

УДК 658.5:005.334

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.216.21-27>

Зозуля Н.В.

Український державний університет науки і технологій

Zozulia Nataliia

Ukrainian State University of Science and Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-8362-5126>

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах формування воєнної економіки сутність бізнес-процесів доцільно трактувати ширше, ніж сукупність послідовних взаємопов'язаних операцій, орієнтованих на створення економічної цінності. Вони мають розглядатися як динамічна та адаптивна система взаємопов'язаних дій, управлінських рішень і ресурсних потоків, функціонування якої визначається здатністю підприємства оперативного реагувати на трансформації ресурсного, логістичного, кадрового та ринкового середовища.

В умовах повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України питання ефективного управління бізнес-процесами підприємств набуває особливої теоретичної та практичної значущості. Масштабні воєнні дії, пошкодження критичної та виробничої інфраструктури, дестабілізація логістичних ланцюгів, обмеження доступу до ресурсів і посилення невизначеності економічного середовища зумовили необхідність перегляду традиційних підходів до організації та управління господарською діяльністю. У таких умовах бізнес-процеси підприємства потребують підвищення адаптивності, оперативності та здатності до функціонування за умов постійної зміни зовнішніх і внутрішніх факторів. Відповідно, управління бізнес-процесами доцільно розглядати не лише як інструмент забезпечення ефективності господарської діяльності, а й як вагомий механізм підтримання економічної стійкості, організаційної гнучкості та здатності підприємства до безперервної діяльності, відновлення й подальшого розвитку.

Раціональна організація та системна оптимізація бізнес-процесів створюють передумови для підвищення здатності підприємства оперативного реагувати на трансформації зовнішнього середовища, мінімізувати операційні витрати, забезпечувати ефективне використання обмежених ресурсів і зберігати належний рівень якості продукції та послуг навіть за умов кризової нестабільності. Водночас теоретико-методичне забезпечення управління бізнес-процесами в умовах воєнного стану потребує комплексного дослідження їх економічної сутності, структурної побудови, взаємозалежності та ролі у забезпеченні результативності діяльності підприємства. Важливого значення набуває розроблення й удосконалення методичних підходів до ідентифікації, аналізу, діагностики та оптимізації бізнес-процесів із врахуванням підвищеного рівня ризику, невизначеності та динамічності середовища функціонування. Системне опрацювання зазначених аспектів формує методологічне підґрунтя для створення адаптивної системи управління бізнес-процесами, орієнтованої на забезпечення безперервності операційної діяльності, зміцнення конкурентних позицій підприємства та формування передумов для його сталого відновлення і розвитку у післявоєнний період.

Крім того, під впливом війни суттєво зростає роль цифровізації бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій, автоматизованих систем управління, онлайн-платформ для комунікацій і дистанційного контролю виробничих операцій сприяє зниженню ризиків, забезпеченню безперервності діяльності та збереженню конкурентних позицій на ринку.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, виробниче підприємство, адаптивне управління, процесний підхід, воєнна економіка, воєнний стан, повномасштабна війна, трансформація бізнес-процесів, оптимізація бізнес-процесів.

IMPROVEMENT OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN A MANUFACTURING ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF A WAR ECONOMY

In the context of a war-driven economy, the concept of business processes should be interpreted more broadly than merely a set of sequential and interrelated operations aimed at creating economic value. Business processes should be viewed as a dynamic and adaptive system of interconnected activities, managerial decisions, and resource flows, whose

functioning is determined by an enterprise's ability to respond promptly to transformations in the resource, logistics, human resources, and market environment.

Under the conditions of the full-scale armed aggression of the Russian Federation against Ukraine, the effective management of enterprise business processes has acquired particular theoretical and practical significance. Large-scale hostilities, damage to critical and production infrastructure, disruptions to logistics chains, limited access to resources, and growing uncertainty in the economic environment have necessitated a revision of traditional approaches to the organization and management of business activities. Under such conditions, enterprise business processes require enhanced adaptability, responsiveness, and the capacity to operate amid continuous changes in both external and internal factors. Accordingly, business process management should be regarded not merely as a tool for ensuring the efficiency of business activities, but also as an important mechanism for maintaining economic resilience, organizational flexibility, and the enterprise's capacity for uninterrupted operations, recovery, and further development.

Rational organization and systematic optimization of business processes create the prerequisites for enhancing an enterprise's ability to respond promptly to transformations in the external environment, minimize operating costs, ensure the efficient utilization of limited resources, and maintain an appropriate level of product and service quality even under conditions of crisis-related instability. At the same time, the theoretical and methodological framework for business process management under martial law requires a comprehensive examination of their economic essence, structural configuration, interrelationships, and role in ensuring the effectiveness of enterprise operations. Particular importance should be attached to the development and improvement of methodological approaches to the identification, analysis, diagnosis, and optimization of business processes, taking into account the heightened levels of risk, uncertainty, and dynamism characterizing the operating environment. A systematic consideration of these aspects provides the methodological foundation for developing an adaptive business process management system aimed at ensuring the continuity of operational activities, strengthening the enterprise's competitive position, and creating the prerequisites for its sustainable recovery and development in the post-war period.

Furthermore, the war has significantly increased the importance of business process digitalization. The implementation of information technologies, automated management systems, online communication platforms, and remote monitoring of production operations contributes to mitigating risks, ensuring business continuity, and maintaining the enterprise's competitive position in the market.

Keywords: business processes, business process management, manufacturing enterprise, adaptive management, process approach, war economy, martial law, full-scale war, business process transformation, business process optimization.

JEL classification: M11, M15, D81, O32.

Постановка проблеми. Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами виробничого підприємства та обґрунтування напрямів їх оптимізації для підвищення результативності й ефективності господарської діяльності. Досягнення поставленої мети передбачає врахування сучасних технологічних тенденцій, зокрема зростаючої ролі інформаційних систем у забезпеченні управлінських процесів підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне використання інформаційних технологій виступає одним із важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його здатності адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Інформаційні системи забезпечують інтеграцію, накопичення, оброблення та оперативне використання даних, необхідних для координації окремих напрямів діяльності підприємства й підтримки управлінських рішень. Їх значення особливо посилюється в процесному управлінні, оскільки якість інформаційного забезпечення безпосередньо впливає на можливості своєчасного моніторингу, аналізу та коригування бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Науковий інтерес до проблематики формування та вдосконалення системи управління бізнес-процесами підприємств знайшов відображення у працях численних вітчизняних і зарубіжних науковців, які досліджували сутність бізнес-процесів, особливості застосування процесного підходу до управління, методи їх

оцінювання та оптимізації, а також напрями підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема таких як, Філіна С. В., Крутько О. В., Кушель О. В. [2], Нетепчук В. В. [3], Кирилюк І. М., Сокур А. В. [7], Василенко В. О., Ткаченко Т. І. [8] та інші.

Пори значну кількість наукових досліджень досі не вирішеною проблемою залишається недостатня теоретико-методична розробленість підходів до управління та вдосконалення бізнес-процесів виробничих підприємств з урахуванням специфічних викликів і ризиків воєнної економіки.

Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і методичних засад управління бізнес-процесами виробничого підприємства та розробленні практичних напрямів їх удосконалення з урахуванням викликів і ризиків, зумовлених функціонуванням підприємств в умовах воєнної економіки.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети в дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів економічного аналізу: аналізу і синтезу — для уточнення та розширення поняття «бізнес-процеси» в умовах воєнного стану та формулювання узагальненого визначення; системний та процесний підходи — для розгляду бізнес-процесів як єдиної адаптивної системи взаємопов'язаних дій, ресурсних потоків та управлінських рішень; метод порівняльного аналізу — для зіставлення традиційних

(мирного часу) та адаптивних (воєнних) підходів до управління підприємством; методи абстрагування та узагальнення — для визначення ролі цифровізації та формулювання висновків щодо забезпечення економічної стійкості підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасній економічній теорії категорія «бізнес-процес» посідає важливе місце у дослідженні особливостей функціонування підприємства як інтегрованої соціально-економічної системи. Сукупність бізнес-процесів визначає характер і послідовність реалізації основних, управлінських та забезпечувальних напрямів діяльності підприємства, забезпечуючи узгодженість його внутрішніх операцій та орієнтацію на досягнення визначених стратегічних і поточних цілей. Для забезпечення високої конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства ними потрібно ефективно та системно управляти. Тому доцільним є створення на підприємстві системи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. [1]. У науковій літературі бізнес-процес доцільно визначати як упорядковану сукупність взаємозалежних операцій і дій, у межах яких здійснюється трансформація наявних ресурсів підприємства - матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних - у певний кінцевий результат, здатний задовольнити потреби споживача та сформувати економічну цінність. Такий підхід дає змогу розглядати бізнес-процеси як функціональну основу діяльності підприємства, що забезпечує взаємодію між окремими структурними підрозділами, ресурсами та напрямками діяльності й сприяє їх узгодженому функціонуванню.

Застосування системного підходу передбачає розгляд бізнес-процесу як цілісної системи створення цінності, функціонування якої ґрунтується на взаємозв'язку входу, процесу перетворення та виходу. Вхідні параметри охоплюють ресурси, інформацію, замовлення або потреби споживачів, які у процесі виконання сукупності взаємопов'язаних операцій трансформуються у продукцію, послугу чи інший результат діяльності. Вихід процесу характеризує отриманий результат, що має визначену економічну або споживчу цінність та забезпечує задоволення потреб цільових стейкхолдерів. Така інтерпретація дозволяє оцінювати бізнес-процеси не ізольовано, а з урахуванням їхнього внеску у загальну результативність і конкурентоспроможність підприємства.

Бізнес-процеси формують основу процесно-орієнтованої моделі управління підприємством, в межах якої основна увага зосереджується не на функціональній структурі окремих підрозділів, а на результативності наскрізних процесів та їхньому внеску у досягнення загальних цілей організації. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості виконання операцій, усуненню дублювання управлінських і виробничих функцій, скороченню часових витрат та раціоналізації використання ресурсів. Водночас процесна орієнтація забезпечує кращу координацію взаємопов'язаних операцій і

узгодженість окремих етапів виробничого циклу.

За функціональним призначенням, характером участі у формуванні кінцевого результату та ступенем впливу на створення цінності бізнес-процеси підприємства доцільно систематизувати за трьома основними групами (рис. 1).

Функціонування виробничих підприємств в умовах воєнної економіки характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності, що безпосередньо впливає на організацію і реалізацію бізнес-процесів. Зміна умов ресурсного забезпечення, порушення установлених логістичних зв'язків, дефіцит окремих видів сировини та матеріалів, кадрові обмеження, коливання попиту й посилення фінансових ризиків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління діяльністю підприємства.

За таких обставин управління бізнес-процесами має ґрунтуватися на принципах адаптивності, оперативності та гнучкості. Особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, оцінювати їх потенційний вплив на ключові процеси та оперативно коригувати управлінські рішення. При цьому пріоритетним завданням стає не лише підвищення поточної ефективності, а й забезпечення безперервності критично важливих операцій та збереження здатності підприємства до відновлення.

Воєнні ризики зумовлюють необхідність диференційованого підходу до управління окремими групами бізнес-процесів. Насамперед це стосується процесів постачання, виробництва, логістики, збуту та ресурсного забезпечення, стабільність яких значною мірою визначає можливість безперервного функціонування підприємства. Одночасно забезпечувальні й управлінські процеси потребують посилення координації, інформаційної підтримки та контролю, що дає змогу швидше реагувати на виникнення ризиків і мінімізувати їх негативний вплив.

Важливим напрямом адаптації бізнес-процесів до умов воєнної економіки є оптимізація використання обмежених ресурсів. Підприємства змушені переглядати структуру витрат, визначати пріоритетність окремих операцій, скорочувати непродуктивні дії та шукати альтернативні канали постачання, збуту й комунікації. У цьому контексті оптимізація бізнес-процесів повинна передбачати не механічне скорочення витрат, а забезпечення такого співвідношення ресурсів і результатів, яке дозволяє підтримувати необхідний рівень операційної стійкості.

