

Ірина П. Босак*

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ НА УПРАВЛІННЯ СТІЙКИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено дослідженню впливу сучасних економічних, соціальних, екологічних та інституційних викликів на управління стійким розвитком підприємств в умовах динамічних трансформацій національного та глобального економічного середовища. Обґрунтовано, що зростання рівня невизначеності, посилення ризиків, зміна регуляторних вимог і турбулентність ринкового середовища зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління та впровадження адаптивних моделей розвитку підприємств.

У дослідженні розкрито суть стійкого розвитку підприємства як комплексної соціально-економічної категорії, що ґрунтується на взаємодії економічної, соціальної, екологічної та інституційної складових. Доведено, що інституційна складова відіграє ключову роль у забезпеченні узгодженості стратегічних цілей із реальними управлінськими та бізнес-процесами, створюючи передумови для зниження транзакційних витрат і мінімізації інституційних ризиків.

Проаналізовано вплив сучасних викликів на трансформацію основних функцій управління, зокрема планування, контролю, мотивації та організації виробничо-господарської діяльності. Встановлено, що цифровізація управлінських процесів, посилення екологічних вимог і трансформація інституційного середовища формують нові критерії ефективності функціонування підприємств та визначають необхідність інтеграції стратегічного планування, ризик-орієнтованого підходу й систем моніторингу ключових показників стійкого розвитку.

Узагальнення результатів дослідження дало змогу встановити взаємозв'язок між характером сучасних викликів і напрямками управлінської адаптації підприємств. Доведено, що впровадження комплексних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стабільності, розвиток людського капіталу, екологічну модернізацію та дотримання інституційних вимог, створює передумови для формування збалансованої системи управління стійким розвитком підприємств. Практичне значення дослідження полягає у можливості використання його результатів під час розроблення стратегій розвитку підприємств в умовах мінливого конкурентного середовища.

Ключові слова: *стійкий розвиток підприємств; управління підприємством; сучасні виклики; адаптивне управління; конкурентоспроможність; інституційне середовище.*

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-123-130

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0250-642X>

Iryna Bosak

IMPACT OF CONTEMPORARY CHALLENGES ON THE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The article examines the impact of contemporary economic, social, environmental, and institutional challenges on the management of sustainable development of enterprises in the context of dynamic transformations of the national and global economic environment. It is substantiated that increasing uncertainty, rising risk levels, changes in regulatory requirements, and market turbulence necessitate a reconsideration of traditional management approaches and the implementation of adaptive models of enterprise development management.

* Lviv Polytechnic National University. Ukraine.

The study reveals the essence of sustainable enterprise development as a complex socio-economic category based on the interaction of economic, social, environmental, and institutional components. It is proven that the institutional component plays a crucial role in ensuring the coherence of strategic objectives with actual managerial and business processes, thereby creating conditions for reducing transaction costs and minimizing institutional risks.

The influence of modern challenges on the transformation of key management functions, including planning, control, motivation, and organization of production and economic activities, is analyzed. It is established that the digitalization of management processes, tightening environmental requirements, and changes in the institutional environment form new performance criteria for enterprises and determine the need to integrate strategic planning, a risk-oriented approach, and monitoring systems of key sustainability indicators.

The generalization of research results made it possible to identify the relationship between the nature of contemporary challenges and the directions of managerial adaptation of enterprises. It is proven that the implementation of comprehensive management solutions aimed at financial stabilization, human capital development, environmental modernization, and institutional compliance creates prerequisites for the formation of a balanced system of sustainable development management. The practical significance of the study lies in the possibility of using its results in the development of enterprise development strategies in a volatile competitive environment.

Keywords: sustainable development of enterprises; enterprise management; contemporary challenges; adaptive management; competitiveness; institutional environment.

Peer-reviewed, approved and placed: 06.07.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Функціонування підприємств у сучасних умовах характеризується посиленням впливу зовнішніх і внутрішніх викликів, що зумовлюють трансформацію традиційних підходів до управління їх розвитком. До основних таких викликів належать зростання конкуренції, зміни ринкової кон'юнктури, прискорення техніко-технологічних інновацій та інші чинники. У сукупності вони формують нові обмеження й можливості для діяльності підприємств, що актуалізує необхідність перегляду концептуальних засад управління. За таких умов забезпечення стійкого розвитку підприємств набуває стратегічного значення.

