

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-31>

УДК 658.5:658.1:339.137.2:005.21

JEL classification: M11, L25, D24, O32, M21, L20

КАПІНОС Геннадій

Хмельницький національний університет

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

e-mail: [kapinosh@khmnu.edu.ua](mailto:kapinosh@khmnu.edu.ua)

ЛАРІОНОВА Катерина

Хмельницький національний університет

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

e-mail: [larionovak@khmnu.edu.ua](mailto:larionovak@khmnu.edu.ua)

КЛОЧКО-ДОЛЯ Валерія

Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0009-0001-1640-7660>

e-mail: [klochkodoliava@khmnu.edu.ua](mailto:klochkodoliava@khmnu.edu.ua)

## РОЛЬ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

*У статті досліджено роль ефективності операційних процесів як ключового чинника забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Обґрунтовано, що в умовах посилення конкурентного тиску та цифровізації економіки операційна діяльність набуває стратегічного виміру, перетворюючись із суто технічної функції на системний інструмент формування стійких ринкових переваг.*

*Розкрито сутність операційної ефективності як комплексної економічної характеристики, що відображає ступінь результативності бізнес-процесу у співвідношенні з ресурсами, часом та якістю вихідного результату. Систематизовано шість ключових груп факторів впливу на ефективність операційних процесів: технологічні, організаційно-управлінські, ресурсні, кадрові, інформаційно-аналітичні та стандартизаційні (нормативно-регламентні). Визначено інструментарій та індикатори вимірювання результативності для кожної з груп.*

*На основі аналізу сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових праць підтверджено наявність статистично значущої позитивної кореляції між операційною ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств. Обґрунтовано, що оптимізація операційних процесів забезпечує зниження питомих витрат, підвищення якості, гнучкість реагування та здатність конкурувати у стратегічних вимірах диференціації та інновацій.*

*Як основний науковий результат розроблено авторську модель – Agile-цикл операційної ефективності у стратегічному розвитку підприємства, що включає шість послідовних етапів. Модель синтезує концепції PDCA, Dynamic Capabilities та Agile-управління, реалізує принцип ітеративно-спіральної природи вдосконалення та передбачає інституціоналізовані критерії переходу між етапами. Принциповою відмінністю від класичних підходів є інтеграція стратегічного контуру управління (оцінка конкурентної позиції та модернізація операційної моделі), що забезпечує органічний взаємозв'язок між операційним і стратегічним рівнями управління підприємством.*

*Ключові слова: операційний менеджмент, ефективність операційних процесів, конкурентоспроможність підприємства, управління стратегічним розвитком бізнесу, Agile-цикл, PDCA, безперервне вдосконалення.*

KAPINOS Hennadii, LARIONOVA Katerina, KLOCHKO-DOLIA Valeriia

Khmelnytskyi National University

## THE ROLE OF OPERATIONAL PROCESS EFFICIENCY IN ENSURING LONG-TERM COMPETITIVENESS AND STRATEGIC BUSINESS DEVELOPMENT

*The article examines the role of operational process efficiency as a key factor in ensuring the long-term competitiveness and strategic development of enterprises. It is substantiated that amid intensifying competitive pressure and the digitalisation of the economy, operational activities acquire a strategic dimension, transforming from a purely technical function into a systemic instrument for building sustainable market advantages. The essence of operational efficiency is revealed as a comprehensive economic characteristic reflecting the degree of business process effectiveness in relation to resources consumed, time expended, and the quality of outputs achieved. Six key groups of factors influencing the efficiency of operational processes are systematised: technological, organisational-managerial, resource-based, human capital, information-analytical, and standardisation (regulatory-normative). The corresponding tools and performance measurement indicators are defined for each group.*

*Drawing on an analysis of contemporary domestic and international scholarly works, a statistically significant positive correlation between operational efficiency and enterprise competitiveness is confirmed. It is substantiated that the optimisation of operational processes delivers reductions in unit costs, improvements in product and service quality, enhanced responsiveness, and the capacity to compete across the strategic dimensions of differentiation and innovation.*

*As the principal scientific contribution, an original model is developed – the Agile Cycle of Operational Efficiency in Strategic Business Development – comprising six sequential stages. The model synthesises the PDCA, Dynamic Capabilities, and Agile management frameworks, embodies the principle of iterative-spiral improvement, and incorporates institutionalised transition criteria between stages. Its fundamental distinction from classical approaches lies in the integration of a strategic management contour – encompassing competitive position assessment and operational model modernisation – which ensures an organic alignment between the operational and strategic levels of enterprise management.*

*Keywords: operations management, operational process efficiency, enterprise competitiveness, strategic business development management, Agile cycle, PDCA, continuous improvement.*



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

Починаючи з праць Фредеріка Уінслоу Тейлора та становлення конвеєрного виробництва Генрі Форда, операційний менеджмент поступово сформувався як самостійний і стратегічно важливий напрям управління підприємством. Ідеї Тейлора щодо раціоналізації праці, стандартизації операцій і підвищення продуктивності заклали фундамент наукового підходу до організації виробничих процесів і стали відповідною точкою для розвитку сучасних концепцій операційного управління. Незважаючи на те, що класичні підходи до організації операційних процесів були сформовані ще на початку ХХ століття, умови сучасного ділового середовища зумовлюють необхідність їх подальшого вдосконалення та органічної інтеграції з новітніми управлінськими концепціями

Будь-яке підприємство функціонує завдяки операційним процесам, до яких належать виробництво продукції та надання послуг, управління логістикою, раціональне використання ресурсів та обслуговування клієнтів. Операційні процеси формують систему внутрішнього управління компанією і безпосередньо визначають ефективність її функціонування. Водночас їх якість та ефективність впливають не лише на внутрішні показники діяльності підприємства, а й на його конкурентну позицію в галузевому середовищі. Саме тому між ефективністю операційної діяльності, конкурентоспроможністю та стратегічним розвитком підприємства існує тісний і нерозривний зв'язок.

Чим ефективніше організовані операційні процеси компанії – від оптимізації витрат до підвищення якості продукції та послуг – тим більш гнучко підприємство може реагувати на зміни ринкового середовища, адаптуватися до нових умов та створювати додаткову цінність для споживачів. Це, своєю чергою, слугує підґрунтям для формування довгострокових конкурентних переваг та забезпечення стратегічного розвитку бізнесу.

**Постановка проблеми.** В умовах посилення конкурентного тиску та зростаючої нестабільності ринкового середовища значна частина підприємств зосереджує увагу на формуванні стратегічних планів і маркетингових стратегій, відводячи питанням оптимізації операційної діяльності другорядну роль. Така недооцінка операційного компонента управління може призводити до зниження ефективності реалізації стратегічних цілей та послаблення конкурентних позицій підприємства на ринку. Таким чином, ефективність операційних процесів постає як ключовий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та умова стратегічного розвитку підприємства, що зумовлює необхідність поглибленого дослідження взаємозв'язку між цими категоріями.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика операційного менеджменту та його ролі у формуванні конкурентоспроможності підприємств знаходиться в центрі уваги сучасних вітчизняних і зарубіжних дослідників. Наукові праці в цій галузі охоплюють широкий спектр аспектів – від теоретичного осмислення природи операційної ефективності до розроблення прикладних інструментів її оцінки та підвищення.

Зокрема, дослідники В. Кулик, D. Škodová Parmová та M. Jílek в роботі [1] акцентують увагу на значенні операційної ефективності в умовах електронного бізнесу та цифровізації економіки. Вони обґрунтовують, що ефективно організовані операційні процеси є основою сталого зростання підприємств та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Вагомий внесок у розвиток галузевих підходів до операційного менеджменту здійснено В. Кушніруком, Г. Гарбар та С. Воробйовою. У своєму дослідженні [2], опублікованому у науковому виданні *Modern Economics* (2025), автори розглядають операційний менеджмент як системний інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва. Зокрема, доведено, що оптимізація виробничих процесів, раціональне використання ресурсів і впровадження сучасних управлінських підходів сприяють зниженню витрат, зростанню продуктивності та покращенню якості продукції.

У контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств заслуговує на увагу дослідження І. Пальчика М. Кужелева та М. Желіховської [3], у якому розкрито взаємозв'язок стратегічного та тактичного рівнів операційного менеджменту. Використання таких інструментів, як ланцюг створення цінності, карти бізнес-процесів та аналіз життєвого циклу продукції, визначено як важливий чинник формування довгострокових конкурентних переваг. При цьому особлива увага приділяється гнучкості ресурсів та безперервній оптимізації операційних процесів як ключовим умовам досягнення стратегічних цілей підприємства.

Питання конкурентоспроможності підприємств у складних соціально-економічних умовах розглядаються також у працях Юрія Науменко, який акцентує увагу на визначальній ролі ефективності операційної діяльності у поєднанні зі стратегічним управлінням. Зокрема, наголошується на важливості

здатності підприємств оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та здійснювати системну оптимізацію бізнес-процесів, що забезпечує їх стійкість і розвиток в умовах воєнно-економічних викликів [4].

Концептуальну основу для розуміння динамічної природи конкурентоспроможності заклали Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен у своїй фундаментальній праці [5] щодо динамічних здатностей підприємства (dynamic capabilities). Запропонована ними концепція підкреслює здатність організацій інтегрувати, формувати та реконфігурувати внутрішні і зовнішні компетенції у відповідь на швидкі зміни ринкового середовища, що має безпосередній зв'язок із управлінням операційними процесами.

Питання взаємозв'язку операційної ефективності та фінансових результатів підприємства, зокрема в контексті екологічної відповідальності бізнесу, досліджено у праці S. Amarasuriya, G. Burke та T. K. Hsu [6]. Автори емпірично підтверджують наявність значимої позитивної кореляції між операційною конкурентоспроможністю та фінансовими показниками фірм, а також обґрунтовують, що висока операційна продуктивність є необхідною умовою для того, щоб екологічні ініціативи перетворювались на реальну конкурентну перевагу, а не додаткове фінансове навантаження.

М. Р. Mantje, Р. Rambe та Т. М. Ndofigeri у своєму дослідженні, опублікованому у South African Journal of Information Management (2023), розкривають медіаційну роль операційної ефективності у взаємозв'язку між управлінням знаннями та конкурентоспроможністю підприємства. Результати дослідження свідчать про те, що ефективне управління знаннями реалізує свій потенціал впливу на конкурентоспроможність саме через підвищення якості операційних процесів [7].

V. Mignenan та S. Monglengar Nandingar у комплексному дослідженні [8], опублікованому у International Journal of Business Administration (2024), аналізують вплив ефективності виробничого операційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств та їх стратегічне позиціонування. Дослідники встановлюють статистично значущий зв'язок між показниками операційної ефективності та ринковим успіхом компанії, обґрунтовуючи, що понад половина варіативності конкурентоспроможності пояснюється саме чинниками операційного характеру.

Проблеми управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств в українських реаліях висвітлено у працях Т. О. Мурованої та Я. Ю. Антонока. Дослідники наголошують на необхідності системної оптимізації бізнес-процесів як інструменту забезпечення стратегічної стійкості вітчизняних підприємств, підкреслюючи важливість адаптації зарубіжних методологій до специфіки національного ринку [9].

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених окремим аспектам операційного менеджменту, питання комплексного дослідження взаємозв'язку між ефективністю операційних процесів, конкурентоспроможністю підприємства та його стратегічним розвитком у контексті сучасних викликів залишаються недостатньо вивченими, що зумовлює актуальність даного дослідження.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблене дослідження ролі ефективності операційних процесів у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємств та їх стратегічного розвитку. Для досягнення визначеної мети передбачається вирішення таких завдань: розкрити сутність операційної ефективності та обґрунтувати її ключову роль у функціонуванні підприємства; систематизувати фактори, що впливають на ефективність операційних процесів; визначити взаємозв'язок між ефективністю операційних процесів і конкурентоспроможністю підприємств; проаналізувати сучасні підходи до управління операційною діяльністю та визначити їх вплив на стратегічний розвиток бізнесу; розробити модель операційного циклу у стратегічному розвитку підприємства.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Операційний менеджмент являє собою галузь управлінської науки та практики, що зосереджується на проєктуванні, плануванні, контролі та вдосконаленні операційних процесів, за допомогою яких підприємство перетворює ресурси на продукти або послуги. На відміну від фінансового чи маркетингового менеджменту, операційне управління безпосередньо пов'язане з реальним виробничим чи сервісним процесом, що робить його визначальним чинником ефективності всієї організації.

Фундаментальне завдання операційного менеджменту полягає в максимізації ефективності використання ресурсів, підтримці належного рівня якості продукції (послуг) та задоволенні очікувань споживачів через систему добре скоординованих процесів. Операційні процеси утворюють підґрунтя операційної діяльності організації, адже саме вони відповідають за фізичне або інтелектуальне створення того продукту, за який споживач готовий платити. До їхнього кола входять виробництво товарів, надання послуг, управління постачанням, організація логістичних процесів, розробка продуктів та виконання замовлень.

Операційний та бізнес-процес менеджмент (Business Process Management – BPM) фокусується на систематичному управлінні взаємопов'язаними діями, які перетворюють вхідні ресурси у вихідні результати з метою підвищення задоволеності клієнтів та операційної ефективності [10]. Такий підхід інтегрує розрізнені функціональні підрозділи у єдиний злагоджений ланцюг, де кожен елемент логічно взаємозумовлений. Гнучкість, що забезпечується BPM-підходом, набуває вирішального значення в умовах турбулентного

конкурентного середовища, оскільки дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін споживчих потреб або кризових явищ.

Успішне впровадження системного операційного управління вимагає цілісного розуміння організаційної структури компанії, її корпоративної культури та сукупності взаємозалежних процесів на кожному управлінському рівні [2]. Лише за умови, коли кожен учасник операційного ланцюга усвідомлює свою роль у досягненні загальних результатів, операційне управління перетворюється на дієвий інструмент забезпечення стійкого зростання.

Виходячи з конкретизації теоретичних положень та враховуючи важливість оперативної системи управління підприємством, а також значення кожного операційного процесу, з яких формується діяльність компанії, постає ключове питання забезпечення ефективності цих процесів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває визначення основних факторів, що впливають на ефективність операційної діяльності підприємства. Відповідно, важливо визначити, які саме фактори впливають на ефективність цих процесів, зокрема: технології, організація роботи, управління ресурсами та підвищення компетенцій персоналу.

Ефективність операційного процесу має розглядатись як комплексна економічна характеристика, що відображає ступінь результативності виконання бізнес-процесу у співвідношенні з обсягом задіяних ресурсів, витраченим часом та досягнутим рівнем якості вихідного результату. У науковій літературі операційна ефективність розглядається через призму системи ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які дозволяють кількісно виміряти продуктивність окремих процесів і забезпечити порівнянність результатів у динаміці та між підрозділами. До таких показників, зокрема, належать: час виробничого циклу, коефіцієнт використання виробничих потужностей, рівень браку та повернень, вартість одиниці продукції, а також показники своєчасності виконання замовлень.

Ефективність процесів безпосередньо визначає прибутковість підприємства через два взаємопов'язані механізми. По-перше, оптимізація операційних процесів знижує питомі витрати на одиницю продукції або послуги, що розширює операційну маржу без необхідності підвищення відпускних цін. По-друге, раціоналізація процесів зменшує операційну складність – усуває дублювання функцій, скорочує кількість узгоджень і мінімізує втрати на очікування, – що вивільняє внутрішній потенціал підприємства для виконання завдань з вищою доданою вартістю. Емпіричні дослідження підтверджують, що підприємства з високим рівнем операційної ефективності демонструють стійко вищі показники рентабельності активів (ROA) та рентабельності власного капіталу (ROE) порівняно з галузевими аналогами, що свідчить про системний характер впливу операційної ефективності на фінансові результати діяльності.

Ефективність операційних процесів підприємства формується під впливом комплексу взаємообумовлених факторів. На основі аналізу наукових джерел та узагальнення управлінської практики виокремлено п'ять ключових груп таких факторів, систематизованих у таблиці 1.

Технологічні фактори формують матеріально-технічну основу операційних процесів. Застосування ERP-систем, IoT-платформ та інструментів прогнозування аналітики на основі штучного інтелекту дозволяє скоротити тривалість операційного циклу, мінімізувати вплив людського фактора на рутинні операції та попереджувати збої устаткування до їхнього фактичного виникнення. Ключовим індикатором результативності технологічних змін є коефіцієнт загальної ефективності обладнання (Overall Equipment Effectiveness – OEE), який інтегрує показники доступності, продуктивності та якості у єдиний інтегральний показник.

Організаційно-управлінські фактори забезпечують системну координацію операційної діяльності. Методологія ощадливого виробництва (Lean) спрямована на ідентифікацію та ліквідацію семи видів операційних втрат (muda), тоді як концепція Agile підвищує адаптивність підприємства до турбулентності ринкового середовища. Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) виконує функцію стратегічної сполучної ланки, забезпечуючи узгодженість операційних завдань із довгостроковими пріоритетами організації. Стандартизація у формі стандартних операційних процедур (SOP) усуває варіативність виконання операцій і знижує транзакційні витрати на внутрішню координацію.

Ресурсні фактори визначають раціональність використання матеріальних активів підприємства. Застосування методу «точно вчасно» (Just-in-Time – JIT) та ABC-аналізу в управлінні запасами знижує витрати на зберігання та заморожування оборотного капіталу. Прогностичне технічне обслуговування (predictive maintenance), що реалізується на основі IoT-сенсорик та алгоритмів машинного навчання, скорочує частку незапланованих простоїв обладнання – одного з ключових чинників операційних втрат. Раціональне енергоспоживання через систему енергетичного менеджменту (ISO 50001) безпосередньо впливає на рівень питомих операційних витрат.

Кадрові фактори є носіями організаційних змін та рушієм процесів операційного покращення. Системні інвестиції в розвиток компетенцій персоналу (upskilling – підвищення кваліфікації, reskilling – перекваліфікація) формують організаційну здатність швидко адаптуватися до нових технологій і методів роботи. Впровадження матриці RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) унеможливорює дублювання функцій та розмивання відповідальності. Культура операційної досконалості, що формується через системи мотивації, орієнтованої на операційні результати, та механізми управління знаннями (knowledge management), перетворює кожного працівника на активного суб'єкта вдосконалення процесів.

Інформаційно-аналітичні фактори забезпечують когнітивну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence – BI) в режимі реального часу дозволяють ідентифікувати системні відхилення ще до їхнього переростання у критичні збої. Технологія цифрових двійників (digital twins) уможливорює симуляцію управлінських сценаріїв і тестування операційних рішень без ризику для реального виробничого процесу. Якість прийнятих рішень оцінюється через частку рішень, підкріплених даними (data-driven decisions), та час від виникнення відхилення до управлінської реакції (Mean Time to Detect / Mean Time to Respond – MTTD/MTTR).

Стандартизаційні (нормативно-регламентні) фактори визначають ступінь відповідності вихідних результатів операційних процесів встановленим вимогам споживачів та регуляторів. Стандарти серії ISO 9001 та методологія «Шести сигм» (Six Sigma) знижують варіативність операційних результатів і скорочують витрати на усунення дефектів. Показник вартості неякісної продукції (Cost of Poor Quality – COPQ) є кількісним індикатором економічних втрат від недостатнього рівня операційної якості і безпосередньо впливає на операційну маржу підприємства. Бенчмаркінг операційних стандартів із кращими галузевими практиками (best practices) дозволяє визначати орієнтири для підвищення власного рівня ефективності [10].

Таблиця 1

**Систематизація факторів впливу на ефективність операційних процесів підприємства**

| Група факторів                            | Ключові складові та інструменти  | Механізм впливу на операційну ефективність  | Індикатори вимірювання результату  |
|---|--|---|--|
| Технологічні                              | Системи автоматизації виробничих процесів (ERP, MES, SCADA); технології Інтернету речей (IoT) для моніторингу устаткування; штучний інтелект та машинне навчання (предиктивна аналітика); роботизація рутинних операцій (RPA); хмарні платформи та цифровізація документообігу   | Усунення людського фактора в рутинних операціях знижує рівень помилок; прискорення обробки даних та виконання замовлень скорочує тривалість операційного циклу; предиктивна аналітика попереджує збої обладнання до їх виникнення, мінімізуючи простой  | Коефіцієнт використання виробничих потужностей; тривалість операційного циклу (cycle time); питома вартість обробки одиниці продукції; рівень автоматизації процесів (%)   |
| Організаційно-управлінські                | Стандартизація та регламентація бізнес-процесів (SOP); управління бізнес-процесами (BPM); концепції ощадливого виробництва (Lean) та безперервного вдосконалення (Kaizen); гнучкі методології управління (Agile, Scrum); контролінг та збалансована система показників (BSC); аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis) | Стандартизація усуває варіативність виконання операцій і знижує транзакційні витрати; методологія Lean ідентифікує та ліквідує втрати (muda) в процесах; BSC забезпечує узгодженість операційних цілей зі стратегічними пріоритетами підприємства; Agile підвищує адаптивність до змін зовнішнього середовища                           | Частка стандартизованих процесів (%); індекс операційних втрат (waste ratio); швидкість реакції на відхилення (response time); ступінь виконання планових показників (plan fulfillment rate)                                     |
| Ресурсні                                  | Оптимізація управління матеріальними запасами (JIT, ABC-аналіз); профілактичне та прогностичне технічне обслуговування обладнання; енергетичний менеджмент і мінімізація ресурсних втрат; стратегічний аутсорсинг непрофільних функцій; управління виробничими потужностями та їх збалансування  | Свочасне поповнення запасів без надлишкового їх накопичення знижує витрати на зберігання та заморожування оборотного капіталу; профілактичне обслуговування скорочує незаплановані простой; раціональне споживання енергоресурсів зменшує постійні операційні витрати підприємства  | Коефіцієнт оборотності запасів; питоми витрати на одиницю продукції; частка незапланованих простойв обладнання (%); енергоємність виробництва (кВт·год /од. продукції)   |
| Кадрові                                   | Безперервний розвиток професійних компетенцій персоналу; чіткий розподіл функцій та відповідальності (RACI-матриця); формування організаційної культури операційної досконалості; системи мотивації, орієнтовані на операційні результати; управління знаннями та обмін кращими практиками (knowledge management).                     | Компетентний персонал скорочує час адаптації до нових технологій і знижує рівень операційних помилок; чіткий розподіл ролей унеможливорює дублювання функцій і розмивання відповідальності; культура вдосконалення формує внутрішнє середовище, де кожен працівник є суб'єктом покращення процесів, а не лише їх виконавцем             | Продуктивність праці (показник виробітку); рівень плинності кадрів (%); індекс залученості персоналу (employee engagement index); частка операційних помилок з вини персоналу (%).   |
| Інформаційно-аналітичні                   | Системи моніторингу та аналізу KPI в режимі реального часу (BI-системи); управління якістю даних та інтеграція інформаційних потоків; аналітика великих даних (Big Data) для виявлення операційних закономірностей; системи підтримки управлінських рішень (DSS); цифрові двійники процесів для симуляції та прогнозування             | Повна та достовірна інформація в режимі реального часу скорочує час прийняття управлінських рішень і підвищує їх обґрунтованість; аналітика даних дозволяє ідентифікувати системні відхилення до їхнього переростання у критичні збої; цифрові двійники уможливають тестування управлінських сценаріїв без ризику для реального процесу | Час від виникнення відхилення до управлінської реакції (MTTD/MTTR); точність операційних прогнозів (%); рівень інтеграції інформаційних систем підприємства; частка рішень, прийнятих на основі даних (data-driven decisions, %) |
| Стандартизаційні (нормативно-регламентні) | Система управління якістю ISO 9001, TQM, Six Sigma; стандартизація вимог до вхідних ресурсів та вихідної продукції; процедури контролю якості на кожному етапі виробничого циклу (SPC); управління невідповідностями та коригувальними діями (CAPA); бенчмаркінг операційних стандартів із кращими галузевими практиками               | Вбудований контроль якості на кожній стадії операційного процесу усуває витрати на виправлення дефектів і рекламацийне обслуговування; стандарти ISO та методологія управління процесами Six Sigma знижують варіативність вихідного результату, що збільшує довіру споживачів і підвищує конкурентоспроможність продукції на ринку      | Рівень дефектності продукції (defect rate, PPM); вартість неякісної продукції (cost of poor quality, COPQ); індекс задоволеності споживачів якістю (CSAT/NPS); кількість рекламаций та повернень на одиницю продукції            |

Взаємозв'язок між ефективністю операційних процесів та конкурентоспроможністю підприємств є предметом широкого наукового дискурсу. Управління виробництвом і операціями визнається одним з фундаментальних стовпів організаційної ефективності та бізнес-стійкості в економічному середовищі, що постійно трансформується. Сучасні емпіричні дослідження підтверджують наявність статистично значущої позитивної кореляції між операційною ефективністю та конкурентоспроможністю підприємств. Зокрема, ряд досліджень демонструє, що понад половина варіативності конкурентоспроможності пояснюється чинниками операційної ефективності, що свідчить про її першорядне значення як джерела ринкового успіху [8]. Це означає, що успіх підприємства на ринку безпосередньо залежить від якості налаштування його внутрішніх механізмів трансформації ресурсів у готову продукцію чи послуги. Оптимізація процесів дозволяє підприємству конкурувати не лише за ціною, а й у таких стратегічних вимірах, як швидкість інновацій, гнучкість реагування та ринкова диференціація.

Суттєвим аспектом цього взаємозв'язку є здатність підприємства ідентифікувати та усувати внутрішні втрати. Операційна ефективність забезпечує виявлення та ліквідацію непродуктивних процесів і ресурсів, що становлять загрозу прибутковості організації [6]. Завдяки такому підходу підприємство може концентрувати критично важливі ресурси там, де вони генерують найбільшу цінність, що позитивно відображається на загальній продуктивності та якості продукту.

Важливого значення набуває також екологічний вимір операційної конкурентоспроможності. Наукові дослідження підтверджують, що зниження вуглецевого сліду корелює з вищою прибутковістю саме в тих підприємств, які досягли високого рівня операційної продуктивності [6]. Це обґрунтовує висновок, що сталий розвиток та екологічні ініціативи стають фінансово вигідними лише за умови попередньо досягнутого операційного рівня, а підприємства з ефективними процесами здатні перетворювати зелені інвестиції на додаткові конкурентні переваги.

Таким чином, операційна ефективність виступає потужним стратегічним важелем, а не суто технічною характеристикою виробництва. Вона забезпечує синергію між внутрішніми можливостями компанії та вимогами зовнішнього ринку, дозволяючи підприємству бути одночасно гнучким, інноваційним та стійким до нових викликів. Тільки ті організації, які фокусуються на постійному вдосконаленні своїх процесів, можуть розраховувати на довгострокову конкурентоспроможність у сучасному високотехнологічному та глобалізованому світі.

Роль операційної ефективності у стратегічному розвитку бізнесу полягає у формуванні надійного базису для сталого зростання та адаптивності підприємства до зовнішніх викликів. Стратегії розвитку мають бути невіддільним компонентом функціонування підприємства, оскільки вони суттєво впливають на його ринкову ідентичність, позиціонування та здатність адаптуватися до динамічних змін. В умовах глобалізації та посилення конкурентного тиску інтеграція та автоматизація бізнес-процесів стали головними пріоритетами для досягнення операційної результативності на всіх рівнях – від закупівель та логістики до обслуговування клієнтів.

Щоб операційна діяльність справді генерувала стратегічну цінність, її ефективність має оцінюватися комплексно: у зіставленні фінансових результатів із досягнутими вигодами, а також з урахуванням як матеріальних, так і нематеріальних витрат [9]. Такий збалансований підхід дозволяє підприємству не лише скорочувати витрати, а й формувати стратегічні переваги завдяки вищій якості та швидкості виконання завдань. Особливого значення цей аспект набуває для підприємств у секторах торгівлі ресурсами та логістики, де надійність і ефективність операційних ланцюгів безпосередньо визначають репутацію та фінансову стабільність. Лише поєднання технологічного оновлення, грамотного управління ресурсами та стабільності операційних процесів дозволяє компанії досягати довгострокових стратегічних цілей та утримувати лідерство на ринку.

Операційна ефективність є основою стратегічного розвитку підприємства, оскільки забезпечує міцну базу для його стабільного зростання та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. У сучасному середовищі глобалізації та гострої конкуренції інтеграція та автоматизація бізнес-процесів стали ключовими факторами успіху, що дозволяють оптимізувати всі рівні діяльності підприємства – від закупівель через логістику до обслуговування клієнтів. Операційну ефективність слід оцінювати комплексно, враховуючи не лише фінансові показники, а й матеріальні та нематеріальні витрати, що дозволяє виявляти нові джерела вартості та створювати стратегічні переваги. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у дуже чутливих секторах, таких як торгівля ресурсами, транспорт або логістика, де навіть найменші порушення в процесах можуть негативно вплинути на репутацію, фінансові результати та конкурентоспроможність. Тільки комплексне поєднання технологічних оновлень, ефективного управління ресурсами та стабільних операційних процесів забезпечує досягнення довгострокових стратегічних цілей, покращує якість виконання завдань та створює конкурентні переваги на ринку.

Концепція динамічних здатностей (*dynamic capabilities*), запропонована Тісом, Пізано та Шуеном, пояснює механізм, за допомогою якого операційна ефективність реалізує стратегічний потенціал підприємства. Компанії, що розвивають здатність до постійного реконфігурування своїх операційних ресурсів і процесів відповідно до вимог ринку, формують стійкі конкурентні переваги, які важко піддаються

копіюванню конкурентами [5]. Операційна гнучкість, підкріплена системним управлінням процесами, перетворюється таким чином на ключовий чинник довгострокового успіху.

Таблиця 2

**Agile-цикл операційної ефективності у стратегічному розвитку підприємства (авторська модель)**

| Етап / Sprint | Назва етапу та теоретична основа   | Зміст операційної діяльності  | Інструменти та методи   | Ключові показники результату (KPI)   | Критерій переходу до наступного етапу   |
|---------------|--|---|---|--|---|
| I Sprint 1    | <b>Стратегічне діагностування та цілепокладання</b><br>Теоретична основа: концепція Dynamic Capabilities; модель стратегічного вирівнювання                                | Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PESTEL); ідентифікація невідповідностей між поточним операційним станом і стратегічними амбіціями (performance gap); формулювання операційних цілей у форматі OKR (Objectives & Key Results); визначення критичних операційних процесів (COP – Critical Operational Processes)   | SWOT / PESTEL-аналіз; Value Chain Analysis; OKR-фреймворк; карта стратегічних ризиків; BSC (Balanced Scorecard)   | Ступінь узгодженості операційних цілей зі стратегічними (Strategy-Operations Alignment Index); кількість ідентифікованих COP; величина performance gap (%)   | Затверджений перелік пріоритетних процесів та вимірюваних цільових показників   |
| II Sprint 2   | <b>Рейнжинг та цифровізація операційних процесів</b><br>Теоретична основа: BPR (Business Process Reengineering); концепція Industry 4.0                                    | Моделювання поточних процесів (AS-IS) та проєктування цільових (TO-BE) за методологією BPMN 2.0; ідентифікація та усунення операційних втрат за класифікацією TPS (Toyota Production System); впровадження цифрових платформ автоматизації (ERP, MES, RPA); інтеграція IoT-сенсорик для збору операційних даних у реальному часі  | BPMN 2.0-моделювання; Lean / VSM (Value Stream Mapping); ERP, MES, RPA-платформи; IoT-сенсорика; Digital Twin технологія; методологія Six Sigma   | Скорочення тривалості операційного циклу (cycle time reduction, %); коефіцієнт автоматизації процесів; індекс операційних втрат до/після (waste ratio); OEE (Overall Equipment Effectiveness)                        | Досягнення цільових параметрів автоматизації та усунення критичних втрат (muda)   |
| III Sprint 3  | <b>Операційний моніторинг та аналіз відхилень</b><br>Теоретична основа: цикл управління PDCA; статистичне управління процесами SPC   | Збір операційних даних у режимі реального часу через BI-системи; розрахунок та аналіз KPI у розрізі процесів, підрозділів, ресурсів; статистичний контроль процесів (SPC) – побудова контрольних карт Шухарта; аналіз першопричин відхилень (Root Cause Analysis – RCA, методи «5 чому», діаграма Ісікави); оцінка витрат на якість (COPQ – Cost of Poor Quality); збалансований аналіз фінансових та нефінансових показників                             | BI / Dashboard-системи; контрольні карти Шухарта (SPC); RCA: «5 чому», діаграма Ісікави; COPQ-аналіз; BSC / OKR – план-факт; MTTD / MTTR метрики  | Рівень виконання KPI (plan fulfillment rate, %); MTTD (Mean Time to Detect); MTTR (Mean Time to Respond/Repair); частка процесів у статистично керованому стані (Cpk $\geq$ 1,33); COPQ як відсоток від виручки      | Виявлено системні відхилення або потенціал покращення, що перевищують порогове значення   |
| IV Sprint 4   | <b>Безперервне вдосконалення та операційне навчання</b><br>Теоретична основа: Kaizen-філософія; концепція організації, що навчається; теорія обмежень TOC                  | Генерація та пріоритизація ідей покращення через крос-функціональні Kaizen-сесії; усунення «вузьких місць» за методологією теорії обмежень (TOC – Theory of Constraints); стандартизація успішних покращень у вигляді оновлених SOP; формування організаційної пам'яті через системи управління знаннями (KMS); навчання персоналу оновленим стандартам   | Kaizen / Kaizen Blitz; TOC (Theory of Constraints); FMEA (Failure Mode and Effects Analysis); A3-методологія звітування (Toyota); Knowledge Management System (KMS); стандартизація (SOP-оновлення)   | Кількість впроваджених покращень за спринт; ROI впроваджених покращень; скорочення часу циклу після покращення (delta cycle time); рівень стандартизації нових практик (%)   | Стандартизовано оновлені практики, зафіксовано нові базові показники  |
| V Sprint 5    | <b>Оцінка стратегічної відповідності та конкурентного позиціонування</b><br>Теоретична основа: модель 5 сил конкуренції; ресурсна теорія фірми RBV                         | Порівняння досягнутих операційних показників зі стратегічними орієнтирами та галузевими бенчмарками; оцінка конкурентної позиції підприємства за операційними параметрами (вартість, якість, швидкість, гнучкість – модель «чотирьох пріоритетів» Slack et al.); аналіз стійкості сформованих конкурентних переваг (VRIN-тест: Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable); оцінка готовності операційних процесів до масштабування або диверсифікації | Бенчмаркінг (конкурентний / функціональний); модель операційних пріоритетів (Slack et al.); VRIN / VRIO-аналіз; Competitive Benchmarking Dashboard; аналіз розриву (Gap Analysis)                     | Індекс конкурентної операційної позиції (відносно галузевого медіану); рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE); NPS (Net Promoter Score) – операційний вимір; частка ринку у ключових сегментах      | Встановлено розриви між операційною спроможністю та стратегічними амбіціями   |
| VI Sprint 6   | <b>Стратегічна адаптація та реконфігурація операційної моделі</b><br>Теоретична основа: Dynamic Capabilities – sensing, seizing, reconfiguring; Agile Strategic Management | Перегляд операційної моделі підприємства з урахуванням нових ринкових сигналів та технологічних можливостей; реконфігурація портфеля операційних процесів: масштабування ефективних, трансформація або аутсорсинг неефективних; оновлення стратегічних цілей та пріоритетів операційного циклу (повернення до Sprint 1 на новому рівні зрілості); фіксація досягнутого рівня операційної зрілості як нової базової лінії (baseline)                       | Операційна модель-канвас (Operations Model Canvas); Scenario Planning; Portfolio Process Management; Agile Strategic Review (quarterly OKR review); модель зрілості операційних процесів (CMMI /BPMN) | Індекс операційної зрілості (Operational Maturity Index, OMI); швидкість стратегічної адаптації (time-to-pivot); частка реконфігурованих процесів (%); динаміка EBITDA як інтегральний показник операційної цінності | Оновлена операційна модель затверджена, нові OKR сформовані, що зумовлює запуск нового циклу з Sprint 1 на підвищеному рівні операційної зрілості |

Для комплексного відображення механізму взаємодії операційної ефективності та стратегічного розвитку підприємства запропоновано авторську модель – Agile-цикл операційної ефективності у стратегічному розвитку бізнесу (таблиця 2).

Модель синтезує теоретичні положення трьох управлінських концепцій: циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) як методологічної основи безперервного вдосконалення; методології Agile-спринтів як механізму ітеративного досягнення цілей; концепції динамічних здатностей (Dynamic Capabilities) [5] як пояснення здатності підприємства до стратегічної реконфігурації операційних ресурсів. На відміну від класичної чотириетапної PDCA-моделі, запропонований цикл включає шість спринтів (етапів), що відображають повний управлінський контур – від стратегічного діагностування до модернізації операційної моделі.

Запропонована модель Agile-циклу включає шість послідовних і водночас циклічно повторюваних етапів (спринтів), кожен з яких має чітко визначену теоретичну основу, інструментарій та вимірювані показники результату. Принципова відмінність запропонованої моделі від традиційних лінійних підходів до операційного управління полягає у двох ключових характеристиках.

По-перше, модель реалізує принцип ітеративності: кожен шостий спринт (стратегічна адаптація) не завершує цикл, а повертає підприємство до першого спринту на якісно вищому рівні операційної зрілості. Рівень зрілості фіксується через Operational Maturity Index (OMI), що дозволяє порівнювати результати між циклами та відстежувати довгострокову траєкторію розвитку. Таким чином, кожен цикл є не повторенням, а спіральним підйомом операційних здатностей підприємства.

По-друге, модель передбачає інституціоналізовані критерії переходу між етапами (спринтами) – формалізовані умови, виконання яких є необхідною передумовою для запуску наступного етапу. Така архітектура запобігає передчасному переходу до наступного спринту без досягнення мінімально необхідного рівня результатів, що є поширеною помилкою при запровадженні ітеративних управлінських моделей.

Логіка етапів відповідає розширеній структурі циклу PDCA: спринти I–II реалізують фазу Plan (планування та реінжиніринг), спринт III – фазу Do та Check (виконання та контроль через SPC та COPQ-аналіз), спринт IV – фазу Act (безперервне вдосконалення на засадах Kaizen та TOC), тоді як спринти V–VI є надбудовою над класичним PDCA, що забезпечує стратегічний контур управління: порівняння з ринковими бенчмарками та модернізацію операційної моделі відповідно до динаміки зовнішнього середовища.

Запропонована модель забезпечує системну інтеграцію трьох рівнів управління: операційного (етапи II–IV), тактичного (етап V) та стратегічного (етапи I та VI). Саме така багаторівнева архітектура відрізняє авторський підхід від традиційних операційних моделей, що, як правило, зупиняються на рівні тактичного моніторингу, не забезпечуючи зворотного зв'язку між операційними результатами та переглядом стратегічних пріоритетів підприємства.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

### І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективність операційних процесів є ключовим чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що операційна діяльність набуває статусу стратегічного інструменту, за допомогою якого ресурси перетворюються на конкурентні переваги, що закладають основу для стабільного зростання та ефективної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Систематизовано шість ключових груп факторів впливу на ефективність операційних процесів підприємства: технологічні, організаційно-управлінські, ресурсні, кадрові, інформаційно-аналітичні та стандартизаційні (нормативно-регламентні). Доведено, що їхня системна взаємодія формує комплексний операційний потенціал організації. Особливе значення набуває автоматизація бізнес-процесів, цифровізація операційної діяльності, розвиток компетентності персоналу та формування культури постійного вдосконалення як рушійних сил підвищення операційної ефективності.

