадження механізм управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, модель якого включає підсистеми формування та функціонування. Наведено їх детальний опис та характеристика кожного з етапів.

Запропонована в дослідженні модель механізму управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства, що базується на циклічному процесі стратегічного аналізу, планування, впровадження змін і контролю, демонструє потенціал для застосування в різних галузях економіки. Вона дозволяє підприємствам підтримувати стійкість функціонування в умовах невизначеності та швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Перспективи подальших наукових розвідок у даному напрямі вбачаються у поглибленому дослідженні механізмів впровадження інноваційних методів та технологій в операційні системи підприємств з метою підвищення їхньої гнучкості та адаптивності. Особливої уваги потребує розробка моделей прогнозування впливу зовнішніх факторів на ефективність операційної діяльності та інструментів прийняття рішень в умовах невизначеності.

Крім того, актуальним є дослідження питань інтеграції принципів сталого розвитку в управління операційними системами, зокрема, впровадження екологічно чистих технологій та оптимізація використання ресурсів. Подальшого розвитку потребує методологія оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії різних елементів операційної системи та розробка інструментів для його максимізації.

Важливим напрямом досліджень є вивчення впливу цифрової трансформації на ефективність операційних систем, включаючи аналіз можливостей використання штучного інтелекту, великих даних та Інтернету речей для оптимізації виробничих процесів та підвищення якості продукції. Також перспективним є дослідження особливостей управління ефективністю операційних систем підприємств різних галузей економіки з урахуванням їхньої специфіки та галузевих трендів.

Література

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, №2. С. 13–19. URL: <http://surl.li/iptlfq>
2. Гарафонов О. І., Купчевський П. О., Ященко І. В.. Стратегічний базис управління ефективністю діяльності бізнес-організації в умовах воєнного часу. *Economic Synergy*. 2022, №4 (6), С. 65–81. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>
3. Гриньова В. М. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія / В. М. Гриньова, М. Ю. Явдак. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
4. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навчальний посібник / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. К. : ЦУЛ, 2013. 375 с. URL: <https://surl.li/pooygv>
5. Капінос Г. І., Ларіонова К. Л. Теоретико-методичні засади реалізації концепції ощадливого виробництва в практиці діяльності промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. Khmelnytskyi, 2022. №2. С. 173-181. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-23>
6. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ. 2018. 205 с
7. Ларіонова К. Л., Капінос Г. І. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. Khmelnytskyi, 2022. №1. С. 120-128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>
8. Нечипорук А. А., Таранич О. В.. Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства: сутність та значення. *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>
9. Ситник Г. В., Архіпов Н. М Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства Проблеми економіки. 2018. № 1. С. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_30
10. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства. Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2015. 206 с.
11. Gallup. Consulting Expertise «Employee Engagement & Experience». URL: <https://surl.li/vqdorv>
12. Gartner. Business Process Automation Tools Reviews and Ratings. URL: <https://surl.li/qaibte>
13. Larionova K., Synyuk O., Donchenko T., Kapinos H. Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. *Science and Innovation*. 2022. Vol. 18 No. 2. P. 30-43. (ISSN 2409-9066). URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/111/101>
14. McKinsey Global Institute. The next big arenas of competition. Report (October 23, 2024). URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition>

References

1. Batrakova T. I. Upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva – zaporuka yoho uspishnoho funktsionuvannia. Ekonomichnyi analiz. 2015. T. 19, №2. P. 13–19. URL: <http://surl.li/iptlfq>
2. Harafonova O. I., Kupchevskyi P. O., Yashchenko I. V.. Stratehichni bazys upravlinnia efektyvnosti diialnosti biznes-orhanizatsii v umovakh voiennoho chasu. Economic Synergy. 2022, №4 (6), P. 65–81. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-5>
3. Hrynova V. M. Operatsiina diialnist suchasnykh pidpriemstv mashynobuduvannia : monohrafiia / V. M. Hrynova, M. Yu. Yavdak. Kharkiv : KhNEU im. S. Kuznetsia, 2016. 220 p.
4. Kapinos H. I. Operations management : textbook / H. I. Kapinos, I. V. Babii. K. : CUL, 2013. 375 p. URL: <https://surl.li/pooygv>
5. Kapinos H. I., Larionova K. L. Teoretyko-metodychni zasady realizatsii kontseptsii oshchadlyvoho vyrobnytstva v praktytsi diialnosti promyslovykh pidpriemstv. Modeling the development of the economic systems. Khmelnytskyi, 2022. №2. P. 173-181. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-23>
6. Kutsenko A. V. Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm upravlinnia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy: Monohrafiia. Poltava : RVV PUSKU. 2018. 205 p.
7. Larionova K. L., Kapinos H. I. Mekhanizm upravlinnia prybutkom pidpriemstva. Modeling the development of the economic systems. Khmelnytskyi, 2022. №1. P. 120-128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>
8. Nechyporuk A. A., Taranych O. V.. Upravlinnia efektyvnosti vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva: sutnist ta znachennia. Ekonomika ta suspilstvo. 2023. №56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-161>
9. Sytnyk H. V., Arkhipov N. M Systema upravlinnia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva Problemy ekonomiky. 2018. № 1. P. 223-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_30
10. Fedulova L. I., Dekaliuk O. V. Upravlinnia operatsiinoiu systemoiu vyrobnychoho pidpriemstva. Khmelnytskyi natsionalnyi universytet, Khmelnytskyi, 2015. 206 p.
11. Gallup. Consulting Expertise «Employee Engagement & Experience». URL: <https://surl.li/vqdoru>
12. Gartner. Business Process Automation Tools Reviews and Ratings. URL: <https://surl.li/qaibte>
13. Larionova K., Synyuk O., Donchenko T., Kapinos H. Enterprise Innovation-Driven Development Management Based on the Assessment of Restructuring Capacity. Science and Innovation. 2022. Vol. 18 No. 2. P. 30-43. (ISSN 2409-9066). URL: <https://scinn-eng.org.ua/ojs/index.php/ni/article/view/111/101>
14. McKinsey Global Institute. The next big arenas of competition. Report (October 23, 2024). URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition>