



Менеджмент

УДК 005.52:005.511

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18624653>

Інтеграція процесного підходу у сучасний операційний менеджмент підприємства

Літвінова Вікторія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки

підприємства та організації підприємницької діяльності,

Одеський національний економічний університет,

65082 м. Одеса, вул. Преображенська, 8,

e-mail: litvinova_1977@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3998-904X>

Прийнято: 25.01.2026 | Опубліковано: 12.02.2026

Анотація: У статті досліджено проблематику інтеграції процесного підходу у сучасний операційний менеджмент підприємства в умовах зростання складності бізнес-середовища, цифровізації та підвищених вимог до операційної результативності. Обґрунтовано, що традиційна функціональна модель управління операціями дедалі частіше призводить до фрагментації відповідальності, локальної оптимізації та розриву між стратегічними цілями підприємства і фактичним перебігом операційних процесів. У цьому контексті процесний підхід розглянуто не як окремий методологічний або регламентний інструмент, а як інтеграційний механізм, здатний забезпечити наскрізну керованість потоків створення цінності та узгодженість управлінських рішень.

На основі аналізу сучасних наукових досліджень з операційного менеджменту, бізнес-процесного управління (BPM), цифрової трансформації та process mining визначено ключові напрями зближення процесної та операційної логіки управління. Показано, що впровадження процесного підходу без його



включення у щоденні управлінські цикли операційного менеджменту (планування – виконання – контроль – поліпшення) обмежує практичну результативність процесних ініціатив. Особливу увагу приділено проблемам операціоналізації інтеграції, розмежування ролей між операційним менеджером і власником бізнес-процесу, а також забезпеченню стабільності операцій у процесі змін.

У статті сформульовано невирішені раніше аспекти загальної проблеми, зокрема відсутність цілісної інтеграційної моделі, яка б поєднувала операційну стратегію, процесну архітектуру та систему наскрізних показників результативності. Обґрунтовано, що ефективна інтеграція процесного підходу в операційний менеджмент є передумовою підвищення керованості операцій, стійкого поліпшення ключових операційних показників та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: операційний менеджмент, процесний підхід, бізнес-процеси, BPM, операційна стратегія, наскрізні KPI, процесна орієнтація.

Litvinova Viktoriia Oleksandrivna

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Enterprise Economics and Organization of Entrepreneurial Activity, Odesa National University of Economics, 8

Preobrazhenska Street, Odesa, 65082, Ukraine

e-mail: litvinova_1977@ukr.net//ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3998-904X>

Integration of the Process Approach into Modern Enterprise Operations Management

Abstract: The article examines the problem of integrating the process approach into modern operations management of an enterprise under conditions of increasing business environment complexity, digital transformation, and growing requirements



for operational performance. It is substantiated that the traditional functional model of operations management increasingly leads to fragmentation of responsibility, local optimization, and a gap between strategic objectives and the actual execution of operational processes. In this context, the process approach is considered not merely as a regulatory or methodological tool, but as an integrative mechanism capable of ensuring end-to-end manageability of value creation flows and coherence of managerial decisions.

Based on an analysis of recent scientific studies in operations management, business process management (BPM), digital transformation, and process mining, the key directions of convergence between process-oriented and operational management logic are identified. It is demonstrated that the implementation of the process approach without its incorporation into the daily managerial cycle of operations management (planning – execution – control – improvement) significantly limits the practical effectiveness of process initiatives. Particular attention is paid to the issues of operationalizing integration, delineating roles and responsibilities between the operations manager and the process owner, and ensuring operational stability during process changes.

The study identifies previously unresolved aspects of the general problem, including the lack of a comprehensive integration model that links operational strategy, process architecture, and a system of end-to-end performance indicators. It is argued that effective integration of the process approach into operations management constitutes a prerequisite for enhancing operational controllability, achieving sustainable improvement of key operational performance indicators, and increasing the adaptability of enterprises to changes in the external environment.

Keywords: operations management, process approach, business process management, operational strategy, end-to-end performance indicators, process orientation, operational controllability.



Постановка проблеми. У сучасних умовах зростання турбулентності ринків, ускладнення ланцюгів постачання, поширення сервісних моделей та цифровізації операцій підприємства стикаються з парадоксом: з одного боку, операційний менеджмент орієнтується на досягнення стабільних показників результативності (якість, витрати, час виконання, надійність, гнучкість), а з іншого – реальна діяльність дедалі частіше «розшивається» між функціональними підрозділами, інформаційними системами та зовнішніми контрагентами, що ускладнює єдине управління наскрізним створенням цінності для клієнта [12–13]. За таких умов класичні механізми функціональної координації, навіть за наявності формальних регламентів, нерідко призводять до локальної оптимізації, коли підвищення ефективності окремої ділянки не гарантує поліпшення end-to-end результатів операційної системи [14–15].

Процесний підхід позиціонується як методологічна основа подолання фрагментації: він пропонує опис процесної архітектури, визначення «власників процесів», встановлення процесних КРІ, стандартів і циклів безперервного вдосконалення [16]. Водночас на практиці інтеграція процесного підходу в операційний менеджмент часто зводиться до «проєкту з опису процесів» або до впровадження ІТ-інструментів без повноцінного включення у контур щоденного операційного управління (планування-виконання-контроль-поліпшення) [17–19]. У результаті підприємство може отримати формальну процесну документацію чи окремі цифрові «вітрини», але не досягти стійкого підвищення операційної результативності та узгодження операційних рішень із наскрізними цілями створення цінності [20–22]. Тому проблема інтеграції процесного підходу в сучасний операційний менеджмент є актуальною як у науковому, так і в практичному вимірах, оскільки без належних інтеграційних механізмів підприємства втрачають потенціал керованості процесними змінами, оперативної стійкості та масштабованого розвитку операційних компетенцій [11; 19].



Сучасне підприємство функціонує в умовах високої мінливості зовнішнього середовища, зростання конкуренції, цифровізації економіки та ускладнення внутрішніх організаційних систем. За таких умов особливої актуальності набуває пошук управлінських підходів, здатних забезпечити не лише ефективність окремих підрозділів, а й узгодженість діяльності підприємства в цілому. Одним із таких підходів є процесний підхід, який дедалі активніше інтегрується в практику операційного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. науковий дискурс щодо інтеграції процесного підходу (BPM) в операційне управління посилюється під впливом цифрової трансформації та потреби забезпечення end-to-end результативності. В українських дослідженнях операційний менеджмент розглядається як важливий інструмент підвищення конкурентоспроможності, акцентуючи роль системності та узгодженості управління операціями на вході–виході операційної системи [1]. Паралельно в працях, присвячених процесному підходу, підкреслюється його здатність забезпечувати горизонтальну інтеграцію діяльності та орієнтацію на кінцевий результат для клієнта, однак без достатньої деталізації механізмів включення процесних практик у щоденний операційний контур управління [2].

Суттєвий пласт публікацій фокусується на цифровій трансформації бізнес-процесів як чиннику підвищення результативності підприємств. Зокрема, обґрунтовується, що цифровізація бізнес-процесів повинна трактуватися не як автоматизація наявних процедур, а як трансформація логіки виконання робіт і прийняття рішень, що вимагає процесної архітектури та узгодженості ролей [3; 4]. Окремі українські дослідження пропонують алгоритм цифрової трансформації через діагностику, дорожню карту та апробацію змін, підкреслюючи важливість процесної керованості [5]. На рівні прикладної наукової роботи (дисертацій) цифрова трансформація бізнес-процесів розглядається як організаційно-економічний механізм, що потребує критеріїв



оцінювання якості трансформацій та узгодження параметрів оптимізації процесів із цілями розвитку підприємства [6].

Важливою лінією сучасних досліджень є процесна аналітика та process mining як спосіб перейти від “опису процесів” до вимірюваного управління фактичними траєкторіями виконання робіт. Застосування процесної аналітики демонструє потенціал виявлення вузьких місць та причин відхилень, а також підсилює доказовість управлінських рішень щодо підвищення операційної ефективності [7]. Разом із цим, у наукових роботах підкреслюється необхідність поєднання аналітичних результатів із управлінськими циклами (планування–виконання–контроль–поліпшення), інакше ефект залишається локальним або проєктним [8].

Окрема група публікацій зосереджена на ролях та governance у BPM: визначенні відповідальності, власників процесів, розподілі повноважень і вимірюванні процесної результативності в межах “end-to-end” управління. У моделях процесного governance наголошується на зв’язку між процесними ролями, метриками та цілями організації, що є критичним для практичної інтеграції процесного підходу з операційним управлінням [9]. Дослідження впливу BPMS показують, що впровадження систем автоматизації саме по собі не гарантує процесної орієнтації чи поліпшення результатів без зрозумілих управлінських ролей, правил та процесних KPI [10]. Нарешті, сучасні праці щодо change-driven процесного менеджменту підкреслюють потребу одночасно забезпечувати швидкість змін і операційну стабільність, що безпосередньо корелює з вашим акцентом на “стійкості операцій у процесі змін” [11].

Отже, попри значний розвиток досліджень у BPM, цифрової трансформації, процесної аналітики та governance, у науковій літературі зберігається прогалина щодо цілісної інтеграційної моделі, яка б поєднувала операційну стратегію, процесну архітектуру та систему наскрізних KPI в регулярному операційному циклі управління, а також методично розмежовувала



відповідальність операційного менеджера і власника процесу в «сірій зоні» операційних і процесних рішень [1–11].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри те, що в науковій літературі достатньо повно описано сутність операційного менеджменту як управління системами та процесами створення товарів і послуг, а також наголошено на важливості операційної стратегії для виживання й конкурентоспроможності підприємства, у працях переважає або функціонально-операційний, або загально-процесний ракурс без їх цілісного «зшивання» в єдину управлінську модель [13; 17; 19; 20].

Невирішеною частиною є розмежування ролей і меж повноважень між операційним менеджером, функціональними керівниками та власником бізнес-процесу. У джерелах роль process owner описується як відповідальність за результативність і розвиток процесу, тоді як операційний менеджер фокусується на виконанні операцій та управлінні ресурсами [18; 20]. Однак для підприємства, що реально застосовує процесний підхід, залишається методологічно й практично складним питання: де проходить межа рішень, які операційний менеджер може приймати в межах свого операційного контуру [наприклад, зміна частоти/партій постачань, рівня запасів, режимів контролю], і рішень, що потребують процесного узгодження як зміна дизайну процесу [регламентів, точок контролю, показників, правил взаємодії між підрозділами] [18]. Саме ця «сіра зона» призводить до ситуацій, коли одна й та сама ініціатива (наприклад, скорочення складських витрат) одночасно є операційною оптимізацією і процесною зміною – але не має прозорого механізму прийняття рішення та відповідальності за побічні наслідки для суміжних процесів [13; 20].

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація напрямів інтеграції процесного підходу в сучасний операційний менеджмент підприємства. Особливий акцент зроблено на подоланні фрагментації управління, коли функціональна



координація спричиняє локальну оптимізацію й не забезпечує поліпшення end-to-end результативності операційної системи.

Виклад основного матеріалу дослідження. Традиційно операційний менеджмент розглядався як сфера управління виробничими або сервісними операціями, орієнтована на забезпечення ефективного перетворення ресурсів у готову продукцію чи послуги [12; 13; 20]. Водночас процесний підхід, що сформувався у межах концепцій управління якістю та реінжинірингу бізнес-процесів, акцентує увагу на наскрізних бізнес-процесах, які проходять через кілька функціональних підрозділів і формують цінність для споживача [18]. У сучасних умовах ці два підходи дедалі частіше не протиставляються, а розглядаються як взаємодоповнювальні.

Операційний менеджмент у класичному розумінні трактується як управління системами та процесами, що забезпечують створення товарів і послуг шляхом трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати [13; 20]. Його ключовими завданнями є планування, організація, контроль і вдосконалення операційної діяльності з метою досягнення ефективності, якості та продуктивності [12; 14]. У вітчизняній літературі операційний менеджмент тривалий час ототожнювався з виробничим менеджментом, що було зумовлено домінуванням промислової сфери в економіці [15]. Проте з розвитком сфери послуг і логістичних систем поняття операційного менеджменту істотно розширилося.

Процесний підхід, своєю чергою, ґрунтується на уявленні про діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має визначений вхід, вихід, ресурси та споживача результату [18]. На відміну від функціонального підходу, що концентрується на діяльності окремих підрозділів, процесний підхід орієнтований на горизонтальні зв'язки та кінцевий результат для клієнта. Його впровадження передбачає ідентифікацію процесів, визначення їх власників, встановлення показників результативності та постійне вдосконалення [18].



Таким чином, уже на теоретичному рівні простежується спільна основа обох підходів: і операційний менеджмент, і процесний підхід спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства та оптимізацію використання ресурсів. Відмінність полягає передусім у фокусі управління – функціональному або процесному.

Історичний розвиток операційного менеджменту свідчить про поступове зміщення акцентів від управління окремими операціями до управління цілісними потоками створення цінності. У період промислової революції та масового виробництва операційний менеджер зосереджувався переважно на контролі виробничих операцій, нормуванні праці та підвищенні продуктивності [15; 21]. Класичні підходи Ф. Тейлора та Г. Форда були орієнтовані на локальну оптимізацію виробничих функцій.

Подальший розвиток операційного менеджменту у другій половині ХХ ст. був пов'язаний із впровадженням кількісних методів, систем планування матеріальних потреб (MRP), статистичного контролю якості та концепцій тотального управління якістю [15; 20]. Водночас саме в цей період почали формуватися передумови процесного мислення, оскільки ефективність операцій дедалі більше залежала від узгодженості між постачанням, виробництвом і розподілом.

Значний вплив на інтеграцію процесного підходу в операційний менеджмент мала концепція ощадливого виробництва (lean production), розроблена на основі японської моделі управління. Lean-підхід орієнтований на усунення втрат у всьому потоці створення цінності, а не лише в межах окремого підрозділу, що фактично відповідає логіці процесного управління. Операційний менеджер у цій моделі виступає координатором наскрізних процесів, забезпечуючи їх безперервність і стабільність.

У сучасних умовах цифровізації та розвитку сервісної економіки процесна орієнтація операційного менеджменту посилюється. Використання ERP-систем, аналітики даних та автоматизованих платформ управління дозволяє розглядати



операційну діяльність як інтегровану систему процесів, що функціонує в реальному часі [17; 20]. Це об'єктивно зумовлює зближення операційного менеджменту з процесним підходом.

Інтеграція процесного підходу в операційний менеджмент означає перехід від управління окремими операціями або функціями до управління результативністю операційних процесів end-to-end. При цьому операційний менеджмент не втрачає своєї сутності, а навпаки – розширює інструментарій і підсилює системність управлінських рішень.

У межах процесно орієнтованого операційного менеджменту основним об'єктом управління стає операційний процес, наприклад процес постачання, виробництва або виконання замовлення. Для кожного такого процесу визначаються цілі, показники ефективності, межі відповідальності та механізми контролю [18]. Операційний менеджер, використовуючи ці параметри, забезпечує стабільне функціонування процесу та його постійне вдосконалення.

Важливо підкреслити, що інтеграція процесного підходу не означає автоматичного усунення функціональної ієрархії. Натомість відбувається доповнення функціональної структури процесними ролями, що дозволяє подолати фрагментацію управління. У цьому контексті операційний менеджер дедалі частіше виконує функції координатора процесів, узгоджуючи дії різних підрозділів у межах єдиного операційного потоку [13; 20].

В умовах інтеграції процесного підходу роль операційного менеджера зазнає якісних змін. Функціонально його діяльність залишається спрямованою на забезпечення безперервності операцій, зниження витрат, підвищення продуктивності та якості. Проте змінюється масштаб управлінського мислення: від локальної оптимізації до оптимізації процесу в цілому.

Роль операційного менеджера тісно переплітається з іншими управлінськими позиціями, проте має певні відмінності у фокусі та зоні відповідальності. Розглянемо відмінності між операційним менеджером та



такими суміжними ролями, як менеджер функціонального підрозділу та власник бізнес-процесу.

Менеджерами функціональних підрозділів відповідають за досягнення цілей саме в своїй функціональній області і здебільшого зосереджені на внутрішніх завданнях свого департаменту. Операційний менеджер, натомість, має більш міжфункціональний і процесно-орієнтований підхід. Його зона відповідальності – усі поточні процеси, що забезпечують створення продукту або послуги, і ці процеси часто проходять через кілька функціональних підрозділів. Іншими словами, операційний менеджер дивиться на діяльність організації «горизонтально» (що, по-суті, відповідає принципам процесного підходу), забезпечуючи узгоджену роботу різних відділів на рівні процесів, тоді як функціональні менеджери керують своїми «вертикалями». Таким чином, операційний менеджер виступає інтегратором, що стежить за ефективністю цілого ланцюжка створення цінності, а не лише окремої функції. Відмінність також у часовому фокусі: функціональні менеджери (як і стратегічний менеджер) можуть зосереджуватися на довгостроковому розвитку своєї функції, тоді як операційний менеджмент займається переважно поточними процесами і їхньою ефективністю.

Втім, зауважимо, що в організаційній ієрархії операційний менеджер сам по собі може очолювати певний підрозділ. Тоді він є одночасно функціональним менеджером (свого відділу) і виконує операційну роль. Класичний поділ на функціональні та процесні ролі проявляється чітко у матричних та процесно-орієнтованих структурах організації, де можуть існувати окремо менеджери процесів (операцій) та менеджери функцій. В цілому ж операційний менеджер відрізняється більш широким поглядом на діяльність – через призму процесів, що протікають між функціями [13; 16; 19; 20].

Поняття власника бізнес-процесу характерне для підходу управління, орієнтованого на процеси. Власник процесу – це особа, якій делеговано відповідальність за окремий бізнес-процес в організації, наприклад, процес



обробки замовлень клієнтів, процес розробки нового продукту, процес закупівель тощо. Власник процесу визначає цілі та показники ефективності цього процесу, займається його вдосконаленням і забезпечує, щоб процес відповідав вимогам організації (у тому числі регуляторним). Важливо, що власник процесу, як правило, не керує безпосередньо всіма працівниками, залученими до процесу (вони можуть підпорядковуватися різним функціональним менеджерам), але має повноваження змінювати сам процес – його структуру, регламенти, ресурси, технології. Таким чином, власник бізнес-процесу відповідає більше за дизайн, розвиток і результативність процесу, тоді як менеджер процесу (операційний менеджер?) – за його щоденне виконання.

Порівняно з операційним менеджером, який часто має підлеглих і управляє виконанням багатьох процесів, власник процесу фокусується на стратегічному баченні одного процесу та його постійному поліпшенні. Наприклад, власник процесу управління якістю на підприємстві визначає політику якості, метрики (KPI) процесу, ініціює проєкти з покращення (наприклад, впровадження системи ISO або шест sigma), контролює відповідність процесу стандартам. Але він не обов'язково керує інспекторами відділу якості на щоденній основі – це робить лінійний менеджер. У невеликих компаніях роль власника процесу і операційного менеджера можуть поєднуватися: операційний менеджер може бути призначений відповідальним за конкретні процеси і одночасно керувати людьми. У більших організаціях власник процесу – це, швидше, методолог, аналітик і наставник, який забезпечує, щоб процес (незалежно від того, хто його виконує) досягав поставлених цілей і відповідав стратегії компанії.

Отже, основна відмінність: операційний менеджер управляє виконанням сукупності процесів і ресурсів на постійній основі, тоді як власник бізнес-процесу управляє розвитком конкретного процесу, займаючись його оптимізацією та узгодженням із загальною стратегією. Власник процесу більше сфокусований на змінах і покращеннях («робота над процесом»), а операційний менеджер – на щоденному функціонуванні («робота в процесі»). Обидві ролі є



взаємодоповнюючими: операційний менеджер може отримувати від власників процесів рекомендації щодо удосконалення, а власники процесів – від операційного менеджера дані про виконання і проблеми для аналізу.

Узагальнюючи порівняння: менеджер функціонального підрозділу концентрується на цілях свого відділу, тоді як операційний менеджер – на наскрізних операційних цілях підприємства; власник процесу відповідає за ефективність окремого процесу, а операційний менеджер – за управління багатьма процесами в реальному часі. Ці ролі тісно пов'язані: для досягнення успіху організації операційний менеджер співпрацює з функціональними менеджерами (які забезпечують ресурси і виконують задачі у своїх сферах), використовує експертизу власників процесів (для вдосконалення процесів) і, по суті, виконує інтегруючу функцію між виробництвом, постачанням, збутом та іншими елементами операційної діяльності.

Виходячи з вище зазначеного, операційний менеджер у процесно орієнтованій організації працює з уже формалізованими даними про попит, виробничі плани та ресурси, що надходять у вигляді входів процесу. Його завдання полягає не в коригуванні роботи інших процесів, а в удосконаленні власного операційного процесу таким чином, щоб досягти заданих показників результативності без негативного впливу на суміжні процеси. Це відповідає логіці процесного підходу, за якої кожен процес має чітко визначену зону відповідальності [18].

Таким чином, операційний менеджер фактично наближається до ролі власника процесу, але зберігає фокус на щоденному управлінні виконанням операцій. Як показує практика, у багатьох сучасних організаціях ці ролі поєднуються, що підтверджує еволюційний характер розвитку операційного менеджменту [16; 17].

Висновки. Операційний менеджмент у сучасних умовах дедалі більше набуває процесної орієнтації, що проявляється у зростанні ролі наскрізних процесів, використанні інтегрованих показників ефективності та посиленні



горизонтальної координації між підрозділами. Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що інтеграція процесного підходу в сучасний операційний менеджмент є об'єктивною закономірністю розвитку управлінських систем підприємства. Процесний підхід не заперечує операційний менеджмент, а розширює його методологічні межі, забезпечуючи перехід від фрагментарного до системного управління операційною діяльністю.

У статті доведено, що в процесно орієнтованій організації роль операційного менеджера еволюціонує від керівника окремих операцій до інтегратора операційних процесів, який забезпечує стабільність виконання, координацію між підрозділами та досягнення інтегрованих показників результативності.

Проведений аналіз підтверджує, що інтеграція процесного підходу в сучасний операційний менеджмент є не ситуативним управлінським «трендом», а закономірною відповіддю підприємств на ускладнення операційних систем, зростання міжфункціональної взаємозалежності та потребу забезпечувати стійкі показники результативності у межах наскрізних потоків створення цінності. За цих умов функціональна координація без процесного «зшивання» схильна породжувати локальну оптимізацію, яка не гарантує поліпшення end-to-end результатів.

Отже, інтеграцію процесного підходу в операційний менеджмент слід розглядати не як альтернативу, а як логічний етап розвитку операційного управління, який підсилює системність рішень, зменшує фрагментацію та підвищує керованість наскрізних потоків створення цінності. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням прикладних моделей розмежування ролей і відповідальності в «сірій зоні» операційних і процесних рішень, а також з методиками ув'язки процесних KPI з операційною стратегією та цифровими контурами моніторингу/поліпшення.



Список використаних джерел

1. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 325–331. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-11-325-331.
2. Волосов А. М., Баламут Г. С. Цифрова трансформація як чинник змінення умов функціонування підприємництва. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 80–90. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-5-80-90.
3. Денчик І. С. Цифровізація та цифрова трансформація в контексті інноваційного розвитку та управлінських інновацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 179–186. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-9-179-186.
4. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 136–145. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-136-145.
5. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: 10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50.
6. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. DOI: 10.20535/2307-5651.30.2024.313040.
7. Святобог О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-121.
8. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 44–50. DOI: 10.26642/ema-2025-1(111)-44-50.



9. Bakhtiar, A., Abu Bakar, A. H., Jayaraman, K. Effect of ISO 9001 certification motivations and teamwork on operational performance: a mixed method study. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2023. Vol. 34(3–4). P. 400–416. DOI: 10.1080/14783363.2021.1949764.
10. Bemthuis R., Tax N., Dijkman R. Bottleneck analysis: a process mining approach. *International Journal of Cooperative Information Systems*. 2021. Vol. 30(4). Article 2143003. DOI: 10.1142/S0218843021430032.
11. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 3rd ed. Berlin : Springer, 2018. 527 p.
12. Батченко Л.В., Рекова Н.Ю. *Операційний менеджмент: навчально-практичний посібник*. Донецьк: ДонДУУ, 2005. 171 с.
13. Stevenson W. J. *Operations Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. 944 p.
14. Коробка С.В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*, 2020, №153, с. 71–74.
15. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту та основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*, 2020, Вип. 44, с. 83–86.
16. Hero Vired. Production vs. Operations Management. 2023. URL: <https://herovired.com/learning-hub/blogs/production-vs-operations-management/>
17. NetSuite. What Is Operations Management? Definition, Types, and Importance. 2023. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/operations-management.shtml>
18. SixSigma.us. Who is a Process Owner? Roles, Responsibilities & Importance. 2023. URL: <https://www.6sigma.us/business-process-management-articles/process-owner-roles-responsibilities/>
19. Osvita.ua. Особливості та характеристика операційного менеджменту. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13661/>
20. Heizer J., Render B. *Operations Management* (12th ed.). Pearson, 2019. 912 p.



21. Piercy N. The Role of History in Operations Management. *Business History*, 2012, 54(2), 154–178.

22. Gridin O. V. Features of application and comparative characteristics of operational systems for the organization of production. *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 2021, №6(33), 89–94.