Обґрунтовано тісний взаємозв'язок між операційною ефективністю та конкурентоспроможністю підприємства, підкріплений сучасними емпіричними дослідженнями, що встановлюють статистично значущу позитивну кореляцію між цими категоріями. Оптимізація операційних процесів сприяє суттєвому зниженню витрат, покращенню якості продукції та послуг, забезпечує гнучкість підприємства і швидкість реагування на ринкові зміни, що загалом формує стійкі конкурентні переваги.

Підтверджено органічну єдність між операційним та стратегічним управлінням, що відображається у здатності підприємства досягати стратегічних цілей шляхом цілеспрямованого вдосконалення внутрішніх процесів. Розроблена авторська модель Agile-циклу операційної ефективності (шість етапів) синтезує теоретичні положення концепцій PDCA, Dynamic Capabilities та Agile-управління і наочно ілюструє ітеративно-спіральну природу операційного вдосконалення як безперервного процесу стратегічного розвитку. Принциповою відмінністю запропонованої моделі є наявність інституціоналізованих критеріїв переходу між етапами та інтеграція стратегічного контуру (етапи V–VI), що відсутній у класичних PDCA-моделях.

Перспективи подальших досліджень у визначеному напрямі пов'язані, перш за все, з поглибленим вивченням впливу цифрової трансформації на ефективність операційних процесів, зокрема через

застосування штучного інтелекту, аналітики великих даних та Інтернету речей у системах управління підприємством. Особливого значення набуває дослідження механізмів інтеграції принципів сталого розвитку в операційну діяльність, що дозволить поєднати економічну ефективність із дотриманням соціальних та екологічних зобов'язань бізнесу. Практичної значущості потребує розроблення орієнтованих на специфіку вітчизняного ринку моделей оцінки операційної ефективності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграційних процесів.

### Література

1. Kulyk, V., Škodová Parmová, D., & Jílek, M. (2025). Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 457–468. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)
2. Кушнірук, В. С., Гарбар, Г. А., & Воробйова, С. С. (2025). Операційний менеджмент як інструмент підвищення ефективності аграрного виробництва. *Modern Economics*, (51), 137–143. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-17)
3. Пальчик, І. М., Кужелєв, М. О., & Желіховська, М. В. (2022). Операційний менеджмент як основа формування конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 7(2), 246–252. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-30>
4. Науменко, Ю. В. (2025). Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в контексті відновлення економіки України. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*, (1), 53–61. <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://surl.li/pasrdo>
6. Amarasuriya, S., Burke, G., & Hsu, T. K. (2024). Operational competitiveness and the relationship between corporate environmental and financial performance. [https://www.researchgate.net/publication/383166443\\_Operational\\_Competitiveness\\_and\\_the\\_Relationship\\_between\\_Corporate\\_Environmental\\_and\\_Financial\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/383166443_Operational_Competitiveness_and_the_Relationship_between_Corporate_Environmental_and_Financial_Performance)
7. Mantje, M. P., Rambe, P., & Ndofirepi, T. M. (2023). Effects of knowledge management on firm competitiveness: The mediation of operational efficiency. *South African Journal of Information Management*, 25(1). DOI: 10.4102/sajim.v25i1.1549
8. Mignenan, V., and Monglengar Nandingar, S. (2024). Efficiency in production operations management: Impact on corporate competitiveness and strategic positioning. *International Journal of Business Administration*, 15(4), 1–12. <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/27152/16702>
9. Мурована, Т. О., & Антонюк, Я. Ю. (2020). Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*, (3), 100–103. [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2020/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/20.pdf)
10. Wienclaw, R. A. (n.d.). *Operations and business process management*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/operations-and-business-process-management>
11. Капінос, Г., & Ларіонова, К. (2025). Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 248–260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)

### References

1. Kulyk, V., Škodová Parmová, D., & Jílek, M. (2025). Organizational efficiency in the context of e-business: Evidence from Ukrainian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 457–468. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.33](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.33)
2. Kushniruk, V., Harbar, H., & Vorobyova, S. (2025). Operations management as a tool for enhancing the efficiency of agricultural production. *Modern Economics*, (51), 137–143. [https://doi.org/10.31521/modecon.V51\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-17)
3. Palchik, I. M., Kuzheliev, M. O., & Zhelikhovska, M. V. (2022). Operations management as a basis for enterprise competitiveness formation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 7(2), 246–252. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-2-30>
4. Naumenko, Y. V. (2025). Strategies for increasing enterprise competitiveness in the context of Ukraine's economic recovery. *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, 1, 53–61. <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/53.pdf>
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. <https://surl.li/pasrdo>
6. Amarasuriya, S., Burke, G., & Hsu, T. K. (2024). Operational competitiveness and the relationship between corporate environmental and financial performance. <https://surl.li/hpccej>
7. Mantje, M. P., Rambe, P., & Ndofirepi, T. M. (2023). Effects of knowledge management on firm competitiveness: The mediation of operational efficiency. *South African Journal of Information Management*, 25(1). DOI: 10.4102/sajim.v25i1.1549
8. Mignenan, V., and Monglengar Nandingar, S. (2024). Efficiency in production operations management: Impact on corporate competitiveness and strategic positioning. *International Journal of Business Administration*, 15(4), 1–12. <https://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/27152/16702>
9. Murovana, T. O., & Antoniuk, Y. Y. (2020). Business process management in the context of enterprise strategic development. *Economy and State*, 3, 100–103. [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2020/20.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2020/20.pdf)
10. Wienclaw, R. A. (n.d.). *Operations and business process management*. EBSCO Research Starters. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/operations-and-business-process-management>
11. Kapinos, h., & Larionova, k. (2025). Managing the effectiveness of an enterprise's operations system in operations management. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 342(3(1)), 248–260. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-36)