

Наталія Е. Красностанова*

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ: ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ПІД ВПЛИВОМ НОВИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено трансформацію стратегій управління сталим розвитком під впливом нових безпекових викликів та обґрунтовано напрями їх удосконалення з урахуванням вимог стійкості, адаптивності й кризової резильєнтності. Встановлено, що взаємозалежність геополітичних, економічних, енергетичних, кліматичних, технологічних і соціально-гуманітарних ризиків змінює концептуальні засади стратегічного управління та потребує інтеграції безпекової складової до системи забезпечення сталого розвитку. Запропоновано авторську систематизацію безпекових викликів, яка об'єднує шість груп загроз відповідно до їх походження та характеру впливу на процеси стратегічного управління сталим розвитком. Доведено, що визначальним чинником трансформації стратегій є не окремі ризики, а їх комплексна взаємодія, яка формує новий рівень стратегічної невизначеності. Розроблено авторську модель трансформації стратегій управління сталим розвитком, що охоплює сім ключових компонентів стратегічного процесу, зокрема стратегічні цілі, логіку планування, управління ризиками, ресурсне забезпечення, інформаційно-аналітичну підтримку, систему оцінювання результативності та очікувані результати реалізації стратегій. Обґрунтовано, що стратегічне управління трансформується від моделі досягнення збалансованого розвитку до моделі забезпечення безпечного, стійкого та адаптивного розвитку, здатного функціонувати в умовах комплексних кризових впливів. Запропоновано концептуальну модель удосконалення стратегій управління сталим розвитком, яка включає сім взаємопов'язаних пріоритетних напрямів: адаптивне стратегічне планування, інтегроване управління ризиками, розвиток кризової резильєнтності, цифровізацію стратегічного управління, забезпечення ресурсної стійкості, інституційну інтеграцію та трансформацію системи стратегічного моніторингу. Визначено, що взаємодія зазначених напрямів забезпечує перехід від реактивного реагування на окремі кризи до проактивного стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову життєздатність соціально-економічних систем. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей під час розроблення та оновлення стратегій сталого розвитку на державному, регіональному та організаційному рівнях.

Ключові слова: управління сталим розвитком, трансформація стратегій, безпекові виклики, національна безпека, парадигма безпеки, адаптивне управління, стратегічне планування, глобальні загрози.

Табл. 3. Літ. 16.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-302-32-44

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2151-3633>

Nataliia Krasnostanova

SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: TRANSFORMATION OF STRATEGIES UNDER THE INFLUENCE OF EMERGING SECURITY CHALLENGES

The article examines the transformation of sustainable development management strategies under the influence of emerging security challenges and substantiates priority directions for their improvement based on the principles of resilience, adaptability, and crisis resilience. The study

* Odesa Polytechnic National University. Ukraine.

demonstrates that the growing interdependence of geopolitical, economic, energy, climate, technological, and socio-humanitarian risks is reshaping the conceptual foundations of strategic management and necessitates the integration of the security dimension into the sustainable development governance framework. An original classification of security challenges is proposed, encompassing six groups of threats according to their origin and the nature of their impact on sustainable development management processes. The findings reveal that the transformation of strategic management is driven not by isolated risks but by their cumulative interaction, which generates a new level of strategic uncertainty. An original model of sustainable development strategy transformation is developed, comprising seven key components of the strategic management process: strategic objectives, planning logic, risk management, resource provision, information and analytical support, performance assessment, and expected implementation outcomes. It is substantiated that strategic management is evolving from a model focused on achieving balanced development towards a model aimed at ensuring secure, resilient, and adaptive development capable of functioning under conditions of multiple and interconnected crises. The study also proposes a conceptual framework for improving sustainable development management strategies, incorporating seven interrelated priority areas: adaptive strategic planning, integrated risk management, the development of crisis resilience, the digitalisation of strategic management, strengthening resource resilience, institutional integration, and the transformation of strategic monitoring systems. The results indicate that the interaction of these components facilitates the transition from reactive responses to individual crises towards proactive strategic management focused on the long-term viability of socio-economic systems. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed models to the design and revision of sustainable development strategies at the national, regional, and organisational levels.

Keywords: sustainable development management, strategy transformation, security challenges, national security, security paradigm, adaptive management, strategic planning, global threats.

Peer-reviewed, approved and placed: 02.08.2026

Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Концепція сталого розвитку формується в умовах зростаючої складності глобального середовища, що характеризується посиленням взаємозалежності економічних, соціальних, екологічних і безпекових процесів. Збройні конфлікти, геополітична нестабільність, кліматичні зміни, кіберзагрози, енергетичні кризи, пандемії та порушення глобальних ланцюгів постачання дедалі більше впливають на функціонування держав, міжнародних організацій і суб'єктів господарювання, змінюючи умови досягнення цілей сталого розвитку. За таких обставин забезпечення довгострокової стійкості соціально-економічних систем потребує переосмислення традиційних підходів до стратегічного управління, у межах яких безпековий компонент набуває значення одного з визначальних чинників формування та реалізації стратегій розвитку.

Проблематика дослідження зумовлена тим, що більшість концептуальних підходів до управління сталим розвитком розроблялася переважно з орієнтацією на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями, тоді як вплив комплексних безпекових викликів розглядався фрагментарно або як зовнішній фактор. Водночас взаємне посилення традиційних і нових ризиків суттєво змінює вимоги до стратегічного управління, висуваючи на перший план питання адаптивності, стійкості та здатності систем розвитку функціонувати в умовах високої

невизначеності. Незважаючи на значний обсяг наукових досліджень, недостатньо розкритими залишаються теоретичні засади та практичні механізми трансформації стратегій сталого розвитку з урахуванням інтеграції безпекової складової в систему стратегічного управління, що зумовлює необхідність подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Проблематика управління сталим розвитком упродовж останніх років еволюціонувала від дослідження окремих економічних чи екологічних аспектів до комплексного аналізу впливу кризових явищ на стратегічне управління. Це зумовило формування кількох взаємопов'язаних напрямів наукових досліджень, серед яких особливе місце займають питання удосконалення механізмів управління сталим розвитком, інтеграції принципів резильєнтності у стратегічне планування та врахування безпекових факторів під час розроблення моделей довгострокового розвитку.

Перший тематичний напрям представлений дослідженнями, присвяченими розвитку методологічних засад управління сталим розвитком. Так, К. В. Боднар [1] обґрунтовує необхідність удосконалення механізму державного управління сталим розвитком регіонів через інтеграцію стратегічного планування, міжсекторальної взаємодії та інституційної координації. Авторкою доведено, що ефективність регіонального розвитку визначається не окремими управлінськими інструментами, а здатністю державного механізму забезпечувати збалансоване досягнення економічних, соціальних та екологічних цілей.

Дослідження К. Р. Немашкало та ін. [2] розширює методологічне бачення управління сталим розвитком на рівні підприємства. Автори показують, що в умовах нестабільності традиційні моделі управління втрачають достатню ефективність, а забезпечення довгострокового розвитку потребує використання адаптивних управлінських підходів, орієнтованих на своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища та інтеграцію ризик-орієнтованих управлінських рішень.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із переосмисленням концепції резильєнтності як складової сталого розвитку. Р. Венцзг та ін. [3] доводять, що сталий розвиток і трансформаційна резильєнтність перебувають у взаємозалежному зв'язку, де здатність систем адаптуватися до криз стає необхідною передумовою досягнення довгострокових цілей розвитку. Науковці обґрунтовують доцільність переходу від моделей, орієнтованих на відновлення після криз, до підходів, які забезпечують структурну трансформацію соціально-економічних систем під впливом нових викликів.

Подальший розвиток цієї концепції запропонували Т. Хернес та ін. [4], які розглядають резильєнтність як динамічний процес безперервної організаційної еволюції. Автори показують, що конкурентоспроможність організацій забезпечується не поверненням до попереднього стану після кризових потрясінь, а формуванням нової траєкторії розвитку, яка враховує накопичений досвід та зміни зовнішнього середовища.

Помітного розвитку останніми роками набув і безпековий напрям досліджень сталого розвитку, у межах якого безпека перестає розглядатися виключно як зовнішній фактор ризику. М. З. Сердар та ін. [5] запропонували

інтегровану концепцію взаємодії сталого розвитку, резильєнтності та безпеки, довівши, що ефективність функціонування міських систем визначається збалансованістю саме цих трьох взаємопов'язаних компонентів. Отримані результати свідчать, що ізольоване забезпечення екологічної чи економічної стійкості не гарантує довгострокового розвитку без інтеграції механізмів управління безпековими ризиками.

Подібний підхід розвивають G. Kharlamova та ін. [6], які пропонують розглядати безпеку як самостійну складову системи ESG. Автори аргументовано доводять, що інтеграція компонента Security трансформує класичну ESG-модель у більш комплексний інструмент стратегічного управління, здатний враховувати виклики геополітичної нестабільності, економічних криз та воєнних ризиків під час забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Безпосередньо взаємозв'язок між безпекою та сталим розвитком територій досліджує Л. Ю. Прогонюк [7], яка показує, що безпекові загрози істотно змінюють можливості територіальних громад реалізовувати довгострокові стратегії розвитку. Авторка встановила, що зростання комплексних ризиків потребує перегляду традиційних підходів до місцевого стратегічного планування шляхом інтеграції механізмів кризового реагування, захисту критичної інфраструктури та забезпечення соціальної стійкості громад.

Попри значний науковий доробок, більшість досліджень розглядає або окремі механізми управління сталим розвитком, або питання організаційної резильєнтності, або вплив безпекових загроз на розвиток окремих територій чи підприємств. Недостатньо дослідженими залишаються концептуальні засади трансформації стратегій управління сталим розвитком під впливом нових безпекових викликів, зокрема механізми інтеграції безпекового виміру до системи стратегічного управління як рівноправної складової поряд з економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку. Саме усунення цієї наукової прогалини визначає спрямованість представленого дослідження.

Формулювання цілей дослідження (мети статті). Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад трансформації стратегій управління сталим розвитком під впливом нових безпекових викликів.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Концепція сталого розвитку історично формувалася як модель забезпечення довгострокової рівноваги між економічним зростанням, соціальним розвитком та збереженням довкілля [5]. Такий підхід виходив із припущення, що стратегічне управління здійснюється у відносно прогнозованому середовищі, а основними джерелами невизначеності є економічні цикли, демографічні зміни та екологічні обмеження. Проте накопичення криз різної природи засвідчило, що безпекові фактори більше не можуть розглядатися як зовнішні умови реалізації стратегій розвитку. Вони стали одним із ключових елементів, які визначають можливості досягнення цілей сталого розвитку та впливають на архітектуру управлінських рішень.

Особливістю сучасних безпекових викликів є їхня взаємопов'язаність. Воєнні конфлікти провокують енергетичні та продовольчі кризи, економічна

нестабільність посилює соціальну напруженість, цифровізація одночасно розширює можливості розвитку та збільшує кіберризики, а кліматичні зміни дедалі частіше стають каталізатором гуманітарних і міграційних процесів [1]. Це свідчить про перехід від ізольованого сприйняття окремих ризиків до необхідності розглядати їх як єдину систему взаємодіючих загроз. З огляду на це пропонується авторська систематизація безпекових викликів, що враховує не лише їх походження, а й характер впливу на систему управління сталим розвитком.

Таблиця 1. Систематизація безпекових викликів та їх вплив на управління сталим розвитком, сформовано на основі [6; 8]

Група безпекових викликів	Основні прояви	Ключовий вплив на управління сталим розвитком
Геополітичні та воєнні	Військові конфлікти, гібридні загрози, санкції, порушення логістики, руйнування інфраструктури	Переорієнтація стратегічних пріоритетів, зростання ролі кризового планування та забезпечення стійкості критичної інфраструктури
Економічні та фінансові	Інфляція, боргові ризики, нестабільність фінансових ринків, розрив ланцюгів постачання	Зміна інвестиційної політики, диверсифікація ресурсів, посилення управління ризиками
Енергетичні та ресурсні	Енергетична залежність, дефіцит ресурсів, нестабільність постачання	Розвиток енергетичної стійкості, ресурсної ефективності та диверсифікації джерел забезпечення
Кліматичні та екологічні	Екстремальні природні явища, деградація екосистем, втрата біорізноманіття	Інтеграція кліматичної адаптації у стратегічне планування, розвиток екологічної резильєнтності
Технологічні та кібербезпекові	Кібератаки, цифрові загрози, використання ШІ, інформаційні маніпуляції	Формування цифрової стійкості, захист критичних інформаційних систем, розвиток кіберуправління
Соціально-гуманітарні	Міграція, демографічні зміни, пандемії, нерівність, дефіцит людського капіталу	Посилення інклюзивності політики розвитку, забезпечення соціальної згуртованості та адаптивності ринку праці

Запропонована систематизація демонструє, що більшість безпекових викликів перестала мати галузевий характер. Їхній вплив одночасно охоплює економічну, соціальну, екологічну та інституційну сфери, формуючи ефект взаємного посилення ризиків. Саме ця особливість принципово відрізняє сучасне безпекове середовище від попередніх етапів розвитку, коли окремі загрози могли розглядатися незалежно одна від одної. Внаслідок цього ефективність стратегічного управління дедалі більше визначається не здатністю реагувати на окремі кризи, а спроможністю враховувати їх комплексний характер [9].

Найбільш суттєвий вплив на трансформацію управління сталим розвитком здійснюють геополітичні та воєнні виклики. Вони змінюють не лише структуру державних видатків чи інвестиційних потоків, а й саму логіку стратегічного планування [7]. Якщо традиційні моделі орієнтувалися

насамперед на підвищення ефективності використання ресурсів, то за умов воєнної та геополітичної нестабільності першочергового значення набуває забезпечення безперервності функціонування критичних систем, захист інфраструктури, збереження виробничого потенціалу та підтримання соціальної стабільності. Це свідчить про інтеграцію категорії безпеки до фундаментальних принципів сталого розвитку.

Не менш вагомою є роль кліматичних, енергетичних та економічних викликів, які істотно посилюють взаємозалежність між екологічною політикою та економічною безпекою [5]. Кліматичні ризики впливають на продовольчі системи, водні ресурси, енергетику та стан критичної інфраструктури, тоді як економічна нестабільність обмежує можливості фінансування екологічних і соціальних програм. За таких умов пріоритетом стає не лише досягнення цілей сталого розвитку, а й забезпечення здатності економічних систем адаптуватися до тривалих кризових процесів без втрати потенціалу подальшого розвитку.

Особливе місце займають технологічні та кібербезпекові виклики, значення яких зростає паралельно з цифровою трансформацією державного управління та економіки [5]. Залежність від цифрової інфраструктури створює нові можливості для підвищення ефективності управління, проте одночасно підвищує вразливість до кіберзагроз, інформаційних атак та цифрових збоїв. Унаслідок цього цифрова стійкість поступово перетворюється на одну з базових передумов реалізації стратегій сталого розвитку.

Саме взаємопов'язаність наведених груп безпекових викликів є головною причиною трансформації концептуальних засад управління сталим розвитком. Якщо класична модель базувалася на взаємодії трьох складових – економічної, соціальної та екологічної, то сучасна модель потребує інтеграції четвертого системоутворюючого елемента – безпекової стійкості (security resilience) [10]. Це означає, що ефективність стратегій розвитку повинна оцінюватися не лише за рівнем досягнення соціально-економічних чи екологічних результатів, а й за здатністю системи зберігати функціональність, адаптуватися до комплексних криз та швидко відновлюватися після їхнього впливу.

Систематизація безпекових викликів засвідчує, що їхній вплив поширюється не лише на окремі напрями соціально-економічного розвитку, а й на засади стратегічного управління [5]. Якщо раніше безпека розглядалася переважно як одна із зовнішніх умов реалізації стратегій, то посилення взаємозалежності воєнних, економічних, енергетичних, кліматичних і технологічних ризиків зумовлює її перехід до категорії системоутворюючих чинників розвитку. За таких умов трансформація стратегій пов'язана не зі зміною окремих інструментів управління, а з переглядом принципів формування стратегічних цілей, управлінських пріоритетів та критеріїв оцінювання результативності.

Класична модель стратегічного управління сталим розвитком базувалася на прагненні досягти балансу між економічною ефективністю, соціальним добробутом та екологічною відповідальністю. Подібний підхід залишався ефективним за умов відносно прогнозованого середовища, коли ризики мали

локальний характер і не визначали загальної траєкторії розвитку. Комплексний характер сучасних безпекових викликів змінює цю логіку [11]. Стратегія більше не може орієнтуватися виключно на досягнення запланованих показників, оскільки першочергового значення набуває здатність системи підтримувати функціонування, адаптуватися до кризових впливів і забезпечувати безперервність розвитку.

Перехід до нової моделі стратегічного управління охоплює практично всі структурні елементи стратегії. Змінюються зміст стратегічних цілей, принципи планування, механізми розподілу ресурсів, підходи до управління ризиками, роль цифрових технологій та система оцінювання результативності [6]. Узагальнення цих змін дозволило сформулювати авторську модель трансформації стратегій управління сталим розвитком, представлену в таблиці 2.

Таблиця 2. Трансформація ключових компонентів стратегій управління сталим розвитком в умовах інтеграції безпекової складової, сформовано на основі [5; 9]

Компонент стратегічного управління	Традиційна модель	Трансформована модель
Стратегічна мета	Досягнення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку	Забезпечення безпечного, стійкого та збалансованого розвитку
Логіка стратегічного планування	Лінійне довгострокове планування	Адаптивне та сценарне планування
Управління ризиками	Реагування на окремі ризики	Безперервне управління комплексом взаємопов'язаних ризиків
Використання ресурсів	Максимізація ефективності	Поєднання ефективності, резервування та диверсифікації ресурсів
Інформаційне забезпечення	Підтримка прийняття управлінських рішень	Моніторинг ризиків, прогнозування криз і цифрова безпека
Оцінювання результативності	Досягнення економічних, соціальних та екологічних показників	Комплексна оцінка ефективності, адаптивності, резильєнтності та безпеки
Очікуваний результат	Реалізація стратегічних цілей	Збереження здатності системи до розвитку незалежно від кризових впливів

Представлена модель демонструє, що найбільш глибоких змін зазнає стратегічна мета розвитку [9]. Досягнення економічного зростання, соціальної стабільності та екологічної збалансованості залишається базовим орієнтиром, однак вже не може розглядатися як самодостатній результат. Стратегія повинна забезпечувати здатність системи підтримувати виконання своїх функцій за умов різкої зміни зовнішнього середовища, що фактично розширює зміст самого поняття сталого розвитку.

Не менш істотних змін зазнає стратегічне планування. Замість формування єдиної довгострокової траєкторії розвитку дедалі більшого

поширення набуває сценарний підхід, який передбачає одночасне опрацювання кількох можливих варіантів розвитку подій [1]. Такий формат планування дозволяє своєчасно переглядати стратегічні пріоритети, коригувати механізми реалізації політики та забезпечувати гнучкість управлінських рішень без втрати довгострокових цілей.

Змінюється і роль управління ризиками. У традиційних моделях воно виконувало переважно допоміжну функцію, пов'язану з мінімізацією окремих негативних факторів [12]. Інтеграція безпекової складової переводить управління ризиками у площину стратегічного управління, оскільки оцінювання можливих загроз здійснюється на всіх етапах розроблення та реалізації стратегії. Відповідно стратегічні рішення приймаються з урахуванням не лише прогнозованих результатів, а й потенційних сценаріїв розвитку кризових процесів.

Трансформація торкається також принципів ресурсного забезпечення. Орієнтація виключно на підвищення ефективності використання ресурсів поступово поступається місцем підходу, який поєднує економічну результативність із формуванням резервів, диверсифікацією джерел постачання та розвитком автономності критично важливих систем [10]. Така зміна пояснюється необхідністю зменшення стратегічної вразливості соціально-економічних систем до зовнішніх шоків.

Окремого значення набуває цифрова складова стратегічного управління. Якщо цифрові технології раніше використовувалися переважно для автоматизації управлінських процесів, то інтеграція безпекового виміру суттєво розширює їх функціональне призначення [11]. Інформаційно-аналітичні системи, штучний інтелект, великі дані та цифрові платформи стають інструментами раннього виявлення ризиків, моделювання кризових сценаріїв і підтримки стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості розвитку.

Сутність трансформації стратегій найбільш повно проявляється у зміні підходів до оцінювання їх результативності [12]. Досягнення встановлених економічних, соціальних або екологічних показників більше не є єдиним критерієм ефективності. Комплексне оцінювання повинно враховувати здатність системи підтримувати функціональність, адаптуватися до нових викликів, мінімізувати наслідки криз та відновлювати потенціал розвитку. Це обумовлює доцільність інтеграції показників безпеки, адаптивності та резильєнтності до системи стратегічного моніторингу.

Проведений аналіз свідчить, що інтеграція безпекової складової змінює не окремі інструменти управління, а концептуальну основу стратегій сталого розвитку [9]. Вектор розвитку зміщується від забезпечення збалансованості до формування стійких соціально-економічних систем, здатних функціонувати в умовах комплексних криз. Це дозволяє розглядати безпеку не як самостійний напрям державної політики, а як інтегральний елемент сучасної моделі управління сталим розвитком, який визначає зміст стратегічних рішень, принципи їх реалізації та критерії оцінювання результативності.

Аналіз еволюції сучасних підходів до управління сталим розвитком свідчить, що інтеграція безпекового виміру змінює не лише зміст стратегічних

документів, а й саму логіку їх формування [12]. Традиційні стратегії здебільшого орієнтувалися на досягнення визначених цільових показників, тоді як сучасні умови вимагають забезпечення здатності системи підтримувати розвиток незалежно від характеру кризових впливів. За таких обставин удосконалення стратегій слід розглядати як послідовну перебудову механізмів стратегічного управління, що поєднує довгострокову орієнтацію розвитку зі здатністю оперативно реагувати на зміну безпекового середовища.

Проведений аналіз дозволяє виокремити сім взаємопов'язаних напрямів, які формують основу сучасної моделі стратегічного управління сталим розвитком. Їх особливість полягає у тому, що кожен із запропонованих напрямів не функціонує ізольовано [13]. Підвищення адаптивності стратегічного планування неможливе без цифрової підтримки прийняття рішень, ефективне управління ризиками потребує розвитку кризової резильєнтності, а формування стійкості соціально-економічних систем залежить від якості міжінституційної взаємодії та ресурсного забезпечення. Саме взаємозв'язок цих елементів формує інтегровану систему стратегічного управління, орієнтовану на довгострокову життєздатність системи.

З метою систематизації запропонованого підходу розроблено концептуальну модель пріоритетних напрямів удосконалення стратегій управління сталим розвитком (табл. 3).

Таблиця 3. Концептуальна модель удосконалення стратегій управління сталим розвитком в умовах комплексних безпекових викликів, сформовано на основі [13]

Стратегічний напрям	Управлінська трансформація	Вплив на стійкість системи
Адаптивне стратегічне планування	Перехід до сценарного планування та регулярного перегляду стратегічних рішень	Гнучкість реагування на зміну середовища
Інтегроване управління ризиками	Інтеграція оцінювання ризиків у всі етапи стратегічного циклу	Зменшення стратегічної вразливості
Розвиток кризової резильєнтності	Формування механізмів швидкого реагування, відновлення та організаційного навчання	Підтримання безперервності розвитку
Цифровізація стратегічного управління	Використання цифрової аналітики, ШІ та систем раннього попередження	Підвищення якості стратегічних рішень
Забезпечення ресурсної стійкості	Диверсифікація ресурсів, резервування та розвиток локальної автономності	Зниження залежності від зовнішніх факторів
Інституційна інтеграція	Координація діяльності держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства	Узгодженість стратегічних рішень
Трансформація стратегічного моніторингу	Інтеграція показників безпеки, адаптивності та резильєнтності	Комплексне оцінювання ефективності розвитку

На відміну від традиційних моделей, у яких стратегічне планування було відправною точкою управлінського процесу, запропонована модель базується

на взаємодії всіх складових [11]. Зміна одного елемента неминуче впливає на ефективність інших. Наприклад, сценарне планування не забезпечує очікуваного результату без постійного аналізу ризиків, а розвиток кризової резильєнтності неможливий без інформаційної підтримки, що дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози та прогнозувати їхній вплив.

Центральне місце у запропонованій моделі займає адаптивне стратегічне планування [10]. Його зміст полягає не у скороченні горизонту планування, а у переході від жорстко фіксованих стратегічних документів до системи постійного оновлення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє зберігати стратегічну послідовність розвитку, одночасно коригуючи інструменти реалізації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Наступним елементом виступає інтегроване управління ризиками. Його функція полягає не лише у мінімізації можливих втрат, а й у забезпеченні обґрунтованості стратегічних рішень [3]. Включення оцінювання ризиків до кожного етапу стратегічного циклу змінює сам принцип формування стратегічних пріоритетів, оскільки поряд із потенційними перевагами враховується рівень стійкості системи до можливих кризових сценаріїв.

Логічним продовженням цього процесу є розвиток кризової резильєнтності. Її практичне значення полягає у здатності не лише мінімізувати наслідки криз, а й використовувати отриманий досвід для вдосконалення стратегічного управління [1]. У результаті криза розглядається не виключно як джерело загроз, а і як чинник інституційного навчання, що сприяє підвищенню ефективності майбутніх стратегічних рішень.

Цифровізація стратегічного управління забезпечує інформаційну основу для реалізації всіх інших напрямів [14]. Використання технологій штучного інтелекту, прогнозної аналітики, цифрових платформ та аналізу великих даних істотно підвищує швидкість отримання інформації, якість прогнозування та обґрунтованість управлінських рішень. Це створює передумови для переходу від реактивної моделі управління до проактивного управління, заснованого на ранньому виявленні потенційних загроз.

Підвищення стійкості стратегій неможливе без перегляду підходів до ресурсного забезпечення [15]. Домінування критерію максимальної ефективності поступово змінюється орієнтацією на забезпечення достатнього рівня автономності, диверсифікацію джерел постачання та створення резервів критично важливих ресурсів. Це дозволяє зменшити залежність соціально-економічних систем від зовнішніх шоків і підтримувати безперервність функціонування навіть за умов масштабних криз.

Не менш важливим напрямом виступає розвиток інституційної взаємодії. Складність сучасних викликів практично виключає можливість їх ефективного вирішення в межах окремих секторів або органів влади [16]. Формування стійких стратегій потребує постійної координації між державними інституціями, бізнесом, науковою спільнотою та громадянським суспільством, що забезпечує комплексність прийнятих рішень і підвищує ефективність їх реалізації.

Завершальним елементом моделі є трансформація системи стратегічного моніторингу. Поряд із традиційними економічними, соціальними та

екологічними показниками до системи оцінювання інтегруються індикатори безпеки, адаптивності, швидкості відновлення та кризової резильєнтності. Це дозволяє оцінювати не лише ступінь досягнення стратегічних цілей, а й реальну спроможність системи підтримувати розвиток у нестабільному середовищі.

Проведене узагальнення свідчить, що вдосконалення стратегій управління сталим розвитком доцільно розглядати як перехід до інтегрованої моделі стратегічного управління, у якій стійкість, адаптивність і кризова резильєнтність не є окремими характеристиками, а утворюють взаємозалежну систему. Саме взаємодія цих компонентів забезпечує здатність соціально-економічних систем підтримувати довгостроковий розвиток незалежно від масштабу та природи безпекових викликів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило, що зростання складності та взаємозалежності сучасних безпекових викликів змінює концептуальні засади управління сталим розвитком. Безпекова складова перестає виконувати функцію зовнішнього обмеження реалізації стратегій і трансформується у системоутворюючий елемент стратегічного управління, який визначає зміст стратегічних цілей, принципи планування, механізми прийняття управлінських рішень та критерії оцінювання результативності розвитку.

У результаті дослідження систематизовано сучасні безпекові виклики за характером їх впливу на процеси сталого розвитку та встановлено, що найбільш істотні зміни спричиняє не окремий ризик, а їх одночасна дія, яка формує новий рівень стратегічної невизначеності. Це обумовлює необхідність переходу від традиційного ризик-орієнтованого управління до комплексного підходу, що поєднує забезпечення безпеки, стійкості та довгострокового розвитку в межах єдиної системи стратегічного управління.

Обґрунтовано, що трансформація стратегій управління сталим розвитком охоплює всі ключові компоненти стратегічного процесу – від формування стратегічних цілей і моделей планування до управління ресурсами, цифрової підтримки прийняття рішень та системи стратегічного моніторингу. На відміну від традиційної моделі, орієнтованої переважно на досягнення економічних, соціальних та екологічних результатів, трансформована модель базується на інтеграції принципів адаптивності, сценарного планування, кризової резильєнтності та безперервного управління ризиками.

Науковим результатом дослідження є розроблення концептуальної моделі вдосконалення стратегій управління сталим розвитком, яка об'єднує сім взаємопов'язаних стратегічних напрямів: адаптивне планування, інтегроване управління ризиками, розвиток кризової резильєнтності, цифровізацію стратегічного управління, забезпечення ресурсної стійкості, посилення інституційної координації та трансформацію системи стратегічного моніторингу. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель розглядає зазначені напрями не як окремі інструменти, а як взаємозалежні елементи єдиної системи стратегічного управління, ефективність якої визначається їх комплексною взаємодією.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих концептуальних положень під час розроблення

та оновлення стратегій сталого розвитку на державному, регіональному й організаційному рівнях. Їх застосування сприятиме підвищенню адаптивності систем управління, зниженню стратегічної вразливості до комплексних криз та формуванню довгострокової спроможності забезпечувати сталий розвиток в умовах нестабільного безпекового середовища.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методичного інструментарію оцінювання рівня інтеграції безпекової складової до стратегій сталого розвитку, формуванням системи кількісних індикаторів стратегічної стійкості та кризової резильєнтності, а також апробацією запропонованої концептуальної моделі на рівні окремих держав, регіонів і секторів економіки.

1. Боднар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 150–161. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>
2. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 365–371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>
3. Benczúr P., Cariboni J., Giovannini E., Manca A. R. Sustainable Development and Transformative Resilience: A Two-Way Link. In: Organizational Resilience: Interdisciplinary Insights. Research in the Sociology of Organizations. Vol. 99. Bingley : Emerald Publishing Limited, 2026. P. 159–175. DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20260000099009>
4. Hernes T., Blagoev B., Kunisch S., Schultz M. From Bouncing Back to Bouncing Forward: A Temporal Trajectory Model of Organizational Resilience. Academy of Management Review. 2025. Vol. 50. No. 1. P. 72–92. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>
5. Serdar M. Z., Lahlou F.-Z., Namany S., Ayyub B. M., Al-Ghamdi S. G., Al-Ansari T. Assessing sustainability, resilience, and security triad of urban systems under climate change risks: A wholistic perspective. Current Research in Environmental Sustainability. 2025. Vol. 10. Article 100319. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2025.100319>
6. Kharlamova G., Shchur D., Humenna O. S + ESG as a New Dimension of Resilience: Security at the Core of Sustainable Business Development. Sustainability. 2025. Vol. 17. No. 18. Art. 8425. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17188425>
7. Прогонюк Л. Ю. Аналіз безпекових загроз та їх вплив на сталий розвиток територіальних громад України. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1 (58). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-63>
8. Надоша О. В. Теоретико-методологічний аналіз сталого розвитку у контексті сучасних дослідницьких підходів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=341> (дата звернення: 04.07.2026).
9. Марискевич А. Т. Публічне управління сталим розвитком регіонів. Публічне адміністрування та національна безпека. 2025. № 5 (58). DOI: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-5-10958>
10. Тарасюк О. В. Теоретичні засади формування концепції сталого розвитку та її практична реалізація на сучасному етапі розвитку суспільства. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1 (111). С. 51–63. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)
11. Ali A. A. Impact of Integrating Sustainability into Strategic Management on Financial and Sustainability Performance – Literature Review. Sustainability. 2026. Vol. 18. No. 8. Art. 4137. DOI: <https://doi.org/10.3390/su18084137>
12. Shabbir M. S., Salman R. Sustainable Development Policy Interventions: Stakeholder Engagement and Environmental Policy in Practice. Business Strategy and the Environment. 2026. Vol. 35. No. 2. P. 1997–2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.70274>
13. Orel Y., Kulinich O., Dziuba H., Krasnostanova N., Bakhaiev R. Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. International Journal of Technology. 2025. Vol. 16. No. 4. P. 1104–1123. DOI: <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>
14. Escandon-Barbosa D., Salas-Paramo J. Driving success: Leveraging strategic decision-making and digital technology for sustainable performance. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2025. Vol. 11. Iss. 2. Art. 100536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100536>

15. Красностанова Н., Матюшенко Т. Перспективи формування зеленої економіки України в контексті сталого розвитку та економічної безпеки. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2023. № 29. С. 234–236. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb292023289666>

16. van Driel M., Biermann F., Kim R. E., Vijge M. J. The impact of the Sustainable Development Goals on global policies on sustainable consumption and production. *Globalizations*. 2024. Vol. 21. No. 8. P. 1366–1382. DOI: <https://doi.org/10.1080/14747731.2024.2351301>

1. Bodnar, K. V. (2023). Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv. *Derzhavne budivnytstvo*, 2(34), 150–161. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>

2. Nemashkalo, K. R., Khakhaliev, D. O., & Manuilov, O. V. (2024). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh nestabilnosti. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, 9(1), 365–371. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>

3. Benczúr, P., Cariboni, J., Giovannini, E., & Manca, A. R. (2026). Sustainable development and transformative resilience: A two-way link. In M. L. Frigotto & R. Pinheiro (Eds.), *Organizational resilience: Interdisciplinary insights (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 99, pp. 159–175)*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0733-558X2026000099009>

4. Hernes, T., Blagoev, B., Kunisch, S., & Schultz, M. (2025). From bