

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Customs. European Commission. URL: [https://commission.europa.eu/topics/customs\\_en](https://commission.europa.eu/topics/customs_en) (дата звернення: 22.10.2025).
2. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2012. № 44–48. Ст. 552.
3. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
4. Науково-практичний коментар Митного кодексу України / за заг. ред. Є. В. Додіна. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2022. 664 с.
5. Мацедонська Н. В., Коваленко В. В., Штефан Л. Б. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/426/412> (дата звернення: 22.10.2025).
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.10.2025).
7. Русак Д. М. Практика митного регулювання в ЄС: навч. посіб. Київ, 2023. 300 с.
8. EU4Digital. URL: <https://eufordigital.eu/> (дата звернення: 22.10.2025).
9. EU strengthens Ukraine's customs control with advanced dynamic weighing technology. *European External Action Service (EEAS)*. Прес-служба та інформаційна команда Делегації ЄС в Україні. URL: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strengthens-ukraine's-customs-control-advanced-dynamic-weighing-technology\\_en](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-strengthens-ukraine's-customs-control-advanced-dynamic-weighing-technology_en) (дата звернення: 22.10.2025).

УДК 658.014

## СТРАТЕГІЧНІ Й ОПЕРАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

*Д. Д. Серєда, О. В. Таранич*

*Анотація.* У статті розглянуто стратегічні та операційні аспекти управління виробництвом на підприємстві. Проаналізовано сутність стратегічного та операційного управління, їх взаємозв'язок та вплив на ефективність діяльності. Особливу увагу приділено практичному застосуванню цих підходів на прикладі компанії МХП. Доведено, що узгодженість стратегічних цілей та операційної діяльності забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

*Ключові слова:* операційна стратегія, стратегічне управління, операційне управління, управління виробництвом, конкурентоспроможність підприємства, управлінські рішення.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільності та постійних змін. За таких умов ефективне управління виробництвом стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Особливого значення набуває узгодженість між стратегічним і операційним управлінням. На практиці доволі часто спостерігається ситуація, коли підприємство має сформовану стратегію розвитку, проте вона не реалізується в належний спосіб через неефективну організацію операційних процесів. Це призводить до втрат ресурсів, зниження продуктивності та погіршення фінансових результатів. Тому проблема полягає у необхідності забезпечення тісного взаємозв'язку між стратегічними рішеннями й операційною діяльністю підприємства, що є особливо актуальним для сучасних виробництв.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного й операційного управління виробництвом активно досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Зокрема, Н. В. Шевченко та Я. Я. Пушак розглядають операційну стратегію як важливий складник забезпечення прибутковості підприємства та його економічної безпеки, підкреслюючи її роль у формуванні ефективної системи управління [1].

У дослідженнях Т. О. Водолажської та Л. М. Ачкасової операційна стратегія визначається як частина загальної стратегії підприємства, що забезпечує раціональне використання ресурсів та організацію виробничих процесів [2].

Водночас Є. В. Болотіна й інші автори наголошують на комплексному характері стратегічного управління, яке охоплює всі сфери діяльності підприємства, включно з виробництвом та збутом [3].

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання узгодженості стратегічного й операційного управління залишається недостатньо розкритими у практичному аспекті, що зумовлює актуальність даного дослідження.

**Метою статті** є визначення стратегічних та операційних аспектів управління виробництвом, взаємозв'язків між ними та обґрунтування їх ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства на прикладі ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління виробництвом є складною системою, що включає як стратегічний, так і операційний рівні, проте лише їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективну діяльність підприємства. На практиці це означає, що підприємство має не лише формувати стратегію, а й забезпечувати її реальне виконання на кожному етапі виробничого процесу.

Стратегічне управління спрямоване на визначення довгострокових цілей і загального напрямку розвитку підприємства, а також формування ефективної системи прийняття управлінських рішень [3]. Фактично це про те, куди компанія хоче рухатися в майбутньому і як вона планує цього досягти. Воно включає формування виробничої стратегії, вибір технологій, визначення конкурентних переваг та врахування змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах це особливо важливо, оскільки ринок постійно змінюється, з'являються нові технології та зростає конкуренція. Саме тому стратегічні рішення не можуть бути «раз і назавжди», вони повинні бути гнучкими та адаптивними.

Операційне управління більше пов'язане зі щоденною діяльністю підприємства та забезпечує реалізацію стратегічних рішень на практиці [1]. Воно включає планування обсягів виробництва, розподіл ресурсів, організацію роботи персоналу, контроль якості продукції та управління витратами. Тут формується реальний результат діяльності підприємства, а не просто плани чи ідеї.

Водночас операційну стратегію розглядають як складник загальної системи стратегічного управління підприємством, оскільки вона визначає напрями використання ресурсів та організацію виробничих процесів [2].

Важливою умовою ефективного управління є узгодженість між стратегічним та операційним рівнями. Дуже часто підприємства стикаються з ситуацією, коли стратегія ніби є, але вона існує окремо від реальної роботи. У такому випадку вона залишається лише формальним документом, який не приносить практичної користі. З іншого боку, навіть добре налагоджені операційні процеси не дадуть довгострокового результату, якщо немає чіткого розуміння напрямку розвитку. Тобто ці два рівні повинні працювати разом, а не окремо.

Для кращого розуміння взаємозв'язку стратегічного та операційного управління доцільно розглянути їх реалізацію на прикладі конкретного підприємства. ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (далі – МХП) є одним із провідних агропромислових холдингів України, який здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації продукції птахівництва. Підприємство охоплює повний цикл виробництва – від вирощування сировини до реалізації готової продукції споживачам. МХП активно розвивається як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, впроваджує сучасні технології та приділяє значну увагу якості продукції. Саме тому ця компанія є показовим прикладом ефективного поєднання стратегічного та операційного управління.

МХП орієнтується на довгостроковий розвиток: інвестує у сучасні технології, розширює ринки збуту та активно розвиває власні бренди. Водночас ці стратегічні рішення не залишаються лише на рівні ідей, а реалізуються через ефективну організацію виробництва, контроль якості продукції та оптимізацію витрат. Саме це і дає змогу компанії залишатися конкурентоспроможною.

Водночас важливо зазначити, що такі підходи є характерними не лише для МХП, а й для більшості сучасних підприємств. Вони активно впроваджують цифрові технології, автоматизацію виробничих процесів та принципи lean-виробництва. Це дає змогу не тільки зменшити витрати, але й підвищити гнучкість виробництва та швидко реагувати на зміни попиту. Через це підприємства працюють більш стабільно та ефективно. Звідси можна зробити висновок, що стратегічне й операційне управління виробництвом є взаємопов'язаними складниками, які

впливають на ефективність діяльності підприємства. Для більш детального розуміння їх відмінностей та особливостей доцільно представити їх порівняльну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

### Порівняння стратегічного та операційного управління

Критерій	Стратегічне управління	Операційне управління
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років)	Короткостроковий (день, тиждень, місяць)
Основна мета	Розвиток підприємства	Ефективність щоденної діяльності
Характер рішень	Загальні, глобальні	Конкретні, практичні
Рівень управління	Вищий менеджмент	Середній та нижчий рівень
Орієнтація	Майбутнє	Поточні процеси

Як видно з таблиці, стратегічне й операційне управління відрізняються за своїм змістом і горизонтом планування, проте вони взаємодоповнюють одне одного. Саме їх поєднання забезпечує ефективне функціонування підприємства.

Водночас важливо не лише розуміти відмінності між стратегічним та операційним управлінням, але й усвідомлювати, як саме ці рівні взаємодіють у практичній діяльності підприємства. У реальних умовах вони не існують окремо, а постійно взаємодіють і впливають один на одного. Зокрема, стратегічні рішення визначають загальний напрям діяльності підприємства, тоді як операційний рівень забезпечує їх практичну реалізацію. Наприклад, якщо підприємство обирає стратегію підвищення якості продукції, це має відобразитися у конкретних діях: посиленні контролю якості, вдосконаленні технологічних процесів і підвищенні кваліфікації персоналу.

Результати операційної діяльності також впливають на стратегічні рішення. У разі виникнення труднощів у виробництві підприємство може переглядати або коригувати свою стратегію. Завдяки цьому між стратегічним та операційним управлінням існує двосторонній зв'язок. Водночас важливо враховувати, що ефективність управління виробництвом значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває гнучкість як стратегічних, так і операційних рішень, оскільки підприємства, які не реагують на зміни ринку, ризикують втратити свої конкурентні позиції.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що ефективність управління виробництвом безпосередньо пов'язана з інтеграцією стратегічного й операційного рівнів. Зокрема, операційна стратегія визначає механізми реалізації загальної стратегії підприємства, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей [1; 2]. Водночас формування стратегічних напрямів діяльності має комплексний характер і охоплює всі сфери функціонування підприємства, включно з виробництвом та збутом [3].

У зв'язку з цим доцільно розглянути практичну реалізацію зазначених підходів. Основні прояви стратегічного та операційного управління у діяльності компанії МХП узагальнено у табл. 2.

