

Коцко Т. А.

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
ORCID: 0000-0002-0111-0784;

Катула Н. А.

студентка кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-1226-0939

ОПЕРАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: МОЖЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності, що зумовлено кризовими факторами, дестабілізацією логістичних ланцюгів, енергетичними обмеженнями та впливом інших зовнішніх чинників [1, с. 158]. За таких обставин орієнтація виробничого менеджменту виключно на підвищення результативності та скорочення витрат виявляється недостатньою [2, с. 4]. Компанії дедалі частіше зіштовхуються з необхідністю оперативного налагодження процесів та швидкого реагування на зміни. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває проблема формування стійкості діяльності підприємства як здатності підтримувати керування операційної системи та гнучко пристосовуватися до можливих викликів.

У наукових дослідженнях операційна стійкість розглядається як складова загальної стійкості, що визначає спроможність бізнесу протидіяти дестабілізуючим чинникам та забезпечувати безперерйність критично важливих операцій. Іноземні дослідники активно використовують термін «resilience», трактуючи його як здатність організації швидко відновлювати діяльність після збоїв, адаптуватися до коливальних факторів зовнішнього середовища та зберігати критично важливі функції [4]. Водночас українські науковці здебільшого зосереджуються на фінансовій та виробничій стабільності, проте операційна складова часто не має комплексного обґрунтування [1, с. 159].

На основі проведеного аналізу доцільно орієнтуватись на таке визначення: операційна стійкість підприємства – це здатність виробничої та управлінської систем забезпечувати надійну роботу, оперативно підлаштовуватися до внутрішніх та зовнішніх змін і відтворювати режим функціонування після порушень. Такий підхід формує основу для підвищення адаптивності підприємства, оптимального використання ресурсів та збереження його конкурентних позицій.

За високого рівня невизначеності особливої уваги набуває ідентифікація загроз операційній діяльності підприємства та їх систематизація [3, с. 49]. Кризові явища впливають не лише на фінансові результати, а насамперед і на можливість компанії здійснювати виробничі процеси в запланованих обсягах і з необхідною якістю. До основних факторів дестабілізації слід віднести:

- ресурсні – пов'язані з дефіцитом сировини, перебоями енергопостачання та обмеженим доступом до матеріальних ресурсів;
- логістичні – проявляються у порушенні ланцюгів постачання, зміною маршрутів транспортування та збільшенням термінів доставки;
- фінансові – включають нестачу обігових коштів, зростання витрат та коливання валютних курсів;
- кадрові – стосуються нестачі кваліфікованого персоналу, підвищеної плинності кадрів і зниження продуктивності праці;
- технологічні – охоплюють зношеність обладнання, кіберзагрози, технічні проблеми та недостатній рівень цифровізації процесів.

Важливо зазначити, що вище перераховані групи ризиків мають системний характер і не існують ізольовано, формуючи взаємопов'язану структуру впливів [2, с. 12]. Порушення постачання може призвести до зупинки виробництва, спричиняючи фінансові втрати та скорочення персоналу. Технологічні збої здатні загострити логістичні проблеми, тоді як кадрові труднощі погіршують якість управлінських рішень. Внаслідок такої взаємозалежності виникає кумулятивний ефект впливу на операційну систему підприємства. За таких умов забезпечення операційної стійкості потребує не локального реагування на окремі проблеми, а формування інтегрованого механізму з урахуванням системного характеру дестабілізуючих чинників. Наприклад, міжнародна компанія Toyota під час глобальних перебоїв постачання успішно застосувала резервування критичних компонентів і гнучкі логістичні схеми, що дозволило скоротити простій виробництва на 12-13% [4].

Механізми формування операційної стійкості підприємства поєднують як структурні, так і управлінські компоненти [1, с. 158]. До структурних елементів належать резервування матеріальних і фінансових ресурсів, розширення кола постачальників, модернізація та технічне оновлення обладнання. Окремо варто відзначити впровадження цифрових технологій, що підвищують прозорість

виробничих процесів та точність контролю за ними. Управлінські інструменти включають стратегічне планування ризиків, моніторинг основних показників результативності, розробку процедур раннього реагування на надзвичайні ситуації, а також регулярне оновлення планів дій у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

Ефективність операційної стійкості досягається через комбінацію запобіжних заходів, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій та відновлювальних заходів, які дозволяють швидко налагоджувати порушені процеси та мінімізувати наслідки дестабілізації. Таке інтегроване використання цих механізмів дає змогу підприємству не лише зменшувати негативний вплив ризиків, а й підтримувати високий рівень гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності [3, с. 48]. Економічна користь проявляється у зменшенні витрат на простої, зниженні збитків від перебоїв постачання та оптимізації використання ресурсів.

Інтеграція операційної стійкості у виробничий менеджмент є ключовою передумовою для забезпечення довгострокової стабільності підприємства в умовах підвищеної невизначеності. Включення операційних показників до системи KPI (ключових показників ефективності) дозволяє компанії оцінювати спроможність виробничих та управлінських систем підтримувати своє функціонування у стресових кейсах [2, с. 9]. Це може охоплювати, наприклад, рівень резервних матеріальних запасів, час реакції на порушення ланцюга постачання та швидкість відновлення критично важливих процесів виробництва.

Наукові дослідження підкреслюють, що ефективність інтегрованого управління операційною стійкістю значною мірою залежить від збалансованого поєднання економічної доцільності та створенням «запасу міцності» [4]. Надмірна орієнтація на скорочення витрат може зменшити спроможність бізнесу протидіяти кризам, тоді як надлишкові резерви навпаки призводять до неефективного використання ресурсів. Раціональне впровадження показників стійкості у систему KPI дозволяє моніторити оперативні та стратегічні процеси, оцінювати готовність до кризових сценаріїв та коригувати управлінські рішення на основі аналітичних даних. Практичні результати застосування такого підходу можна спостерігати на прикладі великих міжнародних компаній, таких як Siemens чи Nestlé, де комбінування моніторингу стійкості, показників KPI та резервів матеріалів дозволяє одночасно забезпечувати надійність операцій і економічну ефективність [4].

Крім технічних та управлінських заходів, важливу роль у підвищенні операційної стійкості відіграє розвиток організаційної культури, орієнтованої на гнучкість та інноваційність. Це передбачає формування процедур прозорої внутрішньої комунікації, регулярний обмін знаннями між підрозділами та використання сценарного планування для моделювання потенційних кризових ситуацій [2, с. 16]. Впровадження таких практик сприяє швидкому прийняттю рішень у нестандартних обставинах, підвищенню готовності персоналу до змін та ефективнішому використанню наявних ресурсів у непередбачуваному середовищі.

Отже, операційна стійкість виступає фундаментальним ресурсом підприємства, що забезпечує здатність протидіяти дестабілізуючим чинникам і підтримувати безперебійність критично важливих процесів. Аналіз ризиків демонструє, що їх ефекти тісно взаємопов'язані, тому управління потребує поєднання превентивних і відновлювальних механізмів. Включення операційної стійкості у систему виробничого менеджменту та KPI створює аналітичний ґрунт для прийняття рішень, підвищує адаптивність організації і, як показує досвід міжнародних компаній, формує довгострокову конкурентну перевагу.

Список використаних джерел

1. Кичигін А.М. Стійкість підприємства як компонент конкурентоспроможного потенціалу в умовах нестабільності в Україні. *Економіка і організація управління*. 2025. №2.15. С 156-161. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.2.15> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Сафронська І.М., Бойченко О.В. Управління ризиками в діяльності підприємств та вплив на стійкість бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14524656> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Нянько В., Йолкін А., Яблонський Т., Баб'як В. Управління підприємницькими ризиками з позиції економічної безпеки підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т.340, №2. С 46-51. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-6> (дата звернення: 22.02.2026).
4. Madžik P., Falát L., Copuš L. Resilience in supply chain risk management in disruptive world: rerouting research directions during and after pandemic. *Annals of Operations Research*. 2024. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10479-024-06126-x> (the date of application: 23.02.2026).