Стійкий розвиток підприємств передбачає збереження здатності до довгострокового функціонування на основі збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних складових. Водночас реалізація цього підходу ускладнюється зростанням невизначеності зовнішнього середовища, що істотно впливає на інвестиційні, інноваційні та операційні рішення суб'єктів господарювання. Додатковий вплив справляє поява нових інституційних вимог і нормативних обмежень, які змінюють управлінські пріоритети. У такому контексті виникає потреба у науковому обґрунтуванні впливу сучасних викликів на механізми забезпечення стійкого розвитку підприємств.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика розвитку вітчизняних підприємств та методологія управління ними з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників перебувають у полі зору багатьох науковців. Різні підходи до трактування поняття «управління» розглядає Коваленко Н. В. [1], акцентуючи увагу на різноманітності об'єктів управління та методів формування теорії управління. Паралельно окреслюється

теоретичний зміст категорії «розвиток підприємства», що створює передумови для практичної реалізації ефективних управлінських процесів. Управління розвитком ґрунтується на системному підході, який забезпечує узгоджену взаємодію елементів внутрішнього середовища підприємства.

Публікація Лазоренко Т. та Шолом І. [2] присвячена систематизації наукових підходів до інтерпретації категорій «управління» та «сталий розвиток», а також виявленню концептуальних засад, що визначають зміст і механізми формування моделі стійкого розвитку. У роботі узагальнено ключові теоретико-методологічні підходи та окреслено характерні ознаки концепції сталого розвитку.

У статті [3] предметом аналізу є наукові підходи до інтерпретації механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. Автори систематизують різні трактування категорії «стійкий розвиток», що поєднує економічну результативність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Підкреслено комплексний характер відповідного механізму, який охоплює сукупність управлінських рішень, інструментів, процедур і стратегічних орієнтирів, спрямованих на підвищення адаптивних властивостей підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Окремий напрям досліджень [4] присвячено проблематиці сталого розвитку у контексті глобальних викликів, які формують для підприємств нові вимоги та орієнтири розвитку. Сучасний екологічний стан зумовлює трансформацію умов функціонування суб'єктів господарювання і тому підприємства, прагнучи зберегти конкурентні позиції, змушені адаптуватися до цих змін. Це, насамперед, проявляється у коригуванні стратегій господарської діяльності в напрямі екологічної орієнтації та впровадженні інноваційних технологічних рішень, які пов'язані з ресурсозбереженням та мінімізацією негативного впливу на навколишнє середовище.

Тушевська Т. В. [5] обґрунтовує концепцію стійкого розвитку з позицій соціальної та економічної ефективності, а також формує систему показників, що відображають основні аспекти функціонування підприємства.

Варто зазначити, що в сучасній науковій та прикладній літературі терміни «стійкий розвиток» і «сталий розвиток» часто використовуються як взаємозамінні. Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, обидва поняття репрезентують спільну концептуальну основу, яка передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості [3].

Узагальнення результатів аналізу наукових досліджень дає змогу констатувати, що проблема впливу сучасних викликів на управління стійким розвитком підприємств є актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірах та вимагає системного обґрунтування з метою виявлення ключових характеристик, механізмів впливу та умов ефективного управління. Недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню впливу сучасних економічних, соціальних, екологічних та інституційних викликів на трансформацію управлінських механізмів забезпечення стійкого розвитку підприємств. Потребують подальшого наукового дослідження питання формування адаптивних моделей управління, здатних забезпечити

довгострокову конкурентоспроможність підприємств в умовах зростання невизначеності та ризиків. З огляду на сучасні виклики виникає необхідність подальшого наукового опрацювання зазначеної проблематики.

Формулювання цілей дослідження (мета статті) є дослідження впливу сучасних викликів на розвиток і управління підприємством з урахуванням актуальних потреб економічного середовища, а також виявлення тенденцій, за допомогою яких забезпечується стійкість функціонування та зростання конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Дослідження сучасних трансформаційних процесів у національній та глобальній економіках свідчить про зростання ролі ризиків і турбулентності, що істотно змінюють логіку прийняття управлінських рішень. Підприємства стикаються з необхідністю адаптації власних стратегій до швидкоплинності сучасних тенденцій, змін моделей споживчої поведінки та умов функціонування ринків. За таких обставин стійкий розвиток виступає не лише стратегічною метою, а й ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Це актуалізує потребу в науковому переосмисленні параметрів управління в умовах сучасних викликів.

Аналіз наукових підходів до визначення поняття «стійкий розвиток підприємства» дає змогу сформулювати узагальнене трактування, відповідно до якого він розглядається як процес забезпечення тривалого економічного зростання на основі гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності [3]. Інституційна складова розглядається як четвертий компонент стійкого розвитку, що забезпечує реалізацію трьох базових складових (економічної, соціальної та екологічної) і виступає основою цілісності стратегічного управління, трансформуючи декларативні цілі у реальні бізнес-процеси.

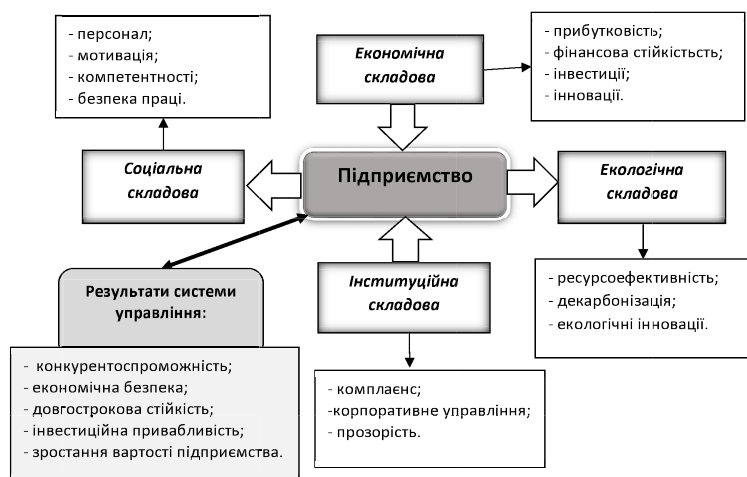


Рис. 1. Схема системної взаємодії компонентів стійкого розвитку підприємства, розроблено автором

На рис. 1 відображено системну взаємодію компонентів стійкого розвитку у межах підприємства, де інституційний компонент формує нормативно-правові умови функціонування, економічний — ресурсну основу, соціальний — гуманітарний вектор розвитку, а екологічний — збереження та відновлення природного середовища. Між зазначеними компонентами існують двосторонні зв'язки, що забезпечують інтегрований підхід до управління стійкістю підприємства.

Інституційна (політико-інституційна) складова стійкого розвитку підприємства характеризується наявністю формалізованих правил, норм і механізмів координації, які забезпечують передбачуваність та узгодженість управлінських рішень. Вона охоплює систему внутрішніх регламентів і корпоративних стандартів, а також взаємодію з зовнішніми інститутами, зокрема органами державної влади, галузевими організаціями та іншими стейкхолдерами. Функціонування інституційної складової сприяє мінімізації інституційних ризиків, зниженню трансакційних витрат і підтриманню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Економічна складова стійкого розвитку підприємства відображає здатність господарської системи забезпечувати стабільне відтворення ресурсного потенціалу, досягати фінансової рівноваги та зберігати конкурентні позиції у довгостроковій перспективі. Її зміст охоплює ефективне формування й використання виробничих і фінансових ресурсів, оптимізацію витрат та диверсифікацію джерел доходів. Реалізація економічної складової сприяє зниженню фінансових і ринкових ризиків, підвищенню інвестиційної привабливості та створенню умов для стійкого економічного зростання.

Соціальна складова стійкого розвитку підприємства пов'язана з формуванням збалансованих взаємовідносин між підприємством і суспільними стейкхолдерами, зокрема працівниками, місцевими громадами та споживачами. Вона охоплює забезпечення безпечних умов праці, розвиток людського капіталу та участь у соціально значущих проєктах. Реалізація соціальної складової сприяє зниженню соціальних ризиків, підвищенню рівня корпоративної довіри та формуванню позитивної репутації підприємства.

Екологічна складова стійкого розвитку підприємства полягає в інтеграції природоохоронних пріоритетів у виробничо-господарську діяльність з метою мінімізації негативного впливу на довкілля. Вона передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення обсягів забруднення й утворення відходів, підвищення енергоефективності та впровадження чистих технологій. Реалізація цієї складової формує екологічну відповідальність підприємства та сприяє узгодженню операційної діяльності з міжнародно визнаними стандартами.

Крім того, сучасні виклики істотно впливають на зміст управлінських функцій, трансформуючи підходи до планування, контролю, мотивації та організації виробничо-економічної діяльності. Зокрема, цифрові інструменти розширюють аналітичні можливості системи управління, тоді як екологічні вимоги формують нові критерії оцінювання результативності. Регуляторні зміни, своєю чергою, трансформують інституційне середовище

функціонування підприємств, що підвищує актуальність досліджень у сфері адаптивного та інноваційного управління.

Встановлено, що сучасні адаптивні системи управління формуються на основі інтеграції інструментів прогнозування, стратегічного планування та оперативного реагування. Такий підхід забезпечує узгодженість довгострокових цілей із поточними управлінськими рішеннями та сприяє зниженню впливу зовнішніх ризиків. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, які забезпечують прискорену обробку даних, автоматизацію бізнес-процесів і підвищення якості управлінської інформації.

Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України засвідчив її суттєве зниження в останні роки. Основними чинниками цього процесу є нестабільна економічна ситуація, руйнування виробничих потужностей унаслідок воєнних дій, скорочення державного фінансування наукових досліджень та зменшення інвестицій у високотехнологічні сектори економіки [6].

Таблиця 1. Взаємозв'язок викликів та напрямів управлінської адаптації, розроблено автором на основі [7-10]

Група викликів	Ключові загрози	Управлінські рішення
Економічні	фінансові та грошово-кредитні ризики; операційні та інфраструктурні загрози; ринкові та системні виклики	фінансовий менеджмент; операційна ефективність та енергонезалежність; ринкова адаптація; управління активами
Соціальні	демографічна криза та дефіцит кадрів; плинність кадрів; невідповідність кваліфікації працівників; трудові конфлікти	подолання дефіциту кадрів та розвиток потенціалу; утримання персоналу та мотивація; соціальна відповідальність та інклюзія; репутаційний та HR-менеджмент
Екологічні	ризики невідповідності стандартам ЄС; забруднення та деградація ресурсів; техногенні ризики через воєнні дії; регуляторні та фіскальні ризики; енергоємність виробництва	технологічна модернізація; управління відходами та ресурсами; впровадження системи екологічного менеджменту; екологічне страхування
Інституційні	регуляторна нестабільність; корупційні ризики та тиск контролюючих органів; ризики євроінтеграційного переходу	правовий захист та комплаєнс; адаптація до євроінтеграційних вимог; захист активів та кадрового потенціалу; колективний захист інтересів страхування від політичних ризиків

Узагальнення даних, наведених у таблиці 1, свідчить про те, що сучасні виклики мають багатовимірний характер і формують різноспрямовані загрози для економічного, соціального, екологічного та інституційного середовищ функціонування підприємств. Їх нейтралізація потребує застосування

комплексних управлінських рішень, які поєднують заходи фінансової стабілізації, розвиток трудового потенціалу, екологічну модернізацію та забезпечення інституційної відповідності. Виявлений взаємозв'язок між характером загроз і відповідними управлінськими механізмами підтверджує доцільність переходу до адаптивних моделей управління, здатних забезпечувати стійкість підприємств у динамічному зовнішньому середовищі. У результаті формуються передумови для створення збалансованої системи управління, орієнтованої на довгострокову стійкість і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Висновки. Сучасні виклики, зумовлені динамічними трансформаціями глобального економічного середовища, формують нові вимоги до управління стійким розвитком підприємств. Зростання невизначеності зовнішнього середовища, посилення ризиків і зміна регуляторних орієнтирів обумовлюють необхідність адаптації управлінських інструментів і процедур. Це, у свою чергу, зумовлює переорієнтацію управлінських пріоритетів у напрямі довгострокової стійкості, збалансованого ресурсного забезпечення та підвищення економічної, екологічної й соціальної результативності діяльності підприємств.

Забезпечення стійкого розвитку передбачає інтеграцію стратегічного планування, ризик-орієнтованого підходу та систематичного моніторингу ключових індикаторів стійкості. Логічним наслідком цього є формування адаптивних організаційних механізмів, здатних до оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримання стабільності у довгостроковій перспективі. Таким чином, під впливом сучасних викликів управління стійким розвитком підприємств набуває комплексного характеру та передбачає узгодження економічних, соціальних і екологічних інтересів з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах мінливої ринкової кон'юнктури.

1. Коваленко Н. В. Управління розвитком промислових підприємств: теоретичний складник // Проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 6 (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>

2. Лазоренко Т., Шолом І. Теоретичні засади концепції управління стійким розвитком підприємства // Галицький економічний вісник. 2020. № 6 (67). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2020.06

3. Яковенко О. І., Колесник А. С. Концептуальні підходи до визначення змісту механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств // Сталый розвиток економіки. 2025. № 5 (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-20>

4. Волкова Ю. В. Основні принципи концепції сталого розвитку господарської діяльності підприємства // Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 6 (76). DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-4>

5. Тушевська Т. В. Стійкий розвиток підприємства з позиції соціальної та економічної ефективності // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69). № 3. С. 97–102.

6. Длігач А. О., Гвоздей Н. І., Білошкурський М. В. Аналіз інноваційних моделей адаптивного управління на промислових підприємствах: теоретичні засади та практичні аспекти застосування // Філософія та управління. 2025. № 1 (5). С. 66–75.

7. Фурсенко В. В. Адаптація підприємств до глобалізаційних викликів у контексті забезпечення стійкого розвитку // Бізнес-Інформ. 2025. № 5. С. 92–100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-92-100>

8. Лиска П. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

9. Скопенко Н. С., Когут О. О. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення стійкого розвитку підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>

10. Андрушкевич Н. В., Антонів І. Б. Формування адаптивної стратегії соціально-економічного розвитку підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-8>

1. Kovalenko, N. V. Upravlinnia rozvytkom promyslovyykh pidpriemstv: teoretychnyi skladnyk // Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi. 2019. No. 6 (74). DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-35>

2. Lazorenko, T., Sholom, I. Teoretychni zasady kontseptsii upravlinnia stiikym rozvytkom pidpriemstva // Halyskyi ekonomichnyi visnyk. 2020. No. 6 (67). DOI: https://doi.org/10.33108/galician-visnyk_tntu.2020.06

3. Yakovenko, O. I., Kolesnyk, A. S. Kontseptualni pidkhody do vyznachennia zmistu mekhanizmu zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv // Stalyi rozvytok ekonomiky. 2025. No. 5 (56). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-20>

4. Volkova, Yu. V. Osnovni pryntsyipy kontseptsii staloho rozvytku hospodarskoi diialnosti pidpriemstva // Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia. 2021. No. 6 (76). DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2021-76-4>

5. Tushevska, T. V. Stiikiy rozvytok pidpriemstva z pozytsii sotsialnoi ta ekonomichnoi efektyvnosti // Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia. 2019. Vol. 30 (69). No. 3. Pp. 97–102.

6. Dlihach, A. O., Hvozdiei, N. I., Biloshkurskyi, M. V. Analiz innovatsiinykh modelei adaptivnoho upravlinnia na promyslovyykh pidpriemstvakh: teoretychni zasady ta praktychni aspekty zastosuvannia // Filosofiia ta upravlinnia. 2025. No. 1 (5). Pp. 66–75.

7. Fursenko V.V. Adaptatsiia pidpriemstv do hlobalizatsiinykh vykykiv u konteksti zabezpechennia stiikoho rozvytku // Biznes- Inform. 2025. № 5. S. 92-100. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-92-100>

8. Lyska P. Upravlinnia korporativnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu pidpriemstva yak faktor staloho rozvytku. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-89>

9. Skopenko N. S., Kohut O. O. Teoretychni ta praktychni aspekty zabezpechennia stiikoho rozvytku pidpriemstv v suchasnykh umovakh. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.5>

10. Andrushkevych N. V., Antoniv I. B. Formuvannya adaptivnoyi stratehiyi sotsial no-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstva. *Управління змінами та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2024-11-8>