

Олександра В. Мандич\*

## РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ТА СТАЛОГО СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

*Стаття присвячена дослідженню ролі стратегічних змін у забезпеченні стійкості бізнесу та формуванні сталого стратегічного розвитку підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Уточнено зміст категорії «стійкість бізнесу» як здатність підприємства зберегати цілісність і результативність діяльності, відновлювати критичні функції після шоків та розвиватися за рахунок оновленої стратегії, бізнес-моделей і системи управління. Обґрунтовано, що стійкість доцільно трактувати як багатовимірну характеристику, яка охоплює фінансову та операційну стабільність, організаційну адаптивність, здатність до швидкого відновлення ключових процесів і формування нових джерел створення цінності. Показано, що стратегічні зміни є не лише реакцією на кризові події, а й інструментом розвитку адаптивності, стратегічної гнучкості та інноваційної сприйнятливості, які виступають необхідною передумовою довгострокової конкурентоспроможності та виживання в умовах нестабільності.*

*Узагальнено вітчизняні підходи до управління стратегічними змінами, антикризового та адаптивного управління, а також інтеграції принципів сталого розвитку й ESG у стратегічні рішення підприємств. Акцентовано, що посилення вимог до прозорості, відповідальності та нефінансових параметрів результативності зумовлюється необхідністю включення ESG-орієнтирів у систему стратегічного управління, зокрема під час розробки та реалізації портфеля стратегічних трансформацій. Обґрунтовано концептуальну модель «стратегічні зміни – адаптивність – стійкість – сталий стратегічний розвиток», яка показує причинно-наслідковий зв'язок між управлінськими трансформаціями, динамічними можливостями підприємства та досягненням збалансованих результатів довготривалої перспективи.*

*Запропоновано практичний алгоритм управління стратегічними змінами за портфельним принципом із виокремленням рівнів (загального, процесного, функціонального та інструментального), що дозволяє підвищити придатність стратегічних ініціатив, ресурсного забезпечення та системи контролю. Розроблено систему показників оцінки ефективності стратегічних змін (фінансова стійкість, операційність) та сталого розвитку (економічної, соціальної, екологічної складової), яка забезпечує поєднання короткострокових стабілізаційних рішень із довгостроковими цілями підприємства та обґрунтованість управлінських рішень у кризових і посткризових умовах..*

*Ключові слова:* стратегічні зміни, стійкість бізнесу, стратегічна гнучкість, адаптивність, антикризове управління, портфельне моделювання, сталий розвиток підприємства, стратегічне управління.

*Літ. 15.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-374-382*

Oleksandra Mandych

## THE ROLE OF STRATEGIC CHANGES IN ENSURING BUSINESS SUSTAINABILITY AND SUSTAINABLE STRATEGIC DEVELOPMENT

*The article is devoted to the study of the role of strategic changes in ensuring business sustainability and forming sustainable strategic development of enterprises in conditions of high turbulence of the external environment. The content of the category "business sustainability" is speci-*

\* State Biotechnological University, Kharkiv. Ukraine.

*fied as the ability of an enterprise to maintain the integrity and effectiveness of its activities, restore critical functions after shocks and develop due to an updated strategy, business models and management system. It is substantiated that sustainability should be interpreted as a multidimensional characteristic that includes financial and operational stability, organizational adaptability, the ability to quickly restore key processes and the formation of new sources of value creation. It is shown that strategic changes are not only a reaction to crisis events, but also a tool for developing adaptability, strategic flexibility and innovative susceptibility, which are a necessary prerequisite for long-term competitiveness and survival in conditions of instability.*

*The article summarizes domestic approaches to strategic change management, anti-crisis and adaptive management, as well as the integration of sustainable development and ESG principles into strategic decisions of enterprises. It is emphasized that the strengthening of requirements for transparency, responsibility and non-financial performance parameters is due to the need to include ESG guidelines in the strategic management system, in particular during the development and implementation of a portfolio of strategic transformations. The conceptual model "strategic changes - adaptability - stability - sustainable strategic development" is substantiated, which shows the cause-and-effect relationship between managerial transformations, dynamic capabilities of the enterprise and the achievement of balanced results in the long term.*

