

# ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сумський національний аграрний університет

**Анотація:** обґрунтовано необхідність забезпечення стійкості операційної системи підприємства в умовах невизначеності на засадах концепції Resilient Operations Management. Визначено ключові інструменти формування стійкості, що забезпечують адаптивність, безперервність діяльності та довгострокові конкурентні переваги підприємства.

**Ключові слова:** стійкість операційної системи; Resilient Operations Management; управління ризиками; операційна гнучкість.

## ENSURING THE RESILIENCE OF AN ENTERPRISE OPERATING SYSTEM UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

**Abstract:** the necessity of ensuring the resilience of an enterprise operating system under conditions of uncertainty based on the concept of Resilient Operations Management is substantiated. The key tools for building resilience that ensure adaptability, business continuity, and long-term competitive advantages of the enterprise are identified.

**Keywords:** resilience of the operating system; Resilient Operations Management; risk management; operational flexibility.

Сучасне підприємство функціонує в середовищі підвищеної турбулентності, що характеризується геополітичною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням попиту, цифровими ризиками та форс-мажорними обставинами. В умовах воєнних загроз, економічних криз і глобальних пандемій традиційні підходи до операційного менеджменту, орієнтовані переважно на ефективність і мінімізацію витрат, виявляються недостатніми. Надмірна орієнтація на скорочення запасів, концентрацію постачань і вузьку спеціалізацію процесів підвищує вразливість операційної системи до зовнішніх шоків. У таких реаліях стратегічного значення набуває забезпечення стійкості операційної системи підприємства на засадах концепції Resilient Operations Management.

Resilient Operations Management (ROM) передбачає здатність операційної системи підприємства передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після негативних впливів без втрати ключових функціональних характеристик і стратегічних орієнтирів розвитку. Йдеться не лише про фізичну безперервність виробництва, а й про збереження якості продукції, рівня сервісу, фінансової стабільності та довіри клієнтів. На відміну від класичної моделі «lean», яка фокусується на усуненні надлишків і максимальній оптимізації ресурсів, концепція стійкості передбачає баланс між ефективністю та гнучкістю, між економічністю та наявністю резервів, між стандартизацією процесів і можливістю їх швидкої трансформації [1].

Стійкість операційної системи формується через інтеграцію кількох взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це диверсифікація ресурсної бази та постачальників, що знижує залежність підприємства від одного каналу забезпечення та мінімізує ризик повної зупинки виробництва. Формування альтернативних логістичних маршрутів, укладання довгострокових контрактів із декількома контрагентами, створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів підвищують рівень операційної безпеки. По-друге, цифровізація операційних процесів і впровадження систем моніторингу в режимі реального часу дозволяють оперативно виявляти відхилення, прогнозувати потенційні збої та приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. По-третє, створення

адаптивних виробничих потужностей і гнучких технологічних ліній забезпечує можливість швидкої зміни асортименту або обсягів виробництва відповідно до ринкової ситуації.

Важливою складовою ROM є управління ризиками на стратегічному та операційному рівнях. Ідентифікація критичних вузлів операційної системи, оцінка їх вразливості, моделювання сценаріїв розвитку кризових подій і формування резервних планів (contingency planning) дозволяють мінімізувати наслідки збоїв та скоротити час відновлення. Доцільним є застосування методів сценарного аналізу, стрес-тестування та побудови карт ризиків, що забезпечують системний підхід до управління невизначеністю. При цьому ключову роль відіграє людський капітал: розвиток компетенцій персоналу, формування культури готовності до змін, підтримка внутрішнього підприємництва, делегування повноважень і розвиток горизонтальних комунікацій підвищують адаптивність організації.

Впровадження концепції Resilient Operations Management потребує трансформації управлінської парадигми та переосмислення критеріїв оцінки ефективності. Поряд із показниками продуктивності та рентабельності до системи КРІ доцільно включати індикатори гнучкості, швидкості реагування, рівня ризику та часу відновлення після збоїв. Керівництво має перейти від реактивного до проактивного управління, інвестуючи в аналітику, кібербезпеку, страхові механізми, партнерські мережі та розвиток екосистемної взаємодії. Водночас надмірне накопичення резервів або дублювання функцій може призвести до зростання витрат і зниження конкурентоспроможності, тому важливим є визначення оптимального рівня стійкості з урахуванням галузевої специфіки, масштабу діяльності, структури витрат і зовнішніх ризиків [2].

Особливої актуальності питання стійкості набуває для підприємств, що функціонують у регіонах підвищеного ризику. Для них впровадження ROM стає не лише інструментом збереження прибутковості, а й фактором забезпечення безперервності бізнесу, економічної безпеки та соціальної відповідальності перед працівниками й партнерами. Стійка операційна система сприяє підтриманню зайнятості, виконанню контрактних зобов'язань, стабільності податкових надходжень і збереженню довіри стейкхолдерів. Крім того, вона формує основу для стратегічної гнучкості, що дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, використовуючи кризові явища як імпульс для інновацій і модернізації [3].

Таким чином, забезпечення стійкості операційної системи підприємства в умовах невизначеності передбачає комплексний, системно інтегрований підхід, що поєднує стратегічне управління ризиками, цифровізацію, гнучкість процесів, диверсифікацію ресурсів і розвиток організаційної культури. Впровадження концепції Resilient Operations Management дозволяє підприємствам не лише протидіяти кризам і мінімізувати втрати, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи сталий розвиток у складному та мінливому середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єпіфанова І., Шевчук Є. Концептуальні основи безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 6. С.394-400.
2. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14-20.
3. Shvindina Hanna. Resilient management as an effective management tool for transformational changes in society. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. №15. С.54-59.

**Ткаченко Вікторія Вікторівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, Суми, e-mail: [viktoriyatk@gmail.com](mailto:viktoriyatk@gmail.com)

**Tkachenko Viktoriia V.**, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management Department named after Professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: [viktoriyatk@gmail.com](mailto:viktoriyatk@gmail.com)