Таблиця 2

### Реалізація управління на прикладі МХП

Рівень управління	Прояв у діяльності МХП
Стратегічний	Розширення міжнародних ринків
Стратегічний	Інвестиції у сучасні технології
Стратегічний	Розвиток брендів (Наша Ряба, Легко)
Операційний	Контроль якості продукції
Операційний	Автоматизація виробництва
Операційний	Оптимізація витрат
Операційний	Організація логістики

Аналізуючи ці дані, можна зробити висновок, що результати діяльності підприємства значною мірою залежать від узгодженості стратегічних та операційних рішень. Приклад компанії МХП свідчить про те, що стратегічні напрями розвитку не залишаються лише на рівні планування, а знаходять своє відображення у конкретних виробничих процесах.

Зокрема, інвестиції у сучасні технології та розширення ринків збуту, які належать до стратегічного рівня, безпосередньо впливають на організацію операційної діяльності. Це проявляється у вдосконаленні виробничих процесів, підвищенні якості продукції й оптимізації витрат. Водночас операційне управління створює основу для реалізації стратегічних цілей. Якщо виробничі процеси організовані неефективно, навіть найкраща стратегія не дасть очікуваних результатів. Саме тому доцільно розглядати ці два рівні як єдину взаємопов'язану систему. Варто зазначити, що на практиці саме операційний рівень найчастіше визначає, чи буде реалізована стратегія підприємства, тому доцільно більш детально розглянути вплив стратегічного й операційного управління на основні результати діяльності підприємства (табл. 3).

Таблиця 3

### Вплив управління на результати підприємства

Аспекти	Вплив стратегічного управління	Вплив операційного управління
Витрати	Формування політики витрат	Зниження поточних витрат
Якість	Визначення стандартів	Контроль якості в процесі
Продуктивність	Вибір технологій	Ефективне використання ресурсів
Гнучкість	Адаптація до змін ринку	Швидка реакція у виробництві
Конкурентоспроможність	Формування переваг	Стабільна якість та виконання

Отже, наведені дані свідчать про те, що як стратегічне, так і операційне управління мають суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, проте найбільшого ефекту можна досягти лише за умови їх узгодженості. Водночас на практиці підприємства часто стикаються з низкою проблем у процесі узгодження стратегічного та операційного управління. До них можна віднести недостатню координацію між підрозділами, обмеженість ресурсів, а також опір змінам з боку персоналу. Це ускладнює реалізацію стратегічних рішень та знижує ефективність діяльності підприємства.

**Висновки.** Отже, стратегічне та операційне управління тісно пов'язані між собою і не можуть ефективно функціонувати окремо. Саме узгодженість між ними визначає, наскільки успішно підприємство зможе реалізувати свої цілі та забезпечити стабільний розвиток.

Стратегічне управління визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства, формує його конкурентні переваги та задає загальний напрям діяльності. Операційне управління натомість забезпечує реалізацію цих рішень у повсякденній діяльності, впливаючи на якість продукції, ефективність використання ресурсів та продуктивність праці.

На прикладі компанії МХП доведено, що узгодженість стратегічного та операційного управління дає змогу досягати стабільних результатів та забезпечує конкурентоспроможність підприємства.

Отже, можна стверджувати, що ключовим фактором успіху підприємства є інтеграція стратегічних цілей у операційну діяльність, що забезпечує не лише поточну ефективність, але й довгостроковий розвиток.

*Abstract.* The article examines strategic and operational aspects of production management. The relationship between strategic and operational management and their impact on enterprise efficiency are analyzed. Special attention is paid to the practical implementation of these approaches using the example of MHP. It is proved that consistency between strategic goals and operational activities ensures competitiveness.

*Keywords:* operational strategy, strategic management, operational management, production management, enterprise competitiveness, management decisions.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевченко Н. В., Пушак Я. Я. Управління операційною стратегією підприємства як складова забезпечення його безпеки та прибутковості: теоретичний аспект. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2(47). С. 83–87. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2\(47\).83-87](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2024.2(47).83-87)
2. Водолажська Т. О., Ачкасова Л. М. Операційна стратегія: дефініція поняття та місце у піраміді стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*. 2023. Вип. 42. С. 182–193. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.182>
3. Інституційний підхід до формування стратегічних напрямів збутової діяльності суб'єктів ринку / С. В. Болотіна, О. В. Шубна, А. Д. Ширкова, Я. Г. Бондарев. *Економічний Вісник Донбасу*. 2023. № 2(72). С. 48–55. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-48-55](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-48-55)