УДК 338.24:355.01
DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2026-62-14

Кривда О.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4398-6298
Омельченко Г.О.
студентка,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID: https://orcid.org/0009-0006-5522-7730

Kryvda Olena
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
Omelchenko Hanna
Student,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ДО УМОВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Анотація. У статті обґрунтовано теоретико-методичні та практичні засади адаптації системи операційного менеджменту підприємства до умов економічної нестабільності, спричиненої наслідками воєнного стану в Україні. Систематизовано зовнішні та внутрішні фактори впливу на операційну ефективність суб'єктів господарювання з виокремленням специфічної групи воєнно-безпекових чинників. На матеріалах ТОВ «Крона-Калинівка» проаналізовано ключові деструктивні чинники та диспропорції в операційній системі, зокрема критичний рівень зношення матеріально-технічної бази та суттєве зростання тарифного навантаження на енергоресурси. Доведено, що традиційні підходи операційного менеджменту потребують трансформації у напрямі забезпечення ресурсної та енергетичної автономності. Запропоновано комплекс стратегічних управлінських рішень, орієнтованих на забезпечення стійкості операційної системи шляхом модернізації складської нерухомості та автопарку, запровадження автономного енергозабезпечення й оптимізації логістичних процесів.

Ключові слова: операційний менеджмент, операційна діяльність, воєнно-безпекові фактори, економічна нестабільність, ризики, енергоавтономність.

Вступ та постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств визначаються високим рівнем невизначеності, ризиків та глибинними трансформаційними зрушеннями, що є наслідком повномасштабної збройної агресії та воєнного стану в Україні. Руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, кадровий дефіцит, стрімке зростання вартісних параметрів енергоресурсів і розрив традиційних логістичних ланцюгів чинять деструктивний тиск на операційні системи суб'єктів господарювання.

За цих обставин збереження життєздатності та конкурентоспроможності бізнесу вимагає не просто локального скорочення витрат, а фундаментальної трансформації системи операційного менеджменту. Забезпечення операційної стійкості окремих суб'єктів господарювання виступає безпосередньою запорукою збереження економічної стійкості критичної інфраструктури, підтримки логістичних ланцюгів та, як наслідок, зміцнення загальнонаціональної економічної безпеки України в умовах затяжного воєнного конфлікту.

Виникає нагальна потреба формування адаптивних механізмів управління, здатних підтримувати безперервність операційного циклу за умов зовнішніх шоків, що визначає чіткий зв'язок операційної ефективності підприємства із запевненням стабільності всієї макроекономічної системи держави.

© Кривда О.В., Омельченко Г.О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади операційного менеджменту та дослідження функціонування операційних систем висвітлено у працях таких науковців, як Ансофф І. [1], Кваско А. В., та Шендерівської Л. П. [8], Пєнська І. О. [9]. Вчені визначають операційну діяльність як базовий процес створення цінності, що перетворює ресурси на вході на готову продукцію чи послуги на виході. Водночас висвітленню питань адаптації управління під час криз присвячені праці Чепурко Г. [4], Маковоз Ю. та Ус Ю. [5], а питанням управління саме логістичними підприємствами присвячена праця Кирлик Н. та Гуменюк С. [3].

Попри наявність ґрунтовних праць, більшість класичних моделей операційного менеджменту розроблені для умов відносно стабільного макроекономічного середовища. Питання адаптації операційних систем до системних інфраструктурних обмежень, тривалих блекаутів, гострого дефіциту кадрового потенціалу та руйнування логістичних шляхів потребують подальшого наукового опрацювання та систематизації.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розробка теоретично обґрунтованих і практично орієнтованих засад адаптації системи операційного менеджменту підприємства до умов економічної нестабільності та воєнного стану (на прикладі ТОВ «Крона-Калинівка»).

Виклад основного матеріалу дослідження. Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання базується на діяльності його операційної системи – комплексу взаємопов'язаних елементів, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, праці, капіталу, інформації) на вихідні результати (готову продукцію, роботи, послуги). Як підкреслював засновник стратегічного менеджменту І. Ансофф, в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища операційна діяльність втрачає лінійний характер і потребує постійного коригування вектора розвитку для підтримки динамічної рівноваги бізнесу [1, с. 5–18].

Операційний менеджмент як практичний напрям зародився ще за часів Адама Сміта завдяки розділенню мануфактурного виробництва на окремі операції. Надалі розвиток стандартизації та часового нормування процесів продовжила школа наукового управління, спираючись на чіткі регламенти та високу оплату праці робітників. Класична школа менеджменту (А. Файоль, Д. Урвік, Д. Муні, А. Рейлі) пов'язує зростання ефективності підприємства із жорсткою ієрархією владних повноважень та глибокою формалізацією процесів управління [2, с. 145].

Унаслідок воєнного стану та економічної кризи в Україні класичні підходи до операційного менеджменту втратили ефективність. Сучасні виклики для бізнесу є масштабнішими за звичайні циклічні кризи, що зумовлює потребу в детальному групуванні та аналізі всіх чинників впливу.

Зовнішнє середовище формує параметри, у яких функціонує підприємство, та не піддається безпосередньому контролю з боку його керівництва. Для підприємств орендно-логістичного профілю, до яких належить досліджуване підприємство «Крона-Калинівка», ключові зовнішні чинники доцільно структурувати за чотирма блоками:

1. Воєнно-безпекові чинники. До них належать [3, с. 83]:

– пряме руйнування або пошкодження засобів праці, до якого призводять ракетні та дронові удари по об'єктах складської та виробничої нерухомості, транспорту та інфраструктурних мережах;

– постійні тривоги та вимоги безпеки переривають робочий цикл підприємства. Це зумовлює простої обладнання, затримки в обслуговуванні клієнтів та порушення графіків вантажно-розвантажувальних робіт;

– деформація логістичних маршрутів через блокування або руйнування ключових транспортних артерій, що змушує змінювати схеми доставки та збільшує плече логістики.

2. Природно-енергетичні та тарифні чинники, а саме [4, с. 236–238]:

– пошкодження енергетичних об'єктів викликають регулярні вимкнення світла. Це ставить під загрозу роботу складів: зупиняється техніка, вимикається охорона та порушується режим зберігання товарів;

– постійне подорожчання електроенергії для промисловості суттєво збільшує поточні витрати підприємства, що безпосередньо знижує його чистий прибуток.

3. Соціально-демографічні та кадрові чинники. До них належать [5, с. 60]:

– дефіцит трудових ресурсів. Мобілізаційні заходи, вимушена міграція кваліфікованого персоналу за кордон або у безпечніші регіони спричиняють нестачу технічних фахівців, водіїв та операторів складської техніки.

– зміна моделей споживання, а саме зсув попиту орендарів у бік короткострокових договорів оренди з підвищеними вимогами до автономності та безпеки об'єктів нерухомості.

4. Чинники мікросередовища орендно-логістичних підприємств:

– ризик затримок орендних платежів або відмови клієнтів від довгострокових зобов'язань через власні фінансові труднощі.

– подорожчання пально-мастильних матеріалів, запчастин для автопарку та витратних матеріалів для утримання будівель від постачальників також відбивається на операційній діяльності підприємства.

Саме внутрішнє середовище формує ресурсну базу підприємства, яка дозволяє йому протистояти зовнішнім кризам і гнучко адаптуватися до змін [6, с. 644].

В контексті управління операційною діяльністю підприємства ключовими є такі елементи:

• високий рівень зносу складських приміщень, інфраструктури та автопарку обмежує операційну гнучкість і підвищує ремонтні витрати;

• забезпечення об'єктів резервними джерелами живлення (генераторами, СЕС, акумуляторами)

гарантує безперебійність роботи підприємства. Водночас заміна дорогої дизельної генерації власними відновлюваними джерелами стає критичним фактором прибутковості;

• наявність вільного оборотного капіталу для покриття касових розривів та частка позикового капіталу у структурі пасивів;

• адаптивність системи управління, а саме швидкість прийняття управлінських рішень в екстремальних ситуаціях, здатність переглядати логістичні схеми та перерозподіляти навантаження між об'єктами.

Отже, аналіз підтверджує, що в умовах воєнного стану класичні методи затягування поясів вже не дають результату. Головним чинником виживання бізнесу стає активна перебудова його внутрішньої системи, зокрема досягнення енергонезалежності та оновлення основних активів, що дозволяє послабити тиск воєнно-безпекових загроз і тарифної нестабільності.

Аналіз та діагностика операційної системи ТОВ «Крона-Калинівка» охоплює період 2021–2025 років. Підприємство спеціалізується на наданні в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (складські та виробничі приміщення у підрозділах Путрівка та Калинівка), а також надає логістичні та транспортні послуги [7].

Для оцінки стійкості та виявлення внутрішніх диспропорцій операційного менеджменту було проведено аналіз матеріально-технічного забезпечення, структури операційних витрат та динаміки ключових показників результативності.

Функціонування операційної системи ТОВ «Крона-Калинівка» безпосередньо залежить від стану її матеріально-технічної бази – складських комплексів, інфраструктурних мереж та автопарку. Оцінка стану основних засобів засвідчила критичний рівень їх фізичного та морального зносу, перевищивши гранично припустиме значення. Подібна амортизація складських комплексів та автопарку спричиняє зростання витрат на ремонти і створює прямі ризики для якості логістичних послуг (табл. 1).

За період 2021–2025 рр. первісна вартість основних засобів коливалася від 153,6 млн грн у 2021 р. до 188,7 млн грн у 2025 р. Проте швидші темпи накопичення зносу призвели до негативної динаміки коефіцієнтів придатності та зносу. Коефіцієнт зносу основних засобів зріс із 0,551 у 2021 р. до 0,608 у 2025 р. Порогове безпекове значення цього показника для підприємств сфери нерухомості та логістики становить 0,50. Перевищення цього бар'єра свідчить про глибоку амортизованість активів.

Коефіцієнт придатності відповідно знизився з 0,449 до 0,392 у 2025 р.

Найгостріше брак оновлення відчувається в сегменті транспорту та робочого обладнання. Високий знос автомобілів призводить до додаткових витрат на пальне й ремонти, що суттєво зменшує прибутковість логістичних послуг.

Паралельно аналіз виявив значний обсяг незавершених капітальних інвестицій, який станом на 2025 рік досяг 31,5 млн грн. Заморожування цих коштів у недобудованих чи неукомплектованих об'єктах у період 2022–2024 рр. було зумовлене високим рівнем воєнно-безпекових ризиків та браком вільного оборотного капіталу. Утім, вилучення 31,5 млн грн з активного операційного обороту стримує генерацію доходів і знижує загальну віддачу від активів (ROA).

У період воєнного стану операційна система підприємства зазнала дестабілізації через різку зміну структури собівартості та операційних витрат.

За 2021–2025 рр. у структурі операційних витрат ТОВ «Крона-Калинівка» спостерігалися такі зрушення:

1. Витрати на електроенергію для забезпечення функціонування складських приміщень (освітлення, вентиляція, системи охорони, робота вантажної техніки) стали найбільш нестабільною статтею. Упродовж 2022–2024 рр. витрати на електроенергію зросли на 110,3, при тому що обсяг натурального споживання зріс лише на 23,2 (табл. 2). Це підтверджує, що основним драйвером зростання витрат став тарифний фактор і скасування державних пільгових тарифів для бізнесу [8].

2. Масштабні вимкнення електроенергії у 2022–2024 роках змусили підприємство перейти на резервні дизель-генератори, що спричинило різке зростання паливних витрат. Через те, що вартість дизельної кіловат-години перевищувала мережевий тариф у 2,5–3 рази, це тимчасово погіршило показники операційної рентабельності.

3. Витрати на оплату праці та кадрові ризики. При зростанні витрат на оплату праці у грошовому виразі підприємство зіткнулося з дефіцитом кваліфікованих технічних кадрів та водіїв через мобілізаційні процеси та вимушену міграцію.

Оцінка стану ТОВ «Крона-Калинівка» засвідчила високий внутрішній потенціал підприємства,

Таблиця 1

Динаміка технічного стану та операційних активів ТОВ «Крона-Калинівка» (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	153600	162400	171100	180200	188700
Знос основних засобів, тис. грн	84634	92568	100094	108841	114730
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,551	0,570	0,585	0,604	0,608
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,449	0,430	0,415	0,396	0,392
Незавершене будівництво / капітальні інвестиції, тис. грн	–	–	–	–	31500

Джерело: складено авторами на основі даних підприємства [7]

Таблиця 2

Аналіз динаміки споживання та витрат на електроенергію ТОВ «Крона-Калинівка» (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Відхилення (2024/2022), %
Обсяг споживання електроенергії, тис. кВт·год	115,0	118,2	132,5	145,6	148,0	+23,2
Витрати на електроенергію, тис. грн	480,2	520,4	812,0	1094,4	1210,0	+110,3
Середній діючий тариф для підприємства, грн/кВт·год	4,17	4,40	6,12	7,51	8,17	+96,0
Частка витрат на енергоносії у собівартості, %	4,8	5,2	7,9	9,8	10,4	+5,6

Джерело: розраховано авторами на основі [7, 8]

який наразі обмежується інфраструктурними та енергетичними ризиками. Основними слабкими місцями є високий знос основних засобів (60,8%), вилучення 31,5 млн грн з обороту через заморожене будівництво та стрімке зростання витрат на електроенергію. Це вимагає невідкладних заходів із забезпечення енергонезалежності та модернізації активів.

Ключовим завданням адаптації системи операційного менеджменту в умовах економічної нестабільності є перехід від реактивної моделі (пасивного покриття збитків від відключень та зростання тарифів) до проактивної (формування внутрішньої автономії та ресурсозбереження) [9, с. 25].

Для зменшення тарифних ризиків та забезпечення безперебійної діяльності складів у Путрівці й Калинівці розроблено та обґрунтовано проєкт будівництва гібридних сонячних станцій із промисловими накопичувачами енергії (табл. 3).

Проєкт охоплює два ключові локаційні об'єкти підприємства:

1. Підрозділ Путрівка. Передбачає встановлення СЕС потужністю 95 кВт (162 сонячні панелі потужністю по 585 Вт кожна), двох гібридних інверторів по 50 кВт та літій-іонної системи зберігання енергії (СЗЕ) ємністю 220 кВт·год. Кошторисна вартість об’єкта становить 4 692 136 грн.

2. Підрозділ Калинівка. Передбачає встановлення СЕС потужністю 59 кВт (100 сонячних панелей), одного інвертора на 60 кВт та СЗЕ ємністю 120 кВт·год. Вартість об’єкта становить 3 795 400 грн.

Загальний обсяг капітальних інвестицій у проєкт складає 8 487 536 грн (6,30 млн грн – обладнання та матеріали; 2,18 млн грн – монтажні, проєктні та пусконалагоджувальні роботи).

Техніко-економічною особливістю проєкту є інтеграція високоефективних СЗЕ (ефективність циклу заряд-розряд до 95%), що забезпечують функцію промислового джерела безперебійного живлення. Це дозволяє уникнути зупинки вантажно-розвантажувальної техніки та вимкнення систем безпеки під час аварійних відключень мережі.

Сукупний прогнозований обсяг власної генерації електроенергії двома СЕС становить 148000 кВт·год/рік (91000 кВт·год – Путрівка; 57000 кВт·год – Калинівка). Розрахункові щорічні витрати на обслуговування СЕС складають 1545851 грн/рік, з яких 1024800 грн становить фонд оплати праці обслуговуючого персоналу з нарахуваннями, а 521051 грн – амортизація обладнання.

Задля перевірки стійкості розробленого рішення було проведено сценарне моделювання фінансово-економічних результатів операційної діяльності ТОВ «Крона-Калинівка» залежно від динаміки тарифів на електроенергію та ступеня заміщення мережевого споживання (табл. 4).

Базовий сценарій передбачає покриття власного споживання на рівні 148000 кВт·год/рік за поточними тарифами. При цьому чистий прибуток підприємства зростає з 5052 тис. грн (2025 р.) до 6840 тис. грн, а операційна рентабельність підвищується з 10,2% до 12,8%.

