

DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2026-58-8>

УДК 658.5:[004+174.4+338.2]

*Плотніченко С. Р., к.е.н., доцент**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**svitlasuk_1979@ukr.net**ORCID: 0000-0002-1500-1423**Беззубко Б. І., к.н.держ.упр., доцент**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**okbuzzeb@gmail.com**ORCID: 0000-0002-2487-1316**Нехай В.В., д.е.н., професор**Таврійський державний агротехнологічний університет**імені Дмитра Моторного**viktoria24023@ukr.net**ORCID: 0000-0003-1184-6776*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ЧИННИКІВ НА РОЗВИТОК ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ І ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

***Анотація.** Операційний менеджмент є одним із ефективних інструментів організації управління та виробничого процесу, який дозволяє контролювати виконання всіх операцій на підприємстві. Актуальним стає вивчення впливу тенденцій та факторів на планування та операційний менеджмент з метою розробки ефективних програм та процесів з управління ресурсами, операціями та основними бізнес-процесами. Метою статті є визначення впливу сучасних чинників на розвиток операційного менеджменту та планування. У статті встановлено основні чинники впливу на здійснення операційного менеджменту та планування: зростання рівня інформаційно-технічного забезпечення, впровадження цифрових технологій; корпоративна культура; дослідження в області загальної управління якістю (TQM) та реінженірингу (BPR); вплив екологічних вимог. У сучасних умовах необхідно враховувати наявні тенденції і чинники впливу на розвиток операційного менеджменту та планування. Це відкриває перспективу для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємств, підвищить ефективність здійснення операційної та планової діяльності.*

***Ключові слова:** операційний менеджмент, цифровізація, операційні процеси, операція, планування*

EL code classification: L23, M10, O14

Постановка проблеми. Операційний менеджмент (ОП) є одним із ефективних інструментів організації управління та виробничого процесу, який дозволяє контролювати виконання всіх операцій на підприємстві. Ефективне управління бізнес-процесами та операціями неможливо здійснити без добре налагодженої системи планування на підприємстві. Весь час відбуваються постійні зміни у сфері виробництва та обігу, з'являються все нові чинники, які впливають на стан і динаміку операцій. У зв'язку з цим стає актуальним вивчення впливу тенденцій та факторів на операційний менеджмент та планування з метою розробки ефективних програм та процесів з управління ресурсами, операціями та основними бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Операційний менеджмент (ОП) як самостійна галузь наукових знань з'явився на початку ХХ століття в США, а потім і в розвинених країнах Європи [1]. І зразу було визначено тісний зв'язок між ОП і плануванням для здійснення



© Плотніченко С. Р., Беззубко Б. І., Нехай В.В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

успішної діяльності підприємства. В еволюції операційного менеджменту до 1940 переважали математичні та статистичні підходи. Наприкінці 1950-х – початку 1960-х років з допомогою операційного менеджменту почали вирішуватися складні виробничі завдання: моделювання операцій, лінійне програмування процесів тощо (Л. Канторович; Дюпон – PERT; метод «критичного шляху»). У 1970-х–1980-х роках під час планування матеріальних потреб (Materials Requirements Planning) у Японії було запропоновано підхід «точно вчасно» (Just-in-Time-it).

Значний вплив здійснив перехід до реінжинірингу бізнес-процесів, який започаткував радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення стрибкоподібного (а не поступового) зростання показників результативності: витрат, якості, швидкості та обслуговування. (М. Хаммер, Д. Чампи [2]). При цьому відбувалися наступні заходи: оптимізація витрат, підвищення рівня продуктивності та якості продукції. У 1990-ті роки з розвитком інтернету з'явилася таке явище, як «електронне підприємство», що змінило способи збору та обробки інформації, що суттєво вплинуло на логістичну діяльність.

