

СИСТЕМА БІЗНЕС-УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 АНДРУШКІВ І. П.

УДК 658.5
JEL: H12; Q01

Андрушків І. П. Система бізнес-управління на засадах сталого розвитку як інструмент антикризової стабільності підприємства

У статті розглядаються сучасні підходи до впровадження соціально відповідального управління через практичну реалізацію суспільних цінностей, закладених у концепції сталого розвитку. Акцентовано увагу на особливостях і відмінностях між різними проявами соціальної відповідальності бізнесу. Виокремлено ключові групи цінностей – економічні, екологічні та моральні, які визначають основу для формування ефективної системи сталого управління в межах підприємства. Наведено особливості управління в умовах нестабільності. Окремо досліджено питання управління бізнесом на основі принципів сталості, розкрито його головні риси та механізми реалізації. Також проведено аналіз особливостей управління сталим розвитком у контексті формування ланцюгів доданої вартості. У роботі окреслено поетапний процес прийняття управлінських рішень, орієнтованих на підтримку довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. Окремо розглянуто потенційні переваги, які отримує компанія в результаті впровадження підходів сталого управління. Зазначено, що управління бізнесом у сучасних умовах вимагає впровадження нових управлінських практик, що відповідають цілям сталого розвитку. Це передбачає перегляд традиційних методів і моделей управління з урахуванням соціально-економічних і екологічних пріоритетів. Зроблено висновок, що адаптація управлінської системи до принципів сталості – процес складний і багаторівневий, який залежить від особливостей компанії та її взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Оптимальним стартом для трансформації є впровадження сталих ланцюгів створення вартості, що дозволяє інтегрувати принципи відповідальності на всіх етапах діяльності. Орієнтація на міжнародні та внутрішні стандарти екологічної та соціальної звітності відкриває шлях до досягнення збалансованих, довгострокових результатів, де поєднуються як фінансові, так і нефінансові цілі бізнесу. А антикризові стратегії – це не лише реакція на загрозу, але й інструмент стратегічного оновлення бізнесу. Вони дозволяють не тільки подолати наслідки кризи, а й вийти з неї сильнішими, адаптованими до нової реальності.

Ключові слова: управління, підприємство, сталий розвиток, соціальна відповідальність, стратегія, вигоди.

Табл.: 2. Бібл.: 11.

Андрушків Ірина Петрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління проектами, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: iraan@ukr.net

UDC 658.5
JEL: H12; Q01

Andrushkiv I. P. The Business Management System on the Basis of Sustainable Development as a Tool for Anti-Crisis Stability of the Enterprise

The article examines modern approaches to the implementation of socially responsible management through the practical implementation of social values embedded in the conception of sustainable development. Attention is focused on the features and differences between various manifestations of social responsibility of business. The key groups of values – economic, ecological and moral – are singled out, which determine the basis for the formation of an effective system of sustainable management within the enterprise. Features of management in conditions of instability are presented. The issue of business management based on the principles of sustainability is separately examined, its main features and implementation mechanisms are revealed. An analysis of the features of sustainable development management in the context of the formation of added value chains was also carried out. The work outlines a step-by-step process of making managerial decisions aimed at supporting the long-term development of economic entities. The potential benefits that the company receives as a result of the implementation of sustainable management approaches are considered separately. It is noted that business management in modern conditions requires the introduction of new managerial practices that meet the goals of sustainable development. This involves revising traditional management methods and models, taking into account socioeconomic and environmental priorities. It was concluded that the adaptation of the management system to the principles of sustainability is a complex and multi-level process that depends on the characteristics of the company and its interaction with key stakeholders. The optimal start for the transformation is the introduction of sustainable value chains, which allows for the integration of the principles of responsibility at all stages of activity. Focusing on international and domestic environmental and social reporting standards opens the way to achieving balanced, long-term results that combine both financial and non-financial business goals. And anti-crisis strategies are not only a reaction to a threat, but also a tool for strategic business renewal. They allow not only to overcome the consequences of the crisis, but also to emerge from it stronger, adapted to the new reality.

Keywords: management, enterprise, sustainable development, social responsibility, strategy, benefits.

Tabl.: 2. Bibl.: 11.

Andrushkiv Iryna P. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Project Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: iraan@ukr.net

Глобальне поширення концепції сталого розвитку зумовило глибоку трансформацію управлінських підходів у бізнесі, державному секторі та неприбуткових організаціях. Ідеї сталого розвитку дедалі активніше впроваджуються в економічну політику, корпоративну культуру та стратегічне планування підприємств, що сприяє формуванню нової управлінської парадигми, орієнтованої на довгострокову ефективність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість.

Сучасні компанії більше не можуть обмежуватися виключно економічними показниками успішності. Вони дедалі частіше беруть до уваги ширший спектр факторів, що включає задоволення потреб суспільства, забезпечення гідних умов праці персоналу, розвиток місцевих громад, етичну взаємодію з партнерами та стейкхолдерами, а також мінімізацію негативного впливу на довкілля. Такий підхід вимагає впровадження нових управлінських методів, переосмислення бізнес-метрик та адаптації стратегій управління до соціально-економічних і екологічних викликів, що мають тривалий характер.

В умовах глобальної нестабільності, яка посилюється економічними коливаннями, геополітичними ризиками, соціальними потрясіннями та екологічними загрозами, дедалі більше підприємств усвідомлюють необхідність комплексної трансформації своїх управлінських систем. У центрі цих змін перебуває інтеграція принципів сталого розвитку в усі рівні бізнес-процесів – від стратегічного планування до щоденного операційного управління.

Крім того, сучасна економічна реальність вимагає впровадження антикризових стратегій, здатних забезпечити підприємствам стійкість, гнучкість і здатність до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Поєднання сталого розвитку з антикризовим управлінням формує нову якість бізнес-моделей, у яких зростає роль інновацій, корпоративної етики, соціального партнерства та екологічної відповідальності.

Отже, актуальність обраної теми зумовлена потребою переосмислення управлінських підходів у контексті глобальних викликів сучасності та пошуку ефективних механізмів забезпечення сталості, конкурентоспроможності та життєздатності підприємств у довгостроковій перспективі.

Останніми роками спостерігається зростання інтересу науковців і практиків до теми вдосконалення управлінських систем із фокусом на цілі сталого розвитку. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічного підґрунтя сталого менеджменту здійснили такі дослідники: Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. [1], Дяченко В. С. [2],

Котлер Ф., Лі Н. [4], Миколайчук М. М., Куспльак І. С., Лантратов М. С. [5], Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. [6], Пилипенко С. М. [7], Степаненко Т. О. [8], Степаненко С. В. [9], Шарапов В. С. [10], Якименко І. А. зі співавторами [11] та інші.

Проте складність і багатогранність сталого розвитку потребують постійного оновлення управлінського інструментарію відповідно до динаміки зовнішнього середовища та подальшого більш ширшого та детального вивчення.

Мета роботи – дослідження науково-методичної бази управління сталим розвитком на корпоративному рівні (мікрорівні), з урахуванням сучасних соціальних та економічних умов і визначення механізмів поєднання принципів сталого розвитку та антикризових стратегій у системі бізнес-управління для підвищення стійкості підприємств до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Управління, засноване на принципах сталого розвитку, розглядається як комплексна та інтегрована управлінська діяльність, що поєднує стратегічне планування, аналітичне оцінювання, розробку та практичну реалізацію управлінських рішень, спрямованих на досягнення збалансованого розвитку підприємства. Його ключова мета полягає не лише в забезпеченні економічної результативності та підвищенні конкурентоспроможності бізнесу, а й у врахуванні соціальних, екологічних та етичних аспектів господарської діяльності.

Таке управління передбачає системний підхід до прийняття рішень, який враховує взаємозв'язок між економічними показниками, станом довкілля та добробутом суспільства. Воно орієнтоване на довгострокову перспективу, у межах якої ефективність підприємства визначається не лише фінансовими результатами, але й внеском у сталий соціально-економічний розвиток регіону, підвищення якості життя працівників і населення, раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище.

Стратегії сталого управління ґрунтуються на гармонійному поєднанні інтересів бізнесу, суспільства та природи, забезпечуючи збереження екологічної рівноваги та сприяючи формуванню відповідальної корпоративної культури. У цьому контексті сталий розвиток виступає не лише як концепція, а як практична модель управління, що інтегрує соціальну відповідальність, економічну ефективність і екологічну свідомість у єдину систему управлінських рішень.

Таким чином, управління на засадах сталого розвитку стає ключовим чинником формування сучасних бізнес-моделей, орієнтованих на інноваційність, партнерство та довготривалу стійкість у мінливих умовах глобального середовища.

Таке управління формувалося як результат еволюції взаємодії бізнес-структур із соціумом і екосистемами, зумовленої необхідністю поєднання фінансових і нефінансових інтересів.

У 2019 році Організація Об'єднаних Націй започаткувала реалізацію глобальної стратегії сталого розвитку до 2030 року, орієнтованої спочатку на екологічну сталість управління, а вже у 2021 році – на поєднання екологічної та соціальної стійкості. Відповіддю бізнесу на ці виклики стала поява відповідальних моделей поведінки, серед яких найпоширенішими є: корпоративна соціальна відповідальність (CSR), соціально орієнтований бізнес, міжсекторні партнерства, благодійні корпоративні структури [9].

Ухвалення управлінських рішень у межах сталого розвитку ґрунтується на узгодженні ключових цінностей (економічних, соціальних і моральних) як усередині організації, так і в її зовнішньому середовищі.

Якщо економічна складова забезпечує фінансову стійкість організації та створює основу для інвестування в довгострокові проекти сталого характеру, а сталий бізнес відходить від вузькоорієнтованої мети отримання миттєвого прибутку, переорієнтовуючись на створення спільної цінності для всіх стейкхолдерів, то соціальні цінності відображають прагнення до інклюзивності, забезпечення соціального добробуту працівників, місцевих громад і майбутніх поколінь. При цьому компанії все більше орієнтуються не лише на внутрішню ефективність, а й на суспільну користь, що формує позитивну корпоративну репутацію та розширює межі соціального впливу. А морально-етичні орієнтири виступають основою для прийняття управлінських рішень, заснованих на загальнолюдських цінностях, де переважає не користь окремого суб'єкта, а інтереси ширшого

суспільного контексту. Саме вони формують філософію сталого розвитку, доповнюючи економічні та соціальні підходи.

У контексті вищезазначеного варто розглянути формати соціально відповідального управління (табл. 1).

Варто зазначити, що протягом останніх років управління, засноване на принципах сталого розвитку, трансформувалося в окрему управлінську культуру, що відрізняється системністю, інтегрованістю й орієнтацією на довгострокову перспективу.

Якщо класичний менеджмент фокусується на досягненні короткотермінових фінансових результатів, то сталий підхід охоплює соціальні, етичні та економічні аспекти, забезпечуючи збалансованість впливу бізнесу на суспільство, економіку та довкілля.

Цей тип управління спрямований на поєднання соціально значущих рішень зі стратегічними цілями компанії, забезпечуючи їй сталу конкурентоспроможність. Його можна визначити як цілісний процес інтеграції соціальних, моральних і економічних цінностей у систему прийняття управлінських рішень з метою підвищення життєздатності бізнесу в довгостроковій перспективі.

Наведемо *ключові риси сталого управління*:

1. Спроможність організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вчасно реагуючи на загрози, ризики та виклики.
2. Підвищення цінності бізнесу не лише в короткостроковому, але й у стратегічному горизонті.
3. Розширення фокусу з традиційних фінансових показників на соціальні та екологічні орієнтири.
4. Високий рівень організаційної культури, що поєднується з персональною соціальною відповідальністю працівників і керівників [5].

Таблиця 1

Формати соціально відповідального управління

№ з/п	Формат	Короткий опис
1	CSR	Акцент на соціальній та етичній відповідальності перед стейкхолдерами та природою
2	SRB	Партнерська модель управління з активною участю місцевих громад і державних органів
3	Трисекторні партнерства (TSP)	Механізм об'єднання зусиль бізнесу, держави та громад для раціонального використання ресурсів
4	Благодійні корпорації	Діяльність компаній із відмовою від пріоритету виключно прибутковості на користь стейкхолдер-орієнтованого управління

Джерело: складено на основі [1; 3; 4].

Практичне втілення зазначених принципів сталого розвитку варто починати з управління на етапі формування ланцюгів доданої вартості, оскільки саме ці елементи визначають не лише якість продукції, а й характер взаємодії зі стейкхолдерами, ефективність маркетингової політики та потенціал інвестування у стійкі ініціативи.

Наголосимо на тому, що однією з головних управлінських практик для сучасних компаній, які прагнуть гармонізувати економічну вигоду із соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю, є інвестування в створення сталих ланцюгів вартості.

Актуальність впровадження концепції сталого розвитку в бізнес-середовищі та суспільстві стимулювала появу нових регламентів і норм, які формують напрям і межі трансформацій у системах управління. Відповідно сучасна модель сталого менеджменту вже базується на комплексі стандартів, що визначають соціально-економічні та екологічні вимоги до діяльності компаній. На рівні підприємств та їх підрозділів використовуються міжнародно визнані нормативи, зокрема GRI, ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, OHSAS 18000, Bench Marks, CRA, а також стандарти типу «Саншайн», «Кайданрен», Салівана тощо [8].

Поширення тематики сталого розвитку також зумовило створення регламентів вищого рівня. Один із прикладів – стандарт ISO 37101, який орієнтований на розвиток місцевих громад через соціальні, економічні та екологічні інструменти. Цей стандарт застосовується у громадах різного масштабу та сприяє побудові сталої, безпечної та ефективної інфраструктури. Документ охоплює широкий спектр питань – від освіти, інновацій і здоров'я до інклюзивності, екологічної безпеки та взаємозалежності, з можливістю доповнення додатковими локальними пріоритетами [7].

Водночас трансформація управлінських практик у напрямку сталого розвитку потребує не лише технічного впровадження стандартів, а й усвідомленого прийняття нових ціннісних орієнтирів усіма рівнями управління. Важливо забезпечити єдність між цілями організації, інтересами працівників і загальною стратегічною візією сталого розвитку.

Дедалі активніше на сучасному етапі на логіку управління компаніями впливають принципи сталого розвитку, оскільки вони формують нову управлінську парадигму, яка є відповіддю на посилення усвідомлення екологічних викликів, соціальних очікувань та потреб у справедливому управлінні. Підприємства визнають, що вбудовування принципів сталості та соціальної відповідальності

у внутрішні процеси – це не лише питання етики, а й чинник підвищення довгострокової прибутковості, зміцнення відносин зі стейкхолдерами та формування конкурентних переваг.

Наведемо *переваги впровадження сталого управління*:

1. *Зниження ризиків*: своєчасне реагування на соціальні та екологічні фактори дозволяє запобігати кризовим ситуаціям.
2. *Зміцнення репутації та бренду*: діяльність, що ґрунтується на принципах сталості, приваблює інвесторів, працівників і споживачів.
3. *Юридична відповідність*: дотримання екологічних і соціальних норм зменшує ймовірність регуляторних санкцій [7].

Отже, управління, орієнтоване на сталість, поступово набуває значення стратегічного інструменту, який дозволяє поєднувати захист навколишнього середовища, соціальні зобов'язання та прозоре управління. Його роль зростає разом із потребою у трансформації бізнесу в напрямі створення довготривалої вартості як для акціонерів, так і для суспільства загалом. Керівники стають ключовими агентами змін, які формують умови для стійкого економічного розвитку та поліпшення якості життя нинішніх і майбутніх поколінь.

Важливого значення набувають антикризові стратегії управління бізнесом, які являють собою систему заходів, що реалізується у відповідь на внутрішні чи зовнішні загрози, здатні поставити під загрозу стабільність та існування підприємства.

Основною метою антикризових стратегій є збереження життєздатності бізнесу, мінімізація втрат і швидке відновлення після кризових подій.

Антикризові стратегії виступають невід'ємним елементом системи стійкого менеджменту, адже саме вони забезпечують підприємствам здатність оперативно адаптуватися до змінного зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність, ефективність і соціальну відповідальність. У межах концепції сталого розвитку антикризове управління перестає бути лише реактивним інструментом подолання криз, а трансформується в проактивну модель управління, спрямовану на запобігання ризикам і формування довгострокової стійкості організації [1].

До *ключових напрямів реалізації антикризових стратегій*, інтегрованих у систему сталого менеджменту, належать:

- ✦ *Фінансова стабілізація* – передбачає оптимізацію витрат, ефективне управління грошовими потоками, диверсифікацію джерел доходу та підвищення фінансової гнучкості підприємства. Такий підхід дозволяє міні-

мізувати залежність від зовнішніх шоків і забезпечує стійкість бізнесу в умовах економічної невизначеності.

- ✦ *Організаційна адаптація* – полягає в упровадженні гнучких методів управління персоналом, розвитку компетенцій працівників, цифровізації бізнес-процесів та побудові ефективної системи внутрішніх комунікацій. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни та підвищенню ефективності діяльності компанії.
- ✦ *Комунікаційна політика* – спрямована на забезпечення прозорості управлінських процесів, зміцнення довіри з боку клієнтів, партнерів і суспільства. Вона включає відкриті звітність, активну взаємодію з медіа та використання стратегічних комунікацій як інструменту управління репутацією.
- ✦ *Інноваційна трансформація* – передбачає розвиток сталих продуктів і послуг, упровадження екологічно орієнтованих технологій, підтримку підприємницьких ініціатив і стимулювання інноваційного мислення в організації [11].

У сукупності ці напрямки формують основу інтегрованого антикризового управління, яке забезпечує не лише виживання підприємства під час кризових періодів, а й створює передумови для його сталого розвитку, конкурентоспроможності та зростання в довгостроковій перспективі

Існують різні стратегії антикризового менеджменту, які підприємства можуть використовувати для подолання кризових ситуацій. Наведемо деякі з них в табл. 2.

Залежно від характеру кризи та конкретних умов підприємство може застосовувати як одну, так і кілька стратегій одночасно. Ключове значення має здатність до гнучкого реагування та адаптації в кризових обставинах, а також постійне відстеження ситуації та своєчасне коригування обраних підходів.

Антикризове управління є важливим чинником забезпечення стабільності та довгострокової життєздатності компаній у сучасному середовищі, де непередбачувані події можуть виникати з різних причин. Існує широкий спектр стратегій антикризового управління, серед яких: оперативне реагування, превентивне управління ризиками, диверсифікація діяльності та інші. Вибір оптимальної стратегії має базуватися на особливостях ситуації та актуальних потребах організації.

Поеднання антикризових заходів із засадами сталого розвитку дозволяє перейти від реактивного до стратегічного управління. Така модель передбачає:

- ✦ Створення сталих ланцюгів вартості.
- ✦ Використання міжнародних стандартів (ISO 26000, GRI, SA 8000 тощо).
- ✦ Розробку індикаторів ефективності сталості.
- ✦ Постійний моніторинг і коригування управлінських рішень.

У результаті впровадження інтегрованого управління, заснованого на принципах сталого розвитку, підприємства отримують відчутні практичні вигоди, які проявляються як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Такий підхід дозволяє ефективно поєднати економічні цілі із соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю, створюючи передумови для стабільного розвитку бізнесу в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Серед **ключових переваг інтегрованого управління** можна виділити такі:

- ✦ *Зменшення ризиків і витрат* – завдяки запобіганню кризовим ситуаціям, підвищенню ефективності використання ресурсів і впровадженню екологічно безпечних технологій.
- ✦ *Посилення бренду та довіри споживачів* – через прозорість діяльності, етичну поведінку на ринку та соціальну залученість компанії.
- ✦ *Зростання привабливості для інвесторів і партнерів* – оскільки сталі бізнес-моделі сприймаються як більш надійні та перспективні в контексті довгострокових інвестицій.
- ✦ *Формування адаптивної та відповідальної корпоративної культури* – що сприяє підвищенню мотивації персоналу, розвитку інноваційного потенціалу та зміцненню внутрішньої згуртованості організації [5].

Отже, упровадження принципів сталого розвитку в антикризове управління стає стратегічною необхідністю для підприємств, які прагнуть не лише зберегти стабільність і життєздатність у періоди невизначеності, але й забезпечити стале зростання, конкурентоспроможність і довіру з боку суспільства.

Синергія соціальної відповідальності, екологічної чутливості та ефективного антикризового реагування формує підґрунтя для нової моделі управління – гнучкої, ціннісно орієнтованої та здатної до довгострокового успіху. Такий підхід не лише зміцнює позиції підприємства на ринку, а й сприяє його еволюції в напрямі сталого розвитку, де економічна ефективність поєднується з турботою про людей і довкілля.

ВИСНОВКИ

Управління бізнесом у сучасних умовах глобальної динаміки та нестабільності вимагає впро-

Стратегії антикризового менеджменту

№ з/п	Стратегія	Опис
1	Реагування на кризу	Це одна із основних стратегій антикризового менеджменту, яка передбачає активну реакцію підприємства на кризову ситуацію, коли вона вже виникла. Ця стратегія спрямована на подолання кризи та відновлення стійкості підприємства
2	Проактивне управління ризиком	Це стратегія антикризового менеджменту, яка передбачає активну і системну роботу підприємства для попередження кризових ситуацій та зменшення їхнього впливу. Ця стратегія базується на ідентифікації, оцінці та управлінні ризиками на ранніх стадіях, коли кризова ситуація ще не виникла або не набула серйозних розмірів
3	Диверсифікація бізнесу	Це стратегія, яка полягає в розширенні діяльності підприємства шляхом розробки нових продуктів, послуг, ринків або галузей, щоб зменшити залежність від одного джерела прибутку або одного ринку. Ця стратегія має на меті збільшити стійкість і виживаність підприємства в умовах кризи та нестабільного бізнес-середовища, а також дій, спрямованих на забезпечення стійкості та продовження діяльності підприємства в умовах серйозних кризових обставин, таких як фінансова труднощі, економічні спади, природні катастрофи, геополітичні конфлікти тощо. Ця стратегія передбачає активне реагування на кризу та застосування заходів для збереження діяльності підприємства
4	Стратегія виживання	Це набір заходів та дій, спрямованих на забезпечення стійкості та продовження діяльності підприємства в умовах серйозних кризових обставин, таких як фінансова труднощі, економічні спади, природні катастрофи, геополітичні конфлікти тощо. Ця стратегія передбачає активне реагування на кризу та застосування заходів для збереження діяльності підприємства
5	Стратегія відступу	Це антикризова стратегія, яка полягає в тимчасовому відступі або скороченні діяльності підприємства з метою збереження ресурсів, зменшення збитків та забезпечення подальшої життєздатності в умовах серйозної кризи. Ця стратегія може бути необхідною, коли підприємство стикається з надзвичайними обставинами, які ускладнюють нормальну діяльність
6	Стратегія розвитку на ринках екстракризового періоду	Це антикризова стратегія, яка передбачає активний розвиток і зростання підприємства під час кризи або після неї, використовуючи можливості, які виникають у невпевнених умовах. Ця стратегія передбачає пошук нових ринків, продуктів, інновацій і можливостей для збільшення обсягів продажів і конкурентоспроможності
7	Стратегія партнерства та співпраці	Це антикризова стратегія, в якій підприємство встановлює партнерські відносини та співпрацює з іншими фірмами чи організаціями, щоб спільно розвивати проекти, об'єднувати ресурси та зменшувати ризики в умовах кризи. Ця стратегія сприяє обміну знаннями, досвідом і ресурсами, що дозволяє підприємству збільшити свою стійкість та конкурентоспроможність
8	Відновлення бізнесу після кризи	Це план дій, спрямований на відновлення нормальної діяльності підприємства після складного періоду кризи. Вона включає в себе оцінку завдань і можливостей, розробку плану відновлення, відновлення виробництва, відновлення зв'язків зі стейкхолдерами та пошук нових шляхів розвитку

Джерело: складено на основі [1; 11].

вадження інноваційних управлінських практик, які відповідають цілям і принципам сталого розвитку. Сучасна економічна реальність диктує необхідність переосмислення традиційних управлінських моделей, орієнтованих переважно на прибутковість, і переходу до комплексних підходів, що враховують соціально-економічні, екологічні та етичні пріоритети розвитку.

Відповідно до цього, все більшого значення набувають сучасні форми соціально відповідальної діяльності, серед яких – CSR (корпоративна соціальна відповідальність), SRB (соціально відповідальний бізнес), TSP (трисекторні партнерства) та різні благодійні корпоративні моделі. Їхня спільна риса полягає в тому, що управлінські рішення ухвалюються з урахуванням гармонізації економічних, соціальних і морально-етичних цінностей. Це сприяє формуванню нового типу корпоративної культури, у центрі якої – не лише прибуток, а й відповідальність перед суспільством і природним середовищем.

Процес адаптації управлінської системи до принципів сталості є складним, багатограним і поступовим. Його ефективність значною мірою залежить від специфіки самої компанії, її корпоративної стратегії, рівня зрілості організаційної культури та характеру взаємодії з ключовими стейкхолдерами. Одним із найефективніших напрямів трансформації виступає впровадження сталих ланцюгів створення вартості, що дозволяє інтегрувати принципи соціальної та екологічної відповідальності на всіх етапах бізнес-процесів – від постачання сировини до післяпродажного обслуговування.

Додатковим інструментом підвищення ефективності такого підходу є орієнтація на міжнародні та національні стандарти соціальної й екологічної звітності (зокрема, GRI, ISO 26000, ESG-звіти тощо). Вони забезпечують прозорість діяльності компаній, підвищують рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, а також сприяють досягненню збалансованих і довготривалих результатів, де поєднуються фінансові та нефінансові цілі бізнесу.

Отже, антикризові стратегії в контексті сталого розвитку виступають не лише інструментом реагування на зовнішні чи внутрішні загрози, а й засобом стратегічного оновлення бізнесу. Їх реалізація дозволяє не тільки подолати наслідки кризових явищ, а й сформуванню адаптивну, інноваційну та стійку організаційну модель, здатну функціонувати ефективно в умовах нової економічної реальності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Лістрова М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
2. Дяченко В. С. Особливості механізму забезпечення сталого розвитку регіонів. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1. С. 90–93. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-90-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-90-93)
3. ДСТУ ISO 37101:2019 Сталий розвиток у громадах. Система управління сталим розвитком. Вимоги та настанови щодо використання. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063
4. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити більше користі для вашої компанії та суспільства / пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 285 с.
5. Миколайчук М. М., Куспльк І. С., Лантратов М. С. Особливості забезпечення сталого розвитку регіонів України у післявоєнний період. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8>
6. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк, 2013. 296 с.
7. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
8. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. № 31. № 6. С. 136–141. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
9. Степаненко С. В. Сучасний стан інвестиційного забезпечення інклюзивного розвитку суб'єктів агробізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-8>
10. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14. С. 196–207. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
11. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / Якименко І. Л., Петрашко Л. П., Димань Т. М. та ін. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.

REFERENCES

- Arefieva, O. V., Piletska, S. T., & Listrova, M. S. (2022). Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva v systemi antykrizovoho upravlinnia [Formation of competitive enterprise strategy in the anti-crisis management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>

- DSTU ISO 37101:2019. (2019). *Stalyi rozvytok u hromadakh. Systema upravlinnia stalym rozvytkom. Vymohy ta nastanovy shchodo vykorystannia* [Sustainable development in communities. Sustainable development management system. Requirements and guidelines for use]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063
- Diachenko, V. S. (2019). Osoblyvosti mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv [Peculiarities of the mechanism for ensuring sustainable development of regions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, 90–93. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-90-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-90-93)
- Kotler, F., & Li, N. (2005). *Korporativna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty bilshе korysti dlia vashoi kompanii ta suspilstva* [Corporate social responsibility. How to do more good for your company and society]. Standart. Kyiv.
- Mykolaichuk, M. M., Kuspliak, I. S., & Lantratov, M. S. (2023). Osoblyvosti zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy u pisliavoiennnyi period [Peculiarities of ensuring sustainable development of Ukrainian regions in the post-war period]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8>
- Novikova, O. F., Deich, M. Ye., & Pankova, O. V. (2013). *Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnostics of the state and prospects of social responsibility development in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk.
- Pylypenko, S. M. (2020). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic enterprise management based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 21, 79–85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
- Sharapov, V. S. (2023). Formuvannia kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the anti-crisis management concept in wartime]. *Humanities Studies*, 14, 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
- Stepanenko, S. V. (2023). Suchasnyi stan investytsiinoho zabezpechennia inkluzyvnoho rozvytku sub'yektiv ahrobiznesu [Current state of investment support for inclusive development of agribusiness entities]. *Ekonomichnyi prostir*, 185, 43–48. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-8>
- Stepanenko, T. O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of enterprise sustainable development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, 31(6), 136–141. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
- Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P., & Dyman, T. M. et al. (2022). *Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty* [Sustainable development strategy: European horizons] (Pidruchnyk). NUKHT. Kyiv.

УДК 661.65

JEL: G34; L31; L32; L53; P42; Q01

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-253-261>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

©2025 ХАЛАТУР С. М., МОСУР А. Ю.

УДК 661.65

JEL: G34; L31; L32; L53; P42; Q01

Халатур С. М., Мосур А. Ю. Сталий розвиток підприємства через адаптивні механізми реструктуризації

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом упровадження адаптивних механізмів реструктуризації. У статті проаналізовано сучасні виклики, що постають перед підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. Розкрито сутність поняття «реструктуризація» у контексті корпоративного управління, а також охарактеризовано чинники, що впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін. У роботі обґрунтовано актуальність застосування адаптивних механізмів реструктуризації як інструменту стратегічного оновлення підприємства. Проведено порівняльний аналіз традиційних та адаптивних моделей реструктуризації, визначено їх переваги та обмеження. Запропоновано авторське визначення поняття «адаптивна реструктуризація підприємства» як системного процесу трансформації організаційної структури та бізнес-процесів з метою досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. У статті представлено результати емпіричного дослідження, проведеного на основі аналізу діяльності українських підприємств, що перебувають у процесі реструктуризації. Розроблено концептуальну модель сталого розвитку підприємства, яка інтегрує адаптивні механізми реструктуризації з принципами ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств, консультантами та науковцями для формування ефективних стратегій розвитку, що відповідають сучасним викликам і забезпечують стійке функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: розвиток підприємства, реструктуризація, підприємницька діяльність, механізми управління.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 16.

Халатур Світлана Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

E-mail: halatur@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-7645-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57190437698>