*A practical algorithm for managing strategic changes according to the portfolio principle with the separation of levels (general, process, functional and instrumental) is proposed, which allows to increase the suitability of strategic initiatives, resource provision and control system. A system of indicators for assessing the effectiveness of strategic changes (financial stability, operability) and sustainable development (economic, social, environmental components) has been developed, which ensures the combination of short-term stabilization decisions with long-term goals of the enterprise and the validity of management decisions in crisis and post-crisis conditions..*

*Keywords: strategic changes, business stability, strategic flexibility, adaptability, anti-crisis management, portfolio modeling, sustainable development of the enterprise, strategic management.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 12.01.2026.*

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення український бізнес функціонує в рамках, коли ринкова ситуація все частіш замінюється нестабільністю, мають ринкові коливання, енергетичні та цінові шоки, технологічні зміни та підвищення вимог до прозорості та відповідальності компаній. Для України цей контекст посилюється воєнними ризиками, що трансформують структуру витрат, логістику, кадровий потенціал і доступ до капіталу. У таких умовах центральною управлінською проблемою стає забезпечення стійкості бізнесу – спроможності підприємства не тільки втримати базові показники, а й відновлюватися та оновлюватися після зовнішніх потрясінь [1, 2, 9]. Вітчизняні дослідження підкреслюють, що стійкість і гнучкість підприємства залежать від якості стратегічної діагностики та адаптивного управління в умовах системних викликів. Паралельно формується розуміння, що стратегічний розвиток підприємства невід’ємний від стратегічних змін, тобто реалізація розвитку фактично здійснюється через заплановані та керовані трансформації [3, 9]. Саме тому роль стратегічних змін у забезпеченні стійкості бізнесу потребує окремого наукового аналізу та конкретизації з позицій сучасних українських реалій, ризиків та практично збільшує значення стійкості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика стійкості та стратегічних змін у вітчизняній науці представлена кількома

взаємопов'язаними напрямками досліджень. Перший сфокусований на розробки теоретичного осмислення стійкості підприємства, у дослідженнях наголошується на багатовимірності стійкості (фінансової, організаційної, виробничої тощо) та єдиного універсального підходу до її трактування, що потребує систематизації складових і розробки практичних рекомендацій. Другий напрямок охоплює управління організаційними та стратегічними змінами. В українських публікаціях стратегічні зміни розглядаються як інструмент конкурентоспроможності, що потребує принципів системності, комплексності та інтегрованості із загальною стратегією підприємства. Одночасно пропонуємо підходи до формування механізмів управління стратегічними змінами, де наголошено на багаторівневості такого механізму (загальний, процесний, функціональний, інструментальний) і необхідності вимірювання результативності змін через систему показників. Третій напрям пов'язаний із антикризовим, адаптивним та проактивним управлінням. Дослідники вказують на потребу інтегрованих стратегій, здатних підтримувати управлінську систему підприємства на тлі високої невизначеності та забезпечити стійкий розвиток. Паралельно розвиваються підходи до класифікації інструментів антикризового управління, що важливо для формування портфеля змін і вибору управлінських важелів у різних сценаріях. Четвертий напрям акцентує увагу на сталому розвитку підприємства та ESG-трансформаціях. У науковому просторі зростає увага до оцінювання забезпечення сталого розвитку підприємства, формування системи індикаторів та узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей. Додатково підкреслюється, що інвестування на принципах ESG стає маркером відповідності діяльності компаній критеріям стійкості, особливо в умовах воєнного стану. Також відзначається інституціоналізація ESG-звітності в Україні під впливом євроінтеграції та регуляторних змін, що створює для бізнесу нові вимоги й одночасно нові можливості [1-15].

Водночас у літературі зберігається методичний розрив, зокрема стратегічні зміни часто описуються як процес управління трансформацією, а стійкість як результат, без досить чіткого причинно-наслідкового зв'язку та практичної моделі, яка показує, які саме стратегічні зміни та через які механізми формують стійкість і стабільний розвиток.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні ролі стратегічних змін у забезпеченні стійкості бізнесу та сталого стратегічного розвитку підприємств, а також формуванні концептуальної моделі і практичних алгоритмів управління стратегічними змінами на основі портфельного підходу. На основі мети основними завданнями даного дослідження визначено уточнення сутності стійкості бізнесу та її взаємозв'язок зі стратегічними змінами, узагальнення існуючих підходів до управління стратегічними змінами, адаптивного й антикризового управління, окреслення моделі «стратегічні зміни – адаптивність – стійкість – сталий стратегічний розвиток», а також розробка алгоритму управління стратегічними змінами та формування системи показників оцінки їх результативності.

**Основні результати дослідження.** Стійкість бізнесу доцільно трактувати як інтегральну характеристику, що призводить до опірності (здатність

мінімізувати втрати під час кризи), відновлюваності (можливість та швидкість повернення основних бізнес-процесів до запланованих характеристик), адаптивності (здатність змінювати структуру, процеси та правила відповідно до нових умов) та оновлюваності бізнесу (здатність формувати нові джерела цінності - продукти, ринки, бізнес-моделі) [4, 5, 9].

На практиці стійкість не є постійним станом підприємства, вона є результатом управлінських рішень і накопичених компетентностей, зокрема організаційних, технологічних, фінансових, кадрових, інформаційних. Тому стратегічні зміни виступають одним з механізмів формування стійкості, вони трансформують структуру ресурсів і процесів так, щоб підприємство могло діяти ефективно за нових обмежень.

Стратегічні зміни, як інструмент формування адаптивності та стратегічної гнучкості, є важливими. У кризових умовах стратегічні зміни слід розглядати в якості керованого переходу підприємства до нової конфігурації стратегії та операцій, що дозволяє швидко стабілізувати важливі бізнес-функції (ліквідність, постачання, виробництво), переорієнтувати портфель між товарними сегментами чи ринками, переформатувати ланцюги створення вартості, прискорити цифрові та організаційні трансформації, а також інтегрувати принципи сталого розвитку й ESG в систему управління [6, 12, 14, 15].

Для аналітики та практики доцільно розрізняти стратегічні зміни за наступними характеристиками:

- а) за глибиною – коригувальні, структурні, трансформаційні;
- б) за терміном дії – короткострокові (до 90 днів), середньострокові (3–12 міс.), довгострокові (понад 12 міс.);
- в) за мотивацією – оборонні (захист від втрат), адаптивні (приспособлення), наступальні (захоплення можливостей).

Слід відзначити, що оборонні зміни без адаптивних і наступних можуть зберегти бізнес лише тимчасово і, навпаки, наступальні зміни без стабілізаційного контуру часто не мають ресурсної бази.

Концептуальна модель впливу стратегічних змін на стійкість і сталий розвиток запропонована з розумінням необхідності забезпечення причинно-наслідкового зв'язку через стратегічні зміни – адаптивність (динамічні здатності) – стійкість бізнесу – сталий стратегічний розвиток [7, 8, 14]. Таким чином, стратегічні зміни формують нові правила і нову структуру ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових) під час функціонування бізнесу в умовах кризи чи ринкових змін. Слід також відзначити, що адаптивність проявляється у здатності підприємства швидко коригувати процеси та рішення, вона підсилюється через децентралізацію, розвиток компетентностей, цифрові інструменти моніторингу та сценарного планування.

Стійкість бізнесу стає вимірюваним результатом за умови, що стабільні грошові потоки збереження, операційної спроможності, керовані ризики, зменшення часу відновлення. Крім того, сталий стратегічний розвиток означає збалансоване досягнення економічних цілей із соціальними та екологічними ефектами, в цьому важливому напрямі набуває особливої уваги інтеграція критеріїв стійкості й ESG, які все більше впливають на доступ до інвестицій та ринків.

Алгоритм управління стратегічними змінами для забезпечення стійкості формується за портфельною моделлю. З урахуванням існуючих наукових підходів до механізму управління стратегічними змінами пропонується портфельний алгоритм, який узгоджується з багаторівневою логікою формування механізму (загальний, процесний, функціональний, інструментальний рівні) [7, 9].

Етап 1. Стратегічна діагностика і карта стійкості:

- діагностика фінансового стану (ліквідність, боргове навантаження, оборотний капітал);
- оцінювання операційних ризиків (постачання, виробничі потужності, якість);
- оцінювання організаційних ризиків (кадровий потенціал, комунікації тощо);
- визначення ESG-ризиків/вимог (для експортних ринків, інвесторів).

Етап 2. Формування портфеля стратегічних ініціатив змін.

Кожна ініціатива оцінюється за такими критеріями, як вплив на стійкість, економічний ефект, строк реалізації, ризик, потреба в ресурсах, внесок у стійкість.

Етап 3. Архітектура механізму реалізації:

- загальний рівень – визначення змін (загрози та можливості) та очікуваного результату;
- процесний рівень: послідовність кроків (оновлення – масштабування – закріплення результатів);
- функціональний рівень: розподіл ролей і відповідальності, комунікації, мотивація тощо;
- інструментальний рівень: набір методів (антикризове бюджетування, сценарії, проектний менеджмент, цифрові технології та рішення, ризик-карти тощо).

Етап 4. Реалізація та управління змінами.

Важливо поєднати швидкі стабілізаційні рішення з інституційними змінами (процеси, правила, компетентність).

Етап 5. Моніторинг, стратегічний контроль і корекція портфеля.

Якщо ринкове середовище змінюється, портфель має переглядатися циклічно із врахуванням нових загроз та можливостей.

Особливу увагу варто звернути на систему показників оцінювання результативності стратегічних змін [8]. Для визначення ефекту пропонуємо три моделі.

1. Фінансова стійкість:

- операційний грошовий потік;
- коефіцієнти ліквідності;
- фінансові показники оборотності;
- частка витрат, що підлягають скороченню;
- резерв ліквідності та інші подібні.

2. Операційна стійкість:

- виконання виробничих процесів;
- частота невиконання виробничих завдань;

- частка критичних процесів із планом безперервності;
- час відновлення виробничих процесів після збоїв.

### 3. Забезпечення сталого розвитку (економіка-соціум-екологія):

- індикатори забезпечення сталого розвитку (структура показників залежить від галузі);

- наявність ESG-політик і системи збору ESG-даних;
- соціальні показники (плинність кадрів, компетентність тощо);
- екологічні показники (енергоефективність) [9, 10, 13, 14].

Окремої уваги потребує питання пріоритизації портфеля стратегічних змін, через те, що в умовах постійних змін підприємства стикаються з дефіцитом ресурсів і часу, а також із необхідністю одночасно підтримувати поточну діяльність і здійснювати трансформації. Практика доводить, що найбільш результативним є поєднання двох логік відбору ініціатив: логіки стійкості, що безпосередньо знижує вразливість бізнесу та скорочує час відновлення, і логіки розвитку, яка створює нові джерела доходів та конкурентні переваги. У цьому контексті портфель змін доцільно структурувати на три групи:

- стабілізаційні ініціативи (ліквідність, витрати, безперервність);
- адаптаційні ініціативи (переналаштування процесів, ланцюги постачання, організаційні зміни);
- трансформаційні ініціативи (цифровізація, інновації, ESG-проекти, вихід на нові ринки).

Такий підхід кореспондує з інструментарієм антикризового управління, де інструменти групуються за функціональним призначенням і часовим горизонтом [8; 10].

Для формалізації відбору та узгодження ініціатив доцільно застосовувати матрицю пріоритетів портфеля, у якій кожна ініціатива оцінюється за набором критеріїв, зокрема таких, як вплив на стійкість (зниження ризиків та вразливості), фінансовий ефект (економія або приріст доходів), швидкість реалізації, ресурсна місткість, рівень невизначеності та ризику, а також внесок у сталий розвиток (економічний, соціальний, екологічний ефект). Саме узгодження цих критеріїв дозволяє уникнути ситуації, коли підприємство реалізує необхідні зміни без вимірюваного впливу на стійкість, або навпаки концентрується лише на скороченнях, втрачаючи потенціал розвитку [9; 16].

Наступним важливим компонентом є архітектура управління портфелем змін. З урахуванням запропонованих рівнів механізму (загальний, процесний, функціональний, інструментальний), доцільно інституціоналізувати управління змінами через: керівний офіс змін для прийняття рішень щодо пріоритетів і ресурсів, проектний офіс, де відбуватиметься координація календарів, бюджетів, ризиків, комунікацій, офіс власників ініціатив, де й буде відповідальність за результат і показники ефективності, моніторинговий офіс чи офіс стратегічного контролю, де буде проводитись моніторинг показників, визначення відхилень, коригування портфеля тощо. Перевага такого підходу полягає в тому, що портфель перестає бути «переліком ідей» і перетворюється на керовану систему реалізації стратегії, що підтримує стабілізацію й розвиток одночасно [6; 7].