Слід виділити серед вітчизняних дослідників, які вивчали особливості розвитку операційного менеджменту наступних: Коробку С.В [3]; Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. [4]; Карпенко Ю.В., Пеннова А.І. [5]; Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. [6] підкреслювали значення операційного менеджменту в системі прийняття управлінських рішень. Професор Благун І.І. [7] досліджував розвиток операційного менеджменту в умовах впровадження цифровізації економіки.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення впливу сучасних чинників на розвиток операційного менеджменту та планування. Це обумовило вирішення наступних завдань: визначення сутності операційного менеджменту; уточнення складових загальної системи операційної діяльності в системі управління підприємством; визначення впливу основних сучасних чинників на особливості розвитку ОМ та планування.

Виклад основного матеріалу. Операційний менеджмент являє собою певну систему управління операціями та відображається у її параметрах і показниках. Зміст ОМ є відображенням характеру та специфіки професійного способу мислення керівника. ОМ – це певна структура знань у форматі конкретної системи цінностей, стереотипів та установок. Метою ОМ є флотування ефективної системи управління операціями на підприємстві. Його завданням є розробка «керованих» виробничих систем за допомогою виконання конкретних операцій для досягнення конкурентоспроможного результату діяльності підприємства. Загальна система операційної діяльності підприємства наведена на рис. 1.

Важливо правильно визначати місце операційного менеджменту в системі планування (рис. 2).

У сучасних умовах найефективнішим є процесний підхід, при якому всі дії підприємства поділяються на багато бізнес-процесів. Завдяки такому підходу до планування кожна структурна одиниця підприємства забезпечує впровадження конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь, підвищує керованість і ефективність підприємства загалом.

Найповнішим відображенням застосування процесного підходу у плануванні є управління підприємством як набором бізнес-процесів. Планування бізнес-процесів, на відміну від планування ресурсів, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У процесі планування бізнес-процес – це система безперервного, взаємопов'язаного, впорядкованого та керованого, спрямованого на досягнення стратегічних, тактичних, операційних планів.

Зміст операційного менеджменту добре визначає модель «5Р» (5Ps of operational management), яка була розроблена дослідниками Гарвардського університету. Відповідно до неї для вибору оптимальної виробничої стратегії та тактики аналізуються п'ять основних операційних ресурсів (рис. 2):

1) «Заводи» – виробничі підприємства/підрозділи або ті, які надають послуги. У даному виді ресурсів аналізують різні аспекти продуктів (кількість і якість; надійність; продуктивність; графік доставки; ціну продажу; естетику; ергономіку).



Рис. 1. Загальна система операційної діяльності підприємства

Джерело: власні розробки авторів

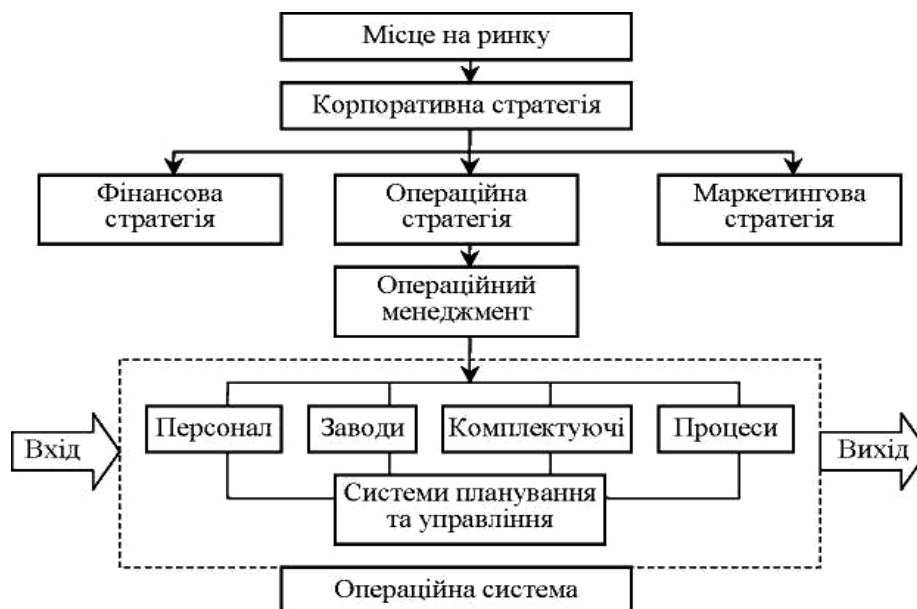


Рис. 2. Місце операційного менеджменту в системі планування підприємства

Джерело: складено авторами з урахуванням [8]

2) До основних аспектів «процеси» відносяться: безпека; доступна потужність; типи виробництва; вартість виробництва; технічне обслуговування; планування сировини; трудові навички).

3) «Продукти та послуги». Підприємство має бути ефективним, щоб задовольнити потреби продукту, ринку та організації. Крім того, фінансові обмеження, дизайн та планування будівлі,

обслуговування обладнання тощо є різними факторами, що здійснюють вплив на діяльність підприємства.

4) «Персонал», підбір кадрів для здійснення окремих операцій та бізнес-процесів. Мотивація, гідна заробітна плата, організація праці, навчання співробітників тощо – це різні фактори, які повинен враховувати менеджер, щоб забезпечити роботу людей на оптимальному рівні продуктивності.

5) «Системи планування і управління». У виробничому підрозділі має бути належний графік для впровадження та завершення різних програм, які пов'язані зі зберіганням; купівлею; транспортом; технічним обслуговуванням.

Операційний менеджмент зараз успішно використовується у різних сферах, у тому числі і в сфері послуг. Якщо раніше в центрі уваги операційного менеджменту були в основному виробничі операції, але в даний час він застосовується щодо операцій у сфері сервісу.

Під час дослідження визначені основні фактори впливу на розвиток ОМ та планування на підприємстві.

Так, відбулося зростання рівня інформаційно-технічного забезпечення, впровадження цифрових технологій.

Розвиток технологій управління, сучасних програм забезпечення дозволяє зменшити витрати, знизити трудомісткість управлінських операцій. У результаті відбувається оптимізація діяльності з розробки різного роду планів. Вплив даного фактору на бізнес-процеси проявляється в різних формах та напрямках діяльності:

оцифрування є переведення бізнес процесів у цифровий формат;

цифровізація – оброблені дані використовуються для оптимізації та прискорення господарських процесів, сприяють отриманню реального відображення процесів, що відбуваються;

цифрова трансформація дозволяє вирішити комплексні завдання у сфері планування, пов'язані із використанням цифрових технологій, визначити інноваційні можливості для реалізації стратегій підприємства.

Дуже необхідним є використання сучасних технологій в сфері планування, нового програмного забезпечення та програм, які дозволятимуть вирішувати великий перелік завдань:

у сфері менеджменту: скоротити витрати, знизити трудомісткість управлінських операцій, оптимізувати розробку управлінського рішення;

у виробничій сфері: підвищити якість продукції (робіт, послуг); поліпшити логістику; автоматизувати всі ділянки виробництва; спростити внутрішні та зовнішні комунікації; прискорити бізнес-процеси та ін.

Для успішного використання переваг цифровізації в сфері ОМ та планування необхідне розв'язання таких завдань:

створення стратегії розвитку підприємства з урахуванням цифровізації;

забезпечення наявності кваліфікованих працівників, організація навчання співробітників з використанням цифрових технологій.

Найважливішим елементом цифрової трансформації сьогодні виступають цифрові платформи, які допомагають автоматизувати та поєднувати різні аспекти операційної і планових діяльностей.

Платформи управління ресурсами підприємства (ERP) охоплюють усі фінансову діяльність, закупівлі, виробництво та продаж. Платформи управління поставками (SCM) впливають на логістику та постачання. Ці платформи поліпшують керування потоками сировини та готової продукції, узгодженість між постачальниками та виробниками, оптимізують кількість запасів на складах.

Платформи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) допомагають здійснювати персональне обслуговування клієнтів.

Згідно даним Світового банку Україна знаходилася у 2023 на 52 місці серед 190 країн за Індексом інтеграція цифрових технологій. Згідно даних аналітичної компанії Gartner [9] до 2025 року понад 85% організацій середнього та великого бізнесу будуть використовувати різні форми цифрових платформ для керування операційною діяльністю.

Наступним етапом розвитку цифровізації може бути інтеграція цифрових платформ. Це дозволить покращити взаємодію з різними підрозділами підприємства, прискорить і підвищить якість прийняття управлінських рішень, знизити операційні витрати.

Однак не слід забувати про те, що процес цифровізації супроводжується посиленням існуючих та появою нових ризиків. Так, здійснення інтеграції збільшує витрати; виходять на перший план проблеми цифрової безпеки. Небезпечним змінам піддається психіка сучасного працівника через масштабний інформаційний вплив; пришвидшення ритму та темпів життя і праці; занурення у віртуальну реальність. Це викликає появу нових видів захворювань і залежностей, з'являються специфічні прояви втоми центральної нервової системи та нервово виснаження [10].

Серед чинників впливу також необхідно виділити значне підвищення ролі корпоративної культури у процесах ОМ та планування. Розвиток корпоративної культури потребує певних інвестицій у розвиток персоналу, запровадження більш ефективних стандартів комунікацій між співробітниками, клієнтами. Водночас високий рівень корпоративної культури є найважливішим нематеріальним активом, здатним створювати підприємству вагомі конкурентні переваги.

Основними напрямками впливу корпоративної культури на ОМ та планування є наступні (складено з урахуванням [11]):

1) на процес прийняття рішень, склад стратегій і планів. Корпоративні цінності та місія визначають мету і завдання стратегії підприємства;

2) на процес кадрового планування, мотивацію працівників. Культура визначає на виробничу і організаційну поведінку працівників, їх ставлення до обов'язків, порядок взаємодії в колективі. Це прямо впливає на ефективність виконання програм і планів;

3) на адаптацію та гнучкість підприємства. Організаційна культура допомагає підприємству адаптуватися до вимог зовнішнього середовища, бути більш гнучким;

Корпоративна культура (КК) також регулює норми поведінки, забезпечує контроль зі сторони керівництва за дотриманням стандартів діяльності.

Компанії з високим рівнем розвитку КК демонструють на 20–30% більш високі фінансові результати ніж конкуренти. При цьому ключовими факторами ефективності операцій є підвищення продуктивності праці, якості продукції та послуг; зменшення плинності кадрів, а також покращення репутації компанії серед клієнтів та партнерів.

Найбільший вплив КК на економічну ефективність операційних процесів спостерігається у галузях високотехнологічних, таких як ІТ та телекомунікації. Усе це дозволяє прогнозувати подальше зростання ролі корпоративної культури у забезпеченні сталого розвитку операційних процесів за умовами значної конкуренції; підвищення якості планування. При цьому ключовими напрямками розвитку корпоративної культури стануть підвищення залученості у процесах планування; формування лідерських компетенцій керівників у процесах ОМ та планування.

Дослідження в області загального управління якістю (TQM) та реінженірингу (BPR) вплинули на зміст операцій та бізнес-процесів, призвели до використання якісних і кількісних оцінок при розрахунку ефективності діяльності. TQM розглядається як такий спосіб управління організацією, що передбачає високий рівень якості для кожного рівня організаційної структури та орієнтування на повніше задоволення вимог споживача. Спільні риси і різниця між TQM і BPR представлені у табл.1.

Екологічні вимоги впливають на планування і операційну діяльність. Можливі результати впливу врахування екологічних вимог на результати діяльності представлені у табл. 2.

Дані табл. 2 дозволяють зробити прогноз, щодо можливого збільшення впливу екологічних вимог на всі складові діяльності підприємства, підвищення дії екологічних чинників на операційну діяльність.

Висновки. Здійснене дослідження дозволило зробити висновок щодо підвищення ролі і значущості ОМ і планування. У сучасних умовах необхідно враховувати наявні тенденції

Таблиця 1

Спільні риси і різниця між TQM і BPR

Характеристики	TQM	BPR
Спільні риси	контролюють хід бізнесу, орієнтований поліпшення якості; сприяють підвищенню ефективності; висока орієнтація на задоволення потреб споживача	
Здійснення заходів	Поступова еволюція.	Процес проведення BPR завершується досить швидко у міру реалізації передбачених заходів.
Характер змін	супроводжуються постійними коригуваннями, послідовно реалізуються без контролю керівництва	радикальні та швидкі зміни, які потребують постійного контролю керівництва.
Відношення до ризику	Ризики мають тенденцію до зниження при здійсненні заходів.	Значні ризики.
Характеристика діяльності	робота у команді, участь всього колективу у заходах.	Важливе лідерство, використання різних стилів лідерства при впровадженні заходів.

Джерело: складено з урахуванням [2; 12]

Таблиця 2

Вплив врахування екологічних вимог на результати діяльності підприємства

Позитивні результати впливу – отримання додаткових доходів	Негативні результати впливу
Підвищення іміджу підприємства через його екологоорієнтованість. Залучення додаткових позикових коштів (завдяки зростанню довіри та інвестиційної привабливості) від інвесторів та комерційних банків. Отримання екологічних субвенцій з боку органів державної влади.	Додаткові капітальні витрати (пов'язані з купівлею очисних установок, ресурсозберігаючого обладнання і т.п.) Додаткові експлуатаційні витрати на здійснення природоохоронних заходів. Неотримання додаткових інвестиційних ресурсів.
Додаткові доходи: від підвищення попиту на екологобезпечну продукцію, послуги.	Скорочення обсягів реалізації (через недостатню конкурентоспроможність продукції).
Відсутність екологічних штрафів санкцій).	Екологічні штрафи, санкції.

Джерело: складено авторами

і чинники впливу на розвиток ОМ та планування. Це відкриває перспективу для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємств, підвищить ефективність здійснення його діяльності. Подальші дослідження за цим напрямом повинні бути спрямовано на вдосконалення існуючих стратегій ОМ на підприємстві.

Список використаних джерел:

1. Sower V., Matwani Y, Savoie M. Classic Readings in Opération management. From Worth. The Driden Press, 1995.
2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins Publishers, Inc., 2001.
3. Коробка С. В. Теоретичні аспекти операційного менеджменту малих підприємств. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 71–74.
4. Крамарчук С. П., Лубкей Н.П. Сутність операційного менеджменту і основні етапи його розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 44. С. 83–86.
5. Карпенко Ю. В., Пеннова А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття операційного менеджменту. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3–4. С. 88–93.
6. Грідін О. В., Заїка С. О., Сагачко Ю. М. Операційний менеджмент в контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка і економічна безпека*. 2024. Вип 4 (13). С. 3–10.
7. Благун І. І. Розвиток системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Бізнес-інформ*. 2023. № 11. С. 325–331.
8. 5P of operations mamagement. MITSDE. 2019. URL: <https://blog.mitsde.com/5p-of-operations-management> (дата звернення: 01.02.2026).

9. Gartner. Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2020 and Beyond. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-22-10-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2020-and-beyond> (дата звернення: 01.02.2026).

10. Беззубко Л. В., Точонов І. В., Беззубко Б. І. Цифровізація: проблеми і виклики для управління. *Успіхи і досягнення в науці*. 2024. № 6 (6). С. 286–297.

11. Приймак Н., Авраменко К. Роль корпоративної культури в системі управління підприємством. *Суспільство. Економіка. Цифровізація*. 2024. №1. С. 5–12.

12. Total Quality Management (TQM): Principles, Methods, and Applications. Mathematical Engineering, Manufacturing, and Management Sciences. 2020.

References:

1. Sower, V., Matwani, Y, Savoie, M. (1995). Classic Readings in Opération management. From Worth. The Driden Press.

2. Hammer, M., Champy, J. (2001). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

3. Korobka, S.V. (2020). Teoretychi aspekty operatsiinoho menedzhmentu malykh pidpriemstv [Theoretical aspects of operational management of small enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 153, pp. 71–74.

4. Kramarchuk, S.P., Lubkei, N.P. (2020). Sutnist operatsiinoho menedzhmentu i osnovni etapy yoho rozvytku [The essence of operational management and the main stages of its development]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. vol. 44, pp. 83–86.

5. Karpenko, Yu.V., Pienova, A.I. (2020). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia operatsiinoho menedzhmentu [Theoretical approaches to defining the concept of operational management]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of Socio-Economic Research*, vol. 3-4, pp. 88–93.

6. Hridin, O.V., Zaika, S.O., Sahachko, Yu.M. (2024). Operatsiinyi menedzhment v konteksti zastosuvannya suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen [alytical tools to management decision-making]. *Tsyfrova ekonomika i ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, vol. 4 (13), pp. 3–10.

7. Blahun, I.I. (2023). Rozvytok systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsiï ekonomiky Ukrainy [Development of the operational management system of enterprises in the context of the digitalization of Ukraine's economy]. *Biznes-inform – Business Inform*, vol. 11, pp. 325–331.

8. 5P of operations management (2019). MITSDE. Available at: <https://blog.mitsde.com/5p-of-operations-management> (accessed February 1, 2026).

9. Gartner (2019). Unveils Top Predictions for IT Organizations and Users in 2020 and Beyond. Available at: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-22-10-gartner-unveils-top-predictions-for-it-organizations-and-users-in-2020-and-beyond> (accessed February 1, 2026).

10. Bezzubko, L.V., Tochonov, I.V., Bezzubko, B.I. (2024). Tsyfrovizatsiia: problemy i vyklyky dlia upravlinnia [Digitalization: problems and challenges for management]. *Uspikhy i dosiahnennia v nauksi – Successes and achievements in science*, vol. 6 (6), pp. 286–297.

11. Pryimak, N., Avramenko, K. (2024). Rol korporatyvnoi kultury v systemi upravlinnia pidpriemstvom. [The role of corporate culture in the enterprise management system]. *Suspilstvo. Ekonomika, Tsyfrovizatsiia – Society. Economy. Digitalization*, vol. 1, pp. 5–12.

12. Total Quality Management (TQM) (2020): Principles, Methods, and Applications. Mathematical Engineering, Manufacturing, and Management Sciences.

Plotnichenko S. R., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
svitlasuk_1979@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1500-1423

Bezzubko B. I., Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
okbuzzeb@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2487-1316

Nekhai V. V., Doctor of Economic sciences, Professor
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University
viktoria24023@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1184-6776

INFLUENCE OF MODERN FACTORS ON THE DEVELOPMENT OF OPERATIONAL MANAGEMENT AND PLANNING AT THE ENTERPRISE

Abstract. The relevance of this article is related to the fact that operational management is one of the effective tools for organizing management and the production process, which allows controlling the execution of all operations at the enterprise. It is becoming relevant to study the impact of trends and factors on planning and operational management in order to develop effective programs and processes for managing resources, operations, and key business processes. The purpose of the article is to determine the impact of modern factors on the development of operations management and planning. The authors briefly review the evolution of research in the field of operations management. This allows us to identify the components of the overall system of an organization's operations and the place of operations management in the management system. The content of operational management is well defined by the "5Ps of operational management" model. The authors specify five key operational resources. The article examines the main factors influencing the development of operational management: growth in the level of information and technical support, the introduction of digital technologies, corporate culture, research in the field of total quality management (TQM) and business process reengineering (BPR), and the influence of environmental requirements. For each factor, the characteristics of development and impact on operational management are identified. The common features and differences between TQM and BPR are identified. The study allowed us to conclude that the role and importance of operational management and planning is increasing. In modern conditions, it is necessary to take into account existing trends and factors influencing the development of operational management and planning. This opens up prospects for further growth in the competitiveness of enterprises and will increase the efficiency of operational and planned activities.

Keywords: operations management, digitalization, operational processes, operation, planning.

Дата надходження статті: 12.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 02.04.2026