



MANAGEMENT

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658.5

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ПЛАНУВАННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Ольга Галушчак

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0001-9812-1334

Михайло Галушчак

Тернопільський національний технічний
університет імені Івана Пулюя,
Тернопіль, Україна
ORCID: 0000-0002-8963-4880

Резюме. Планування – один з напрямків управління підприємством, що здійснюється з метою розроблення й обґрунтування завдань, вибору оптимальних варіантів їх досягнення для задоволення потреб споживачів, забезпечення належного функціонування компанії відповідно до її внутрішнього потенціалу та умов зовнішнього середовища при раціональному використанні усіх ресурсів, координації виконання різних функцій та взаємодії роботи підрозділів організації. В умовах непередбачуваного економічного середовища планування операційної діяльності є необхідною передумовою сталого розвитку підприємств різних форм власності. Ігнорування процесів планування керівництвом компаній спричиняє зниження рівня рентабельності виробничо-господарської роботи, призводить до невиправданих витрат та збитків, до втрати клієнтів або, навіть, і частки ринку. Прогнозувати перспективи діяльності важливо як для фірм, які є успішними та конкурентоздатними, так і для тих суб'єктів господарювання, які намагаються вийти з кризового становища. Здатність ринкової економіки до саморегуляції під впливом зміни попиту та пропозиції на продукцію і послуги, до перерозподілу ресурсів у зв'язку зі швидкими технологічними змінами та вдосконаленням інформаційних мереж, до швидкого переміщення капіталу для ефективного задоволення потреб ринку зумовлюють пошук нових підходів до управління процесами планування операційної діяльності. У цьому контексті особливо актуальними є питання розроблення й упровадження інноваційних управлінських рішень з метою підвищення ефективності функціонування операційних систем, здатних швидко трансформувати ресурси в кінцеві продукти чи послуги, адаптуватися до мінливих зовнішніх факторів, оперативно впливати на результативність бізнесу. Запропонований комплексний системний підхід до управління ефективністю операційної діяльності базується на плануванні усіх процесів: визначенні мети та завдань, встановленні суб'єктів, прогнозуванні функціонування досліджуваного об'єкта, визначенні компонентів системи (принципів, методів, функцій, ресурсів та засобів забезпечення її роботи).

Ключові слова: управління, операційна діяльність, процеси планування, система планування операційної діяльності.

Дата надходження 22.01.2026

Дата прийняття 06.02.2026

Дата публікації 30.04.2026

UDC 658.5

MANAGEMENT THE PLANNING PROCESSES OF ENTERPRISES OPERATIONAL ACTIVITIES

Olha Halushchak

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Mykhailo Halushchak

*Ternopil Ivan Puluj National Technical
University, Ternopil, Ukraine*

Summary. *Planning is one of the areas of enterprise management, which is made with the aims to develop and justify objectives, select optimal options for achieving them in order to meet the customer needs, ensure the proper functioning of the company in accordance with its internal potential and conditions of external environment under the rational using of all resources, coordinating the performance of various functions and facilitate the interaction of the organization's divisions. In an unpredictable economic environment, planning of operational activities is a necessary prerequisite for the sustainable development of enterprises of various forms of ownership. Ignorance of planning processes by company management causes a decrease in profitability level of production and economic work, leads to unjustified costs and losses, and to the loss of customers or even market share. Forecasting the business prospects is essential for both successful and competitive companies and for those business entities that are trying to come out of the crisis situation. The ability of a market economy to self-regulate in response to changes in supply and demand for products and services, to the redistribution of resources due to rapid technological changes and improvements in information networks, and to rapidly transfer capital to effectively meet the market needs necessitates the search for new approaches to managing the planning processes of operational activities. In this context, the issues of development and implementation of innovative management solutions are particularly relevant in order to improve the efficiency of operating systems that are able to quickly transform resources into final products or services, adapt to changing external factors, and promptly influence business performance. The proposed integrated systems approach to managing the efficiency of operational activities is based on planning all processes: defining the goals and objectives, identifying stakeholders, forecasting the operation of the investigated object, and defining the system components (principles, methods, functions, resources, and means of ensuring their operation).*

Key words: *management, operational activities, planning processes, planning system of operational activities.*

Received 02.01.2026

Accepted 06.02.2026

Published 30.04.2026

Постановка проблеми. Ефективне управління операційною системою підприємства в сучасних динамічних економічних умовах значною мірою залежить від якісного планування її функціонування. Саме підсистема планування сприяє зростанню прибутковості, конкурентоспроможності та стійкості компанії, дозволяє прогнозувати її перспективний розвиток, координувати злагоджену роботу всіх структурних підрозділів організації, раціонально розподіляти різні види ресурсів, виявляти і використовувати скриті резерви, передбачати можливі ризики і розробляти превентивні заходи для запобігання негативних явищ. Глобалізація ринків, стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, зростання вимог клієнтів до готової продукції та послуг компанії змінюють підходи до управління процесами планування та вимагають постійного вдосконалення операційної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у вивчення теоретико-методологічних засад планування діяльності підприємств зробили зарубіжні та українські вчені: Р. Акофф, А. Файоль, В. М. Охріменко, Г. М. Тарасюк, Л. А. Швайка, В. М. Гриньова[1], Н. І. Костецька[4]. Дослідженню операційного менеджменту загалом[7; 8] та операційної системи як механізму перетворення ресурсів у готову продукцію присвячені праці Р. Чейза, Ф. Джейкобса, В. Стівенсона, Н. Аквілано, а також [2; 3; 5; 6]. Проте в сучасних нестабільних ринкових умовах функціонування підприємств, незважаючи на наявність значного наукового доробку з досліджуваної

тематики, виникає необхідність у проведенні досліджень з метою підвищення ефективності управління процесами планування операційної діяльності підприємств для забезпечення стійкості операційних систем у важко передбачуваному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є аналіз сучасних тенденцій в управлінні процесами планування операційної діяльності підприємств та розроблення концептуальних засад для комплексного та системного підходу до здійснення цих процесів.

Постановка завдання. Дослідження спрямоване на вдосконалення теоретичних основ операційного управління та розроблення практичних рекомендацій з метою оптимізації процесів планування цілеспрямованого розвитку підприємства для зростання його конкурентоспроможності та прибутковості, підвищення стійкості та покращення адаптивності у мінливому ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Управління операційною діяльністю охоплює такі процеси, як планування, організування, контролювання та коректування поточної роботи підприємств для досягнення найкращих результатів. Мета підсистеми планування – раціональне управління всіма ресурсами задля отримання максимального прибутку та підвищення ефективності діяльності організації. Планування операційної діяльності – це щоденне задоволення потреб клієнтів та забезпечення здійснення безперервної роботи компанії на основі реалізації стратегічних цілей з урахуванням впливу зовнішніх факторів та внутрішніх чинників [1; 7].

До основних завдань управління процесами планування на стратегічному рівні відносять:

- визначення місії підприємства;
- встановлення довготривалих цілей та напрямків розвитку;
- обґрунтування стратегії підприємства;
- виявлення сприятливих можливостей для розвитку організації в майбутньому;
- вибір типу виробництва (масове, серійне, одиничне);
- оптимальне розташування підрозділів підприємства;
- збільшення виробничих площ та виробничої потужності компанії;
- обґрунтування впровадження інноваційних рішень у різних сферах діяльності підприємства;
- впровадження гнучких виробничих систем та процесів;
- передбачення ризиків, загроз і перешкод, які можуть виникнути в процесі функціонування компанії.

До завдань управління процесами планування операційної діяльності на тактичному рівні належать:

- розроблення тактичних планів на основі довготермінових цілей;
- упровадження середньотермінових планів у практичну діяльність підприємства та контролювання досягнутих результатів;
- планування величини виробничої потужності, виходячи з попиту на продукцію та послуги;
- визначення необхідної кількості обладнання, персоналу та площ для досягнення завдань середньотермінових планів;
- планування взаємодії з постачальниками, дистриб'юторами та кінцевими покупцями для забезпечення безперебійного руху матеріалів, готової продукції та інформації;
- вибір систем управління запасами сировини та матеріалів;
- визначення стандартів для забезпечення відповідності якості продукції встановленим вимогам;
- планування підвищення кваліфікації персоналу;
- вдосконалення технології виготовлення продукції;

- планування покращення використання обладнання, сировини та матеріалів;
- упровадження нових системи контролю якості.

Управління оперативним плануванням операційної діяльності здійснюють для вирішення наступних завдань:

- перетворення тактичних планів на короткотермінові;
- диспетчеризація виробництва продукції чи надання послуг;
- складання поточних графіків операційної діяльності;
- щоденний контроль якості продукції, послуг, робіт та операцій;
- розрахунок потреби в матеріальних, трудових та фінансових ресурсах для забезпечення безперервності виробництва;
- планування обсягів та часу надходження матеріалів на підприємство;
- розподіл працівників, матеріалів та обладнання для виконання поточних виробничих завдань;
- контролювання рівня використання виробничої потужності;
- своєчасне постачання сировини, матеріалів та комплектуючих до робочих місць;
- забезпечення рівномірної та ритмічної роботи шляхом щоденного розподілу виробничих завдань між обладнанням та робітниками;
- встановлення норм та нормативів,
- мотивування працівників та створення сприятливих умов роботи;
- постійне коригування виробничого процесу, виявлення слабких місць, усунення відхилень від запланованих показників;
- своєчасне виконання робіт та послуг, постачання готової продукції до споживачів.

Усі ці завдання спрямовані на досягнення головної мети діяльності будь-якого підприємства - збільшення прибутку.

При управлінні процесами планування слід враховувати, що операційна діяльність характеризується певними особливостями. У першу чергу, операційна діяльність є складною системою, до складу якої входять різні напрямки діяльності підприємства, процеси та компоненти. Саме вона сприяє отриманню максимального доходу від виробництва та реалізації продукції, робіт та послуг шляхом залучення економічних, технічних, технологічних, організаційних та соціальних засобів забезпечення.

Операційна діяльність є основним видом підприємницької діяльності, тому прибуток від її здійснення складає найбільшу частку у валовому прибутку підприємства. Здійснення інших видів діяльності компанії (фінансової, інвестиційної) повинно сприяти раціональній оперативній роботі на основі ефективного використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів.

Для виробництва та реалізації продукції, товарів, робіт чи послуг підприємством необхідне постійне здійснення різноманітних процесів – від закупівлі сировини та матеріалів, наймання персоналу, забезпечення виробничим обладнанням та площами до продажу готової продукції. Отже, операції, процеси та роботи, які належать до операційної діяльності, мають перманентний характер.

Інтенсивність розвитку операційної діяльності підприємства є мірилом оцінювання ефективності функціонування підприємства в цілому. У зв'язку з цим, управління операційним прибутком здійснюється не лише на усіх рівнях планування роботи (операційному, поточному та перспективному), але й на усіх стадіях життєвого циклу продукції (проектування, виведення на ринок, зростання, зрілості, старіння та утилізації).

Отже, управління операційною діяльністю є комплексним процесом, який необхідно здійснювати з урахуванням вищезазначених особливостей.

Для належного управління системою планування операційної діяльності підприємства необхідно дотримуватися низки принципів. Ще на початку двадцятого століття Анрі Файоль (французький теоретик та практик з менеджменту) сформулював основні принципи здійснення планової роботи: єдність, необхідність, гнучкість та точність. Рассел Акофф (відомий американський фахівець з операційних досліджень у менеджменті) доповнив їх ще такими принципами, як неперервності, участі та холізму.

Планування операційної діяльності підприємства слід інтегрувати в єдину систему, плани діяльності окремих підрозділів не мають суперечити загальному плану розвитку компанії, короткотермінове планування доцільно узгоджувати із довготривалими планами, планування одного виду діяльності не може відбуватися відірвано від інших напрямків операційної роботи, різні види планів слід взаємопов'язувати між собою відповідно до ієрархічних рівнів та ланок управління.

Необхідність планування – це обов'язкове застосування різних за змістом, кількістю показників, періодами виконання планів при здійсненні будь-якого виду операційної діяльності підприємства. Дотримання принципу необхідності планування роботи є важливим для компаній, які хочуть досягти не лише короткотривалого успіху, але й бути конкурентоспроможними в перспективі. Також це дозволить раціонально використовувати ресурси підприємств з отриманням максимального ефекту, враховувати вплив зовнішніх факторів та внутрішніх чинників для досягнення цілей організації, мати комплексне бачення функціонування фірми в майбутньому.

Будь-яка операційна діяльність – це середовище, в якому постійно змінюються споживачі, постачальники та конкуренти, техніка та технологія, тарифи на послуги, попит на продукцію, ціни на сировину та матеріали, існує висока ймовірність виникнення ризикових ситуацій. У таких умовах розробленн операційного плану повинно характеризуватися гнучкістю, тобто можливістю коректування встановлених показників відповідно до нових обставин.