Оптимістичний сценарій враховує прогнозоване зростання державних тарифів на мережеву електроенергію відповідно до ретроспективних темпів (понад 20% на рік). У цьому сценарії економічний ефект від заміщення дорогої мережевої електроенергії власною генерацією суттєво розширюється: чистий прибуток сягає 9010 тис. грн, операційна рентабельність зростає до 16,1%, а рентабельність

Таблиця 3

Техніко-економічні параметри інвестиційного проєкту СЕС (за об’єктами)

Параметр / Складова кошторису	Підрозділ Путрівка	Підрозділ Калинівка	Всього по ТОВ «Крона-Калинівка»
Встановлена потужність СЕС	95 кВт (162 панелі)	59 кВт (100 панелей)	154 кВт (262 панелі)
Ємність акумуляторів (СЗЕ), кВт·год	220	120	340
Річний виробіток електроенергії, кВт·год	91000	57000	148000
Вартість обладнання та матеріалів, грн	3354280	2950000	6304280
Проєктні, монтажні та транспортні витрати, грн	1337856	845400	2183256
Загальний кошторис (CapEx), грн	4692136	3795400	8487536

Джерело: розраховано авторами на основі даних енергетичного аудиту об'єктів ТОВ «Крона-Калинівка», кошторисної специфікації обладнання та даних провідних маркетплейсів

Таблиця 4

Сценарний аналіз результатів реалізації проєкту та його вплив на показники ROE та EVA

Показник	До впровадження (2025 р.)	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій
Чистий прибуток, тис. грн	5052	6840	9010
Операційна рентабельність, %	10,2	12,8	16,1
Рентабельність капіталу (ROE), %	8,4	11,2	14,5
Економічна додана вартість (EVA), тис. грн	5052	6410	8230

Джерело: складено авторами на основі розрахунків

власного капіталу (ROE) – до 14,5% (проти 8,4% у 2025 р.).

З метою діагностики причинно-наслідкових зв'язків формування рентабельності власного капіталу (ROE) ТОВ «Крона-Калинівка» за 2021–2025 рр. застосовано трифакторну модель DuPont.

Аналіз результатів розрахунку трифакторної моделі DuPont (табл. 5) засвідчив стійку позитивну динаміку рентабельності власного капіталу (ROE), яка зросла з 2,17% у 2021 р. до 8,40% у 2025 р. Головним драйвером цього зростання стало якісне покращення операційної ефективності: маржинальність продажів (ROS) зросла більш ніж у 2,5 рази (з 4,07% до 10,21%). Позитивний вплив також мала підвищена оборотність активів (TAT), яка зросла з 0,133 до 0,238 оборотів.

Водночас мультиплікатор капіталу (EM) послідовно знижувався з 4,00 до 3,46, що свідчить про поступове зменшення боргового тиску та зниження фінансових ризиків підприємства. Отримані дані підтверджують, що подальше резервне зростання ROE можливе за рахунок прискорення оборотності активів (TAT), яке наразі стримується високим коефіцієнтом зносу основних засобів (0,608) та заморожуванням 31,5 млн грн у незавершеному будівництві.

Окрім забезпечення енергоавтономності, напрями адаптації операційної системи охоплюють:

1. Освоєння незавершених капітальних інвестицій (31,5 млн грн). Спрямування цих ресурсів на завершення реконструкції складських приміщень та оновлення автопарку дозволить знизити коефіцієнт зносу основних засобів з критичних 0,608 до безпекових 0,45–0,48, розширивши корисну площу оренди.

2. Цифровізацію складського обліку. Запровадження автоматизованих систем управління складськими процесами дасть змогу скоротити тривалість операційного циклу обробки вантажів та оптимізувати витрати на оплату праці, які мають високий ступінь зв'язку з доходом.

Отже, запропонований комплекс управлінських рішень трансформує операційну систему ТОВ «Крона-Калинівка» із вразливої до стійкої та автономної. Інвестування 8,49 млн грн у будівництво гібридних СЕС забезпечує заміщення 148000 кВт·год електроенергії на рік, знижує собівартість послуг, підвищує рентабельність за моделлю DuPont та гарантує безперервність діяльності в умовах воєнно-безпекових ризиків.

Висновки. В результаті проведеного дослідження доведено, що в умовах воєнного стану традиційна система операційного менеджменту підприємства втрачає гнучкість, якщо вона не враховує воєнно-безпекові чинники та ризики дефіциту ресурсів. Комплексна діагностика ТОВ «Крона-Калинівка» засвідчила, що основними обмеженнями її операційної ефективності є критичне зношення матеріально-технічної бази та зростання операційних витрат, спричинене підвищенням енергетичних тарифів. Запропонована стратегія адаптації операційного менеджменту передбачає інтеграцію заходів

Таблиця 5

Факторний аналіз рентабельності власного капіталу (ROE) ТОВ «Крона-Калинівка» за трифакторною моделлю DuPont (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	Динаміка (2025/2021), +/-
1. Чистий прибуток, тис. грн	912	1 240	1 850	3 410	5 052	+4 140
2. Чистий доход (виручка), тис. грн	22 400	25 100	29 800	38 600	49 500	+27 100
3. Середньорічна вартість активів, тис. грн	168 000	175 000	182 000	194 000	208 000	+40 000
4. Середньорічний власний капітал, тис. грн	42 000	44 200	47 500	52 800	60 142	+18 142
5.Операційна маржинальність (ROS = п.1/п.2), %	4,07	4,94	6,21	8,83	10,21	+6,14
6. Оборотність активів (TAT = п.2/п.3), оборотів	0,133	0,143	0,164	0,199	0,238	+0,105
7. Мультиплікатор капіталу (EM = п.3/п.4)	4,00	3,96	3,83	3,67	3,46	-0,54
8. Рентабельність капіталу (ROE = ROSxTATxEM), %	2,17	2,80	3,90	6,46	8,40	+6,23

Джерело: складено авторами на основі розрахунків

з енергоавтономії (проєкт СЕС обсягом 8,49 млн грн), відновлення основних засобів та цифровізації логістики. Це дозволяє вивільнити грошові потоки, підвищити рентабельність операційної діяльності та забезпечити стійкість підприємства в умовах тривалої економічної нестабільності.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямку полягають у поглибленні методології оцінки операційної стійкості бізнесу шляхом модифікації декомпозиційних моделей DuPont із урахуванням коефіцієнтів воєнно-безпекових ризиків. Важливим вектором подальших досліджень є також математичне моделювання процесів динамічного управління навантаженням гібридних СЕС за умови впровадження спотових тарифів на електроенергію, а також обґрунтування граничних рівнів автоматизації складських процесів в умовах тривалого дефіциту трудових ресурсів.

Список використаних джерел:

1. H. Igor Ansoff. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965. 241 p.
2. Таранич О. Адаптація системи операційного менеджменту підприємств в умовах цифровізації економіки України. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (40). С. 143–152. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14 (дата звернення 03.09.2026).
3. Ломака І. Війна як чинник нестабільності в сучасній Україні та її вплив на сфери національної безпеки. *Вісник прикарпатського університету.* 2024. № 17. С. 82–89.
4. Кирлик Н., Гуменюк С. Фактори впливу на прибутковість логістичної галузі: фінансові підходи, глобальні тенденції та цифровізація. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 5 (275). С. 234–241.
5. Чепурко Г. Виклики й загрози демографічній стійкості України під час війни. *Соціологічні студії.* 2025. № 1 (26). С. 58–72. DOI: https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-43-43
6. Makovoz O., Us Y. Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business. *Economic Analysis.* 2025. № 2. P. 643–652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643
7. Опендатабот. Код ЄДРПОУ 04782181 – ТОВ «Крона-Калинівка». URL: https://opendatabot.ua/c/04782181 (дата звернення: 03.09.2026).
8. EcoTech Ukraine. Яка ціна світла для підприємства з 2025 року. URL: https://www.ecotech.ua/yaka-czina-svitla-dlya-pidpryyemstva-z-travnya-2025-roku/ (дата звернення: 03.09.2026).
9. Кваско А. В., Шендерівська Л. П. Операційна діяльність підприємства: оцінка ефективності та напрями її підвищення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. Вип. 45. С. 23–29.
10. Пєнська І. О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8890 (дата звернення: 05.09.2026).

References:

1. Ansoff H. I. (1965) Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 241 p.
2. Taranych O. (2021) Adaptatsiia systemy operatsiinoho menedzhmentu pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Adaptation of the operational management system of enterprises in the conditions of digitalization of the Ukrainian economy]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, no 4 (40), pp. 143–152. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.4.14 (accessed September 03, 2026).
3. Lomaka I. (2024) Viina yak chynnyk nestabilnosti v suchasnii Ukraini ta yii vplyv na sfery natsionalnoi bezpeky [War as a factor of instability in modern Ukraine and its impact on spheres of national security]. *Visnyk prykarpatskoho universytetu – Bulletin of Precarpathian University*, no 17, pp. 82–89.
4. Kyrlyk N., Humeniuk S. (2024) Faktory vplyvu na prybutkovist lohistychnoi haluzi: finansovi pidkhody, hlobalni tendentsii ta tsyfrovizatsiia [Factors Influencing Profitability in the Logistics Industry: Financial Approaches, Global Trends, and Digitalization]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current Economic Issues*, no 5 (275), pp. 234–241.
5. Chepurko H. (2025) Vyklyky y zahrozy demohrafichnii stiikosti Ukrainy pid chas viiny [Challenges and Threats to Ukraine's Demographic Resilience During the War] *Sotsiolohichni studii – Sociological Studies*, no 1(26), pp. 58–72. DOI: https://doi.org/10.29 038/2306-3971-2025-01-43-43
6. Makovoz O., Us Y. (2025) Enterprise resilience as a factor in ensuring the strategic sustainability of business. *Economic Analysis*, no 2, pp. 643–652. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.643
7. Opendatabot. Kod YeDRPOU 04782181 – TOV "Krona-Kalynivka". Available at: https://opendatabot.ua/c/04782181 (accessed September 03, 2026).
8. EcoTech Ukraine. Yaka tsina svitla dlia pidpryiemstva z 2025 roku [What will the price of electricity be for businesses starting in 2025]. Available at: https://www.ecotech.ua/yaka-czina-svitla-dlya-pidpryyemstva-z-travnya-2025-roku/ (accessed September 03, 2026).
9. Kvasko A. V., Shenderivska L. P. (2022) Operatsiina diialnist pidpryiemstva: otsinka efektyvnosti ta napriamy yii pidvyshchennia [Operational Activity of the Enterprise: Efficiency Assessment and Ways to Improve It]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 45, pp. 23–29.

10. Pienska I. O. (2021) Orhanizatsiia planuvannia operatsiinoi diialnosti na pidpryiemstvakh [Organization of operational activity planning at enterprises]. *Efektyvna ekonomika – Efficient Economy*, no 5. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8890 (accessed September 05, 2026).

ADAPTATION OF THE ENTERPRISE OPERATIONAL MANAGEMENT SYSTEM TO CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY AND MARTIAL LAW

Summary. Operating under conditions of severe macroeconomic volatility and ongoing martial law necessitates a fundamental structural transformation of traditional enterprise management models. Prolonged operational risks, systematic physical infrastructure damage, critical supply chain bottlenecks, unpredictable energy market shifts, and acute labor shortages restrict the application of classical reactive management techniques. Under such extreme external pressures, ensuring long-term business survival and maintaining market competitiveness depend directly on establishing proactive, highly adaptive operational frameworks capable of preserving organizational stability and operational continuity. The main objective of this study is to substantiate the theoretical, methodological, and practical foundations for adapting an enterprise operational management system under military conflict by integrating resource self-sufficiency, targeted asset modernization, and comprehensive workflow digitalization. Strategic management diagnostics leverage indicator decomposition through the three-factor DuPont model, Economic Value Added (EVA) evaluation. Technical-economic estimation, scenario forecasting, and net cash flow modeling are applied to evaluate the viability of capital investment decisions. The paper systematizes macro-environmental, micro-environmental, and military-security risk factors that impact real estate leasing and freight transport operations. To counter severe physical asset wear, utility cost inflation, and recurring power grid disruptions, a three-pillar adaptation strategy is developed. This strategy encompasses deploying hybrid solar power installations equipped with industrial energy storage systems, assimilating unallocated capital investments toward facility and vehicle fleet renewal, and implementing automated warehouse and transport management software. The proposed solutions transition the operational architecture from high vulnerability toward long-term resilience and sustained equity productivity.

Keywords: operational management, operational resilience, military-security factors, economic instability, risks, strategic adaptation.

Дата надходження статті: 20.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 16.10.2026
Дата публікації статті: 05.11.2026