Окремого значення набуває цифровізація управлінських і виробничих процесів. Використання інформаційних систем, автоматизованих засобів моніторингу, цифрових платформ комунікації та аналітичних інструментів сприяє підвищенню оперативності отримання інформації, координації діяльності структурних підрозділів і прийняття управлінських рішень. У поєднанні з процесним підходом цифрові технології створюють передумови для підвищення прозорості бізнес-процесів та їх адаптації до мінливих умов функціонування.

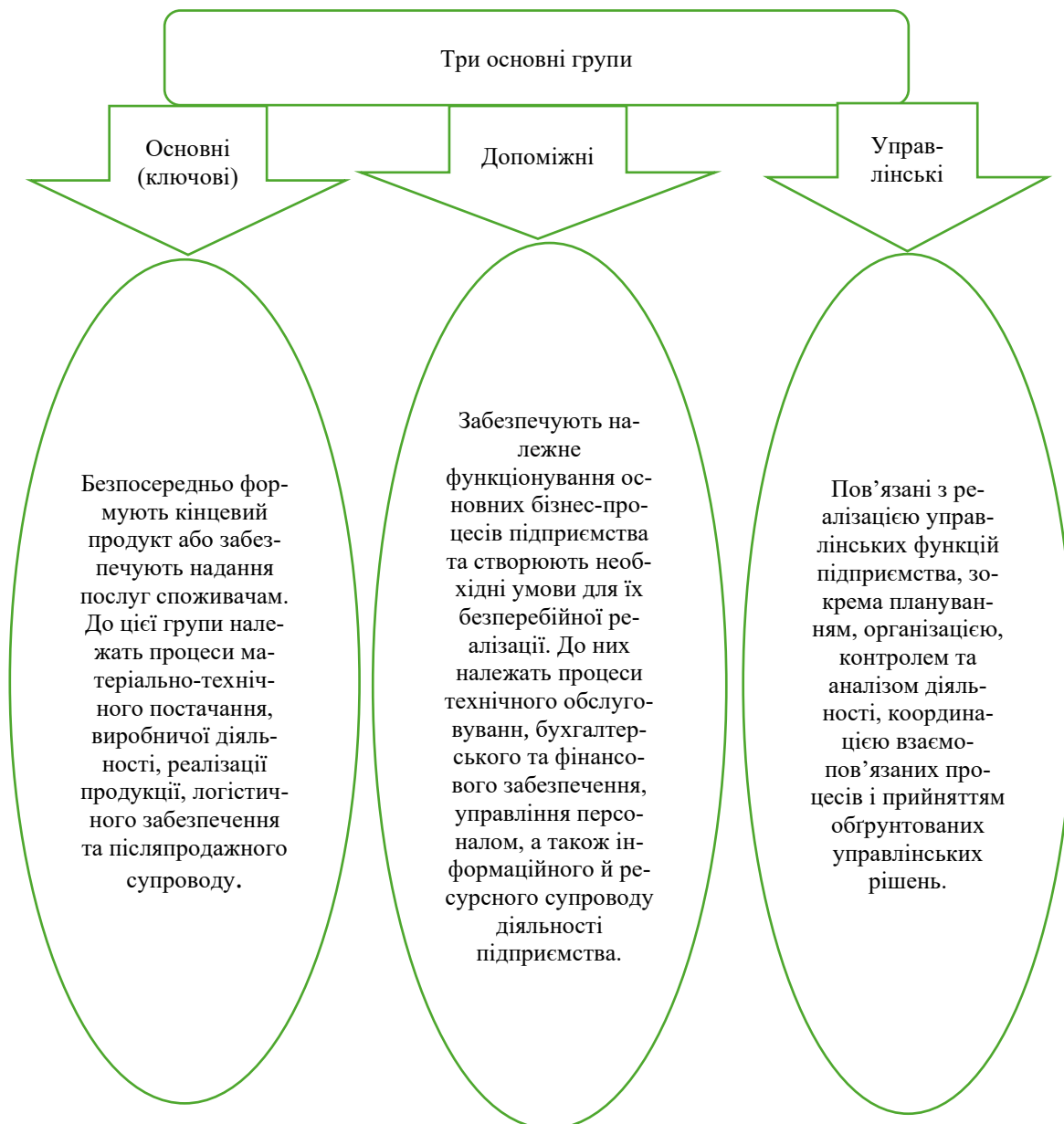


Рис. 2. Класифікація бізнес-процесів підприємства за функціональним призначенням.

Джерело: авторська розробка.

Отже, специфіка управління бізнес-процесами виробничого підприємства в умовах воєнної економіки визначається необхідністю одночасного забезпечення операційної ефективності, адаптивності та стійкості. Управлінська система має бути орієнтована на постійний моніторинг критичних процесів, оперативне реагування на ризики, раціональне використання ресурсів, підтримання безперервності діяльності та створення передумов для подальшого відновлення й розвитку підприємства.

Отже, бізнес-процеси виробничого підприємства доцільно трактувати як комплексну та динамічну систему взаємопов'язаних операцій і управлінських дій, функціонування якої визначається здатністю підприємства реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Їх належна організація та ефективне управління сприяють підтриманню операційної стабільності, підвищенню адаптивності, раціональному

використанню ресурсів і зміцненню конкурентних позицій підприємства. Водночас сформований потенціал ефективності бізнес-процесів є важливою передумовою забезпечення відновлення та подальшого розвитку підприємства в післявоєнний період.

Результативність функціонування підприємства як складної соціально-економічної системи формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, взаємодія яких визначає можливості реалізації його стратегічних та поточних цілей. Особливого значення це набуває в умовах воєнної економіки, коли зміни у ресурсному, фінансовому, кадровому, логістичному та ринковому середовищі можуть безпосередньо впливати на стабільність операційної діяльності. За таких обставин створення належних організаційно-економічних умов для функціонування підприємства стає необхідною передумовою його адаптації та збереження життєздатності.

У сучасному конкурентному середовищі ринкові позиції підприємства визначаються не лише обсягами виробництва, темпами його зростання чи масштабом ресурсної бази. Важливу роль відіграє здатність підприємства забезпечувати узгодженість, оперативність і результативність ключових бізнес-процесів. Саме тому якість їх організації та управління може розглядатися як один із визначальних чинників ефективності господарської діяльності, адаптивності підприємства до зовнішніх викликів і формування його довгострокової конкурентоспроможності. Теорія управління виробництвом застосовується тепер до широкого спектру дій і ситуацій поза виробництвом: у сфері послуг, охороні здоров'я, громадському харчуванні, індустрії розваг і відпочинку, в банківській справі, туризмі, готельному господарстві, торгівлі, транспорті і т.д. Інакше, управління виробництвом - це управління об'єктами або процесами, які виробляють товари і / або надають послуги [8].

Формування моделі фактичного стану бізнес-процесів («як є») передбачає проведення комплексного збору, систематизації та аналітичного опрацювання значного масиву інформації щодо особливостей функціонування підприємства. Для забезпечення структурованості дослідження та підвищення результативності аналізу сукупність наявних бізнес-процесів доцільно диференціювати за функціональними ознаками, змістом і роллю у формуванні кінцевого результату.

Водночас структура бізнес-процесів має багаторівневий характер і не обмежується лише узагальненим рівнем їх групування. За необхідності процес може деталізуватися до окремих підпроцесів, операцій та конкретних дій виконавців. Така декомпозиція дає змогу глибше дослідити послідовність виконання операцій, визначити точки виникнення втрат, дублювання функцій або ресурсних дисбалансів. Разом із тим надмірне поглиблення деталізації знижує універсальність сформованої моделі та потребує врахування специфіки конкретного підприємства, галузі й особливостей його виробничо-господарської діяльності.

В умовах повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України проблематика результативної організації та управління бізнес-процесами підприємств набула особливої актуальності. Трансформація умов господарювання, спричинена воєнними діями, перебоями у постачанні, пошкодженням виробничої та транспортної інфраструктури, а також змінами у структурі трудових ресурсів, зумовила необхідність перегляду усталених підходів до планування, координації та контролю діяльності підприємств. За таких обставин підприємства змушені адаптувати логістичні маршрути, переглядати ресурсне забезпечення та впроваджувати більш гнучкі механізми організації бізнес-процесів, орієнтовані на підтримання безперервності діяльності.

З урахуванням функціонального призначення та ролі у формуванні кінцевого результату бізнес-процеси підприємства доцільно поділяти на три основні групи:

- основні бізнес-процеси — охоплюють операції, безпосередньо пов'язані зі створенням продукції

або наданням послуг та формуванням доходу підприємства. До них належать виробництво, постачання, збут, логістичне забезпечення та інші процеси, що безпосередньо створюють споживчу й економічну цінність;

- забезпечувальні (підтримувальні) процеси — створюють необхідні організаційні, ресурсні, інформаційні та технічні умови для стабільного функціонування основних процесів. До цієї групи можуть належати кадрове, фінансове, інформаційне, технічне та адміністративне забезпечення;

- управлінські процеси — охоплюють діяльність, спрямовану на планування, організацію, координацію, контроль та оцінювання функціонування підприємства, а також прийняття стратегічних і поточних управлінських рішень. Вони забезпечують узгодженість усіх складових системи бізнес-процесів із визначеними цілями підприємства.

Застосування такої класифікації дає змогу систематизувати функціональні складові діяльності підприємства, встановити взаємозв'язки між окремими процесами та визначити їхній внесок у досягнення загальних результатів. Крім того, чітке розмежування основних, забезпечувальних і управлінських процесів створює методичне підґрунтя для їх подальшого аналізу, оцінювання результативності та цілеспрямованої оптимізації з урахуванням специфіки функціонування підприємства в умовах воєнної економіки.

Важливою складовою управління бізнес-процесами виробничого підприємства є стратегічне планування, оскільки саме воно визначає напрями адаптації виробничої системи до змін ринкового та ресурсного середовища. Як зазначається у науковій літературі, ринкові відносини, глобалізація економіки висувують на перший план завдання стратегічного планування виробництва, розглядаючи його як гнучкий механізм, здатний у будь-який момент перебудуватися на виготовлення нових видів продукції при зміні попиту [10]. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах воєнної економіки, коли трансформація споживчого попиту, порушення ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів та інші зовнішні ризики можуть суттєво впливати на параметри функціонування підприємства.

Висновки. Отже, гнучкість стратегічного планування доцільно розглядати як одну з передумов адаптивного управління бізнес-процесами. Здатність підприємства своєчасно коригувати виробничі плани, змінювати структуру ресурсного забезпечення, переорієнтовувати окремі процеси та адаптувати асортимент продукції відповідно до актуальних потреб ринку сприяє підтриманню безперервності діяльності та зниженню впливу зовнішніх загроз. У цьому контексті стратегічне планування виступає не відокремленою управлінською функцією, а взаємопов'язаною складовою системи управління бізнес-процесами підприємства.

З огляду на це, для виробничого підприємства в умовах воєнної економіки важливим є формування такої системи управління бізнес-процесами, яка поєднуватиме стратегічну орієнтацію із можливістю оперативного коригування прийнятих рішень. Саме така

взаємодія стратегічного планування, процесного управління та адаптивності створює підґрунтя для ефективного реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища та забезпечення його економічної стійкості. Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами виробничого підприємства в умовах воєнної економіки має ґрунтуватися на поєднанні процесного підходу, стратегічної орієнтації та здатності до оперативної адаптації. Гнучкість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів і постійне коригування процесів відповідно до змін зовнішнього середовища є необхідними передумовами збереження

безперервності діяльності, економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. В ході підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (ChatGPT-4, OpenAI, 2025) для цілей пошуку та узагальнення літератури та покращення логіки статті. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без критичного редагування. Автор несе повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С. М., Корсуненко І. Г., Бондаренко Б. С. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>
2. Філіна С. В., Крутько О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. Сталій розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 382–385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>
3. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> (дата звернення: 10.08.2026).
4. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник Київ : Академвидав, 2013. 348 с. ISBN 617-572-047-9
5. Козенков Д. Є., Альошина Т. В., Гайдук І. В. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
6. Альошина Т. В., Сидоров О. А., Мірошніченко М. В. Уніфікована модель впровадження процесного підходу до управління. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90>
7. Кирилюк І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2015. 532 с.
9. Гевко І. Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 228 с.
10. Організація виробництва : підручник / А. І. Яковлев, С. П. Сударкіна, М. І. Ларка, В. М. Кобелев, С. В. Глухова, Р. Г. Майстро, М. В. Літвиненко, Л. Б. Шутько, Г. І. Власова, В. П. Філіпов та ін. ; за ред. А. І. Яковлева, С. П. Сударкіної, М. І. Ларки. Харків : НТУ «ХП», 2016. 436 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/3f77042b-b4ea-4fd1-8053-bd6595a171e8> (дата звернення: 10.08.2026).
11. Капінос Г. І., Бабій І. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 352 с. URL: <https://www.scribd.com/document/509420778/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D1%96%D0%BD%D0%BE%D1%81-%D0%91%D0%B0%D0%B1%D1%96%D0%B9-%D0%9E%D0%9C> (дата звернення: 10.08.2026).
12. Ратушняк О. Г., Лялюк О. Г. Операційний менеджмент : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2025. 235 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Ratushnyak_2025_235.pdf (дата звернення: 10.08.2026).

References:

1. Bondarenko, S. M., Korsunenko, I. H., & Bondarenko, B. S. (2024). Upravlinnia konkurentospromozhnosti biznes-protsesiv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Managing the competitiveness of an enterprise's business processes under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40> [in Ukrainian].
2. Filina, S. V., Krutko, O. V., & Kuzhel, O. V. (2024). Teoretychni ta metodychni aspekty protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom [Theoretical and methodological aspects of the process approach to enterprise management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 3(50). 382–385. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57> [in Ukrainian].
3. Netepchuk, V. V. (2014). Upravlinnia biznes-protsesamy [Business process management] : navch. posib. Rivne : NUVHP. <https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf> [in Ukrainian].

4. Trut, O. O. (2013). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Akademvydav. [in Ukrainian].
5. Kozenkov, D. Ye., Alosyna, T. V., & Haiduk, I. V. (2022). Protsesnyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom [Process approach to enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> [in Ukrainian].
6. Alosyna, T. V., Sydorov, O. A., & Miroshnichenko, M. V. (2024). Unifikovana model vprovadzhennia protsesnoho pidkhodu do upravlinnia [Unified model of the process approach implementation to management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-90> [in Ukrainian].
7. Kyryliuk, I. M., & Sokur, A. V. (2024). Orhanizatsiia lohistychnykh protsesiv pidpriemstva v umovakh viiny: problemy ta rishennia [Organization of logistics processes of the enterprise in the conditions of war: Problems and solutions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54> [in Ukrainian].
8. Vasylenko, V. O., & Tkachenko, T. I. (2015). Vyrobnychyi (operatsiinyi) menedzhment [Production (operations) management]. Tsentri navchalnoi literatury. [in Ukrainian].
9. Hevko, I. B. (2015). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Kondor. [in Ukrainian].
10. Yakovliev, A. I., Sudarkina, S. P., Larka, M. I., Kobieliiev, V. M., Hlukhova, S. V., Maistro, R. H., Lytvynenko, M. V., Shutko, L. B., Vlasova, H. I., Filipov, V. P., & [11th author]. (2016). Orhanizatsiia vyrobnytstva [Production organization]. NTU «KhPI». <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/3f77042b-b4ea-4fd1-8053-bd6595a171e8> [in Ukrainian].
11. Kapinos, H. I., & Babii, I. V. (2013). Operatsiinyi menedzhment [Operations management]. Tsentri uchbovoi literatury. <https://www.scribd.com/document/509420778/Капінос-Бабій-ОМ> [in Ukrainian].
12. Ratushniak, O. H., & Lialiuk, O. H. (2025). Operatsiinyi menedzhment [Operations management] (2nd ed., revised and supplemented). VNTU. https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2025/Ratushniak_2025_235.pdf [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 24.06.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 05.08.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 01.09.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.