Точність планування операційної роботи визначається як внутрішніми, так і зовнішніми факторами функціонування підприємства. Будь-який план має бути складений з такою точністю, щоб він був реальним та здійсненим з урахуванням фінансового стану та положення на ринку компанії. Оперативне планування операційної роботи вимагає високої точності планових показників, середньотермнове та довготермінове – здійснення наближених розрахунків із урахуванням тривалості періоду, наявності різних обмежень.

Процес планування операційної діяльності підприємства повинен здійснюватися постійно, безупинно, тоді план слугує документом для визначення виконання запланованих показників, а також їхнього коригування з метою досягнення максимальної ефективності. Неперервність – це поступовий перехід від перспективного планування до поточного та від поточного до оперативного.

Для кращого розуміння цілей, шляхів вирішення проблем та уникнення ризиків до процесу планування операційної діяльності слід залучати працівників усіх рівнів і підрозділів підприємства, а також представників зацікавлених суб'єктів. Принцип участі підвищує ефективність прийняття рішень, дозволяє персоналу компанії мати об'єктивну інформацію про операційні процеси, перетворює планування з управлінської функції на спільну діяльність персоналу всієї організації, створює почуття відповідальності за виконання прийнятих рішень.

Потрібно зазначити, що план – це документ, який узгоджує та координує діяльність усіх підрозділів компанії, а також усіх її напрямків роботи. Інтеграція усіх складових підприємства в єдине ціле є основною характеристикою принципу холізму в операційній діяльності.

У сучасній практиці планування крім вищезазначених класичних принципів дотримують таких загальноекономічних принципів, як цілеспрямованість, комплексність, системність, оптимальність, ефективність, пріоритетність, науковість, збалансованість, директивність, зайнятість, самостійність, об'єктивність, конкретність, динамічність, достовірність, реальність, адаптивність [4; 6]. Кожен з цих принципів має важливе значення та частково доповнює інші принципи, а їхнє комплексне застосування забезпечує ефективне планування операційної діяльності.

Отже, управління процесами планування операційної діяльності має системний характер (рис. 1). Така система ефективно функціонуватиме при чітко визначеній меті та встановлених завданнях для її досягнення, обумовлених вище. Суб'єктом системи виступатиме підприємство в цілому або конкретні працівники, відповідальні за виконання певних напрямків робіт чи завдань, об'єктами – процеси планування операційної діяльності (цілевстановлення; розроблення стратегічних, тактичних та оперативних планів; координування операційної діяльності; контролювання виконання планів; вдосконалення операційної діяльності), компонентами системи є принципи, методи та функції планування, засоби забезпечення для здійснення операційної діяльності, ресурси для виготовлення продукції, виконання робіт чи надання послуг [5].

Структура операційної системи буде визначатися специфікою діяльності компанії, масштабами виробництва, видом продукції та особливостями виконання робіт.



Рисунок 1. Система планування операційної діяльності підприємства

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 8].

Виробничі підприємства зосереджуватимуть увагу на плануванні виробничих процесів та логістичних ланцюгах, сервісні компанії сфокусуються на плануванні ефективної взаємодії з клієнтами, управлінні надання послуг та виконання операцій, проектуванні заходів, спрямованих на покращення якості обслуговування. Системний підхід до управління процесами планування операційної діяльності дозволить

забезпечити цілеспрямований розвиток організації, передбачати ризики, розпізнавати проблеми щойно вони виникнуть, координувати роботу всіх підрозділів підприємства та підвищувати гнучкість управління у варіативних ринкових умовах.

Висновки. Система управління процесами планування операційної діяльності має універсальний характер і може мати застосування в будь-якій компанії незалежно від масштабів її діяльності та виду продукції чи послуг, які вона надає. Усі складові системи є взаємопов'язаними і дозволяють комплексно підходити до досягнення загальної мети підприємства. Ефективне функціонування запропонованої системи можливе за належної координації роботи підрозділів організації усіх рівнів та ланок, а також виконання завдань, які відносяться до різних напрямків діяльності підприємства. Також необхідно враховувати зарубіжний досвід управлінської діяльності в операційній сфері та специфіку роботи вітчизняних підприємств, пов'язану з особливостями економічної та політичної ситуації в країні, адаптовувати усі компоненти системи до реальних умов функціонування суб'єктів бізнесу.

Conclusions. The operational planning process management system is universal and can be applied to any company, regardless of its scale of operations or the type of products or services it provides. All system components are interconnected and enable a comprehensive approach to achieving the overall enterprise goal. Effective operation of the proposed system is possible with proper coordination across organizational units at all levels, as well as the implementation of tasks related to various areas of the company's activities. It is also necessary to consider international management experience in the operational sphere and the specifics of domestic enterprises, which are related to the specific economic and political situation in the country, to adapt all system components to the actual operating conditions of business entities.

Список використаних джерел

1. Гриньова В. М., Явдак М. Ю. Операційна діяльність сучасних підприємств машинобудування : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 220 с.
2. Кавецький В. В. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2021/96.pdf (дата звернення: 12.01.2026).
3. Капінос Г., Ларіонова К. Управління ефективністю функціонування операційної системи підприємства в операційному менеджменті. *Вісник Хмельницького національного університету Сер. Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3 (1). С. 248–260.
4. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Випуск 12–1. С. 143–147.
5. Ситник Г. В., Архіпов Н. М Система управління ефективністю операційної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 223–230.
6. Федулова Л. І., Декалюк О. В. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 206 с.
7. Akalegbere G. C. Operations management in organizations. *American International Journal of Business Management*. 2022. Vol. 5. No. 1. P. 20-33. URL: <https://www.ajbim.com/wp-content/uploads/2022/01/C512033.pdf> (дата звернення: 15.01.2026).
8. Wolniak R. Main functions of operation management. *Production Engineering Archives*. 2020. No. 26 (1). pp. 11–14. URL: https://www.researchgate.net/publication/341656435_Main_functions_of_operation_management (дата звернення: 16.01.2026).

References

1. Shevchenko I. Iu., Kubitskyi S. O., Kubitskyi Yu. S. (2024) Vplyv efektyvnoho upravlinnia rozvytkom personalu na konkurentospromozhnist pidpriemstva [The impact of effective human resource development management on the competitiveness of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62. Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-56>.
2. Babchinska O. (2021) Mekhanizm upravlinnia rozvytkom personalu na innovatsiino aktyvnykh pidpriemstvakh. [Mechanism for managing personnel development at innovatively active enterprises]. *Market Infrastructure*. no. 51, pp. 82–86. Doi: <https://doi.org/10.32843/infrastructure51-12>.
3. Chernikova N. M., Voronina V. L., Chebotarov K. H. (2023) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianykh pidpriemstvakh. [Innovative approaches to managing HR processes at

- domestic enterprises]. *Transformatsiina ekonomika*, no. 3 (03), pp. 70–75. Doi: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>.
4. Kharun O. A. (2019) Profesiine navchannia yak zasib rozvytku trudovoho potentsialu personalu pidpriemstv za umov yevrointehratsii. [Vocational training as a means of developing the labor potential of enterprise personnel under the conditions of European integration]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 2, pp. 73–79. Doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2019-268-2-73-79>.
 5. Oliinyk V., Savchenko M (2024) Kontseptualizatsiia zasad upravlinnia rozvytkom personalu dlia posylennia liudskoho potentsialu ta zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. [Conceptualization of the principles of personnel development management to strengthen human potential and ensure the economic security of the enterprise]. *Development Service Industry Management*, no. 1, pp. 166–172. Doi: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(24\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(24)).
 6. Dziamulych M. I., Shmatkovska T. O. (2020) Upravlinnia rozvytkom personalu pidpriemstva v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii. [Managing the development of enterprise personnel in the context of economic globalization]. *Ekonomichnyi forum*, no. 1 (3), pp. 138–142. Doi: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-3-21>.
 7. Hryhoriev O. I. (2025) Innovatsiini tekhnologii HR-menedzhmentu v kryzovyi period: teoretychnyi ohliad. [Innovative HR management technologies in times of crisis: a theoretical review]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 2 (53), pp. 502–510. Doi: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-71>.
 8. Kisterskyi L. L., Korovii V. V., Semeniuk K. V. (2025) Vplyv suchasnykh tekhnologii na upravlinnia personalom pidpriemstva. [The impact of modern technologies on enterprise personnel management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 4 (60), pp. 72–83. Doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.7>.