

## **ОПЕРАЦІОНАЛІЗАЦІЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ ТЕОРІЇ ОБМЕЖЕНЬ В УМОВАХ VANI-РЕАЛЬНОСТІ**

**Кеба Дмитро Анатолійович**

*аспірант,*

*Київський національний університет імені Тараса Шевченка*

Трансформація сучасного економічного середовища дедалі частіше описується через концепцію VANI, що характеризує його як крихке, тривожне, нелінійне та незрозуміле. Такі умови суттєво підвищують рівень невизначеності функціонування підприємств, ускладнюють прогнозування та формують нові виклики для управління бізнесом. У цих умовах забезпечення резильєнтності підприємств стає ключовою передумовою їх довгострокової життєздатності. Водночас у науковій літературі резильєнтність часто трактується як сукупність бажаних характеристик організації – адаптивності, гнучкості та здатності до відновлення – без достатнього обґрунтування механізмів їх практичного забезпечення [1; 2].

Аналіз сучасних досліджень показує, що значна частина підходів до забезпечення резильєнтності бізнесу базується на ресурсній логіці або антикризових заходах, що орієнтовані переважно на мінімізацію негативних наслідків кризових явищ. Такі підходи не завжди дозволяють сформувати системну управлінську модель підтримання стабільності функціонування підприємства в умовах постійної турбулентності. Це актуалізує потребу у формуванні методології, здатної перевести концепцію резильєнтності у площину вимірюваних управлінських рішень.

Одним із таких підходів може виступати теорія обмежень, відповідно до якої підприємство розглядається як система генерування грошей [3, с. 23]. Ключовим інтегральним показником її функціонування є проход – швидкість генерування грошових надходжень через продаж продукції або послуг. На відміну від традиційних підходів до управління витратами, де домінує орієнтація на собівартість і локальну ефективність підрозділів, теорія обмежень фокусує увагу на системній здатності підприємства забезпечувати стабільність фінансового результату.

З позицій теорії обмежень резильєнтність бізнесу доцільно трактувати як здатність підтримувати стабільність генерування проходу в умовах зовнішніх і внутрішніх збурень. Такий підхід дозволяє поєднати економічну результативність підприємства із його адаптивністю та стійкістю. Методологічною основою виступає система показників

«Проход – Запаси – Операційні витрати», що дозволяє оцінювати ефективність бізнесу з позицій генерування грошових результатів, а не лише бухгалтерських показників [5].

Запаси у цій логіці розглядаються не лише як витрати або активи, а як буфер невизначеності, який забезпечує стабільність проходу в умовах варіативності середовища. Операційні витрати характеризують стабільність підтримання бізнес-процесів і визначають можливості підприємства реагувати на зовнішні виклики. Системний моніторинг взаємозв'язку цих показників створює основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості функціонування підприємства.

У межах дослідження запропоновано використання проход-орієнтованої моделі управління резильєнтністю підприємства, що передбачає інтеграцію управлінських політик і правил, системи фінансових метрик теорії обмежень та регулярності управлінських процедур. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних і операційних рішень із можливостями системного обмеження, що сприяє зниженню ризиків операційних збоїв та підвищенню стабільності функціонування підприємства [5].

Важливим елементом операціоналізації резильєнтності є використання інструментів теорії обмежень, зокрема: п'яти фокусуєчих кроків і механізмів управління буферами та системи показників П–З–ОВ (Прохід–Запаси–Операційні витрати) інтерпретуються як:

– П (Throughput, Проход) – швидкість генерування грошей через продаж; ядро «живучості» потоку [5];

– З (Inventory, Запаси та незавершене виробництво) – зв'язані кошти та одночасно «буфери стабільності» у критичних точках [6];

– ОВ (Operating Expense, Операційні витрати) – ресурсна «планка» підтримання функціонування системи, яка має бути керованою відносно Проходу.

Керованість у проход орієнтованій моделі досягається не завдяки збільшенням запасів «про всяк випадок», а буферизацією саме в критичних вузлах і управлінням ними за фактичним споживанням, що знижує залежність від прогнозів у ВАНІ.

Їх застосування дозволяє підвищити передбачуваність функціонування підприємства, забезпечити стабільність виробничих і фінансових потоків та знизити рівень операційної крихкості системи.

Таким чином, резильєнтність підприємства доцільно розглядати не як статичну характеристику або наслідок наявності резервів, а як керований процес підтримання стабільності генерування доходу через системне управління обмеженнями, витратами та операційними рішеннями. Методологія теорії обмежень дозволяє сформулювати вимірювану модель

резильєнтності бізнесу, що поєднує фінансову результативність із адаптивністю підприємства до нестабільного середовища.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку ефективності проход-орієнтованої моделі управління резильєнтністю, її адаптацію до різних галузей економіки та розвиток інструментів стратегічного управління підприємствами в умовах VANI-реальності.

### **Список використаних джерел:**

1. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257.
2. World Economic Forum. A Framework for Building Organizational Resilience in an Uncertain Future. Geneva, 2022.
3. Goldratt E. M. The Goal: A Process of Ongoing Improvement. 1984.
4. Кеба Д., Филюк Г. Управління витратами підприємства на основі теорії обмежень. *Держава та регіони*. 2025.
5. Кеба Д. Теорія обмежень (за Голдраттом): еволюція та становлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287).