Не менш значущим є управління зацікавленими сторонами та комунікаціями. У кризових умовах опір змінам часто зумовлений не небажанням працівників, а дефіцитом інформації, емоційною виснаженістю, страхом втрати роботи чи статусу, а також перевантаженням завданнями. Тому комунікаційна політика має включати регулярне інформування про причини змін і очікувані результати; прозорі критерії пріоритизації ініціатив; пояснення впливу змін на ролі та процеси; механізми зворотного зв'язку; підкріплення змін через навчання й оновлення стандартів роботи, що безпосередньо пов'язано з адаптивним управлінням як здатністю підприємства навчатися та швидко переформатовувати свою діяльність у відповідь на виклики [5; 9; 10].

У практичному розумінні доцільно виокремлювати показники готовності до змін, які доповнюють фінансові та операційні показники ефективності. До таких належать наступні:

- забезпеченість ключовими компетентностями та ринковими факторами успіху;
- рівень залученості персоналу;
- плинність кадрів у критичних функціях;
- ступінь стандартизації та цифровізації процесів;
- якість управлінської звітності та ін.

У разі низької готовності навіть добре спроектовані стратегічні ініціативи можуть не дати результату або призвести до вторинних ризиків, саме тому стратегічна діагностика має бути не лише фінансово-економічною, а й організаційною [9; 10].

Окремий акцент у даному дослідженні робиться на інтеграції сталості та ESG у портфель стратегічних змін. Для багатьох підприємств сталість та сталий розвиток й досі розглядається як «додатковий» напрям, але сучасні тенденції показують, що ESG стає елементом ринкової легітимності, доступу до фінансування та участі у ланцюгах постачання, особливо на зовнішніх ринках [13; 14]. З огляду на це доцільно включати ESG-ініціативи не окремим блоком, а як критерій і компонент у трансформаційних проєктах, зокрема це про енергоефективність і зниження ресурсомісткості; управління відходами та циркулярні практики; безпека праці та розвиток людського капіталу; добросесність, комплаєнс і прозорість управління. Інституціоналізація ESG-звітності та потреба в системному зборі даних передбачають створення відповідних процедур, що водночас підвищує якість управлінської аналітики й стратегічного контролю [15; 16].

З позицій методики оцінювання результативності запропоновано доповнити систему показників індикаторами портфельної ефективності, зокрема це такі показники: частка ініціатив, що досягли показників ефективності у визначені терміни; співвідношення стабілізаційних і трансформаційних проєктів; концентрація ризиків у портфелі; відсоток ініціатив із повторним плануванням; «вартість» відхилень та перевитрати бюджету, втрата доходу через зриви. Такі показники дозволяють контролювати не лише результати окремих змін, а й якість управління портфелем у цілому, що є критично важливим у періоди невизначеності [6–8; 10].

Також доцільно відзначити типові ризики впровадження стратегічних змін. До ризиків належать такі, як фрагментація змін або відсутність єдиної логіки портфеля, надмірне скорочення витрат із зменшенням реальних спроможностей розвитку, дефіцит даних для прийняття рішень, едооцінка кіберзагроз та операційних ризиків, а також формальне впровадження ESG без реальної інтеграції в управлінські процеси [8; 10; 15]. Ними виступають чітке управління пріоритетами, сценарне планування та регулярний перегляд портфеля, прозорі правила коригування відхилень, стандартизація процесів і цифрова підтримка моніторингу. У підсумку, слід відзначити, що саме комплексність, системність та керованість стратегічних змін визначають здатність підприємства не лише витримувати кризові умови функціонування, а й формувати сталу траєкторію стратегічного розвитку [9; 16].

**Висновки.** Стратегічні зміни є одним з факторів забезпечення стійкості бізнесу, що забезпечують трансформацію ресурсної бази та управлінської архітектури підприємства відповідно до нових обмежень і можливостей. Результативність стратегічних змін збільшується не лише змістом стратегії, а й механізмом реалізації, зокрема, портфельним моделюванням, розподілом відповідальності, інструментами контролю, комунікаціями та управлінням ризиками тощо.

Інтеграція принципів сталого розвитку та ESG у стратегічні зміни посилює довгострокову конкурентоспроможність підприємств, впливаючи на доступ до фінансування, ринків і партнерських мереж. Запропонований алгоритм управління стратегічними змінами та система показників оцінювання не призведе до короткострокових стабілізаційних дій з довгостроковими цілями сталого стратегічного розвитку.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною прогнозованою моделлю на підприємствах різних галузей, а також із розробкою галузевих наборів показників стійкості та сталого розвитку, адаптованих до українських умов.

1. Дуброва О. С. Стратегічна стійкість підприємства: сутність та складові. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 1. Т. 1. С. 15–19. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf)

2. Маслак О. І., Мовчан І. В. Економічна сутність категорії: «стратегічна стійкість підприємства». Ефективна економіка. 2013. № 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>

3. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова заб езпечення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2020. Вип. 22. С. 524–530. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-91

4. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. С. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-81

5. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435–440. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000989367>

6. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 340–346. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-10-340-346.

7. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 289–296. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-289-296.

8. Найчук-Хруш М. Б., Шур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством: теоретичний і прикладний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 392–400. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-392-400.
9. Іванова Н. С. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-73.
10. Суржиков І. Ф. Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент: інтегровані стратегії для забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Економіка. 2024. Вип. 28. С. 44–52. DOI: 10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52.
11. Хахалев Д. О. Оцінка забезпеченості сталого розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 338–344. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-338-344.
12. Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148.
13. Бондаренко Л., Блавт А. Акценти інвестування у сталий розвиток на принципах ESG в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-48.
14. Китайчук Т. Г., Покинйчерета В. В. ESG-звітність в Україні: перспективи, виклики та дорожня карта впровадження. *Інклюзивна економіка*. 2025. № 2(08). С. 44–53. DOI: 10.32782/inclusive\_economics.8-4.
15. Мануйлов О. В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності соціально-економічних процесів. *Український журнал прикладної економіки*. 2024. Т. 9. № 2. С. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>

---

1. Dubrova, O. S. (2010). Strategic stability of the enterprise: essence and components. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*. 1(1). Pp. 15–19. [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010\\_1\\_1/pdf/015-019.pdf](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf)

2. Maslak, O. I. (2013). Strategic stability of the enterprise. *Efficient Economy*. 5. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>

3. Pokotylo, T. V. (2020). Organizational change management as an element of enterprise competitiveness. *Economy and Society*. 22. Pp. 524–530. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-91

4. Zanora, V. O., But, A. O., Matukhno, Yu. S. (2021). Strategic development management and strategic change management at the enterprise. *Economy and Society*. 32. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-32-81

5. Piletska, S. T., Korytko, T. Yu. (2018). Adaptive enterprise management system under a changing environment. *Business Inform*. 12. Pp. 435–440. <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000989367>

6. Ishcheikin, T. Ye., Pavlii, O. V. (2023). Mechanism for managing enterprise strategic changes. *Business Inform*. 10. Pp. 340–346. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-10-340-346

7. Kulyk, A. V. (2024). Stages and tools for managing strategic changes during crisis situations. *Business Inform*. 2. Pp. 289–296. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-2-289-296

8. Naichuk-Khrushch, M. B., Shchur, T. I. (2025). Systematization of anti-crisis management tools: theoretical and applied aspects. *Business Inform*. 6. Pp. 392–400. DOI: 10.32983/2222-4459-2025-6-392-400

9. Ivanova, N. S. (2025). Crisis resilience of an enterprise under systemic challenges: strategic diagnostics and adaptive management. *Economy and Society*. 75. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-75-73

10. Surzhykov, I. F. (2024). Proactive crisis and anti-crisis management: integrated strategies for sustainable enterprise development. *Bulletin of Mariupol State University. Series: Economics*. 28. Pp. 44–52. DOI: 10.34079/2226-2822-2024-14-28-44-52

11. Khakhalev, D. O. (2024). Assessing the provision of sustainable enterprise development. *Business Inform*. 5. Pp. 338–344. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-5-338-344

12. Petroluk, Yu., Hrebeniuk, N. (2024). Sustainable development as a strategic advantage for an enterprise. *Economy and Society*. 68. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-148

13. Bondarenko, L., Blavt, A. (2024). ESG-based investment accents during martial law in Ukraine. *Economy and Society*. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-48

14. Kytaichuk, T. H., Pokynchereta, V. V. (2025). ESG reporting in Ukraine: prospects, challenges and implementation roadmap. *Inclusive Economics*. 2(08). P. 44–53. DOI: 10.32782/inclusive\_economics.8-4

15. Manuilov, O. V. (2024). Developing a sustainable development strategy under socio-economic uncertainty. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 9(2). P. 60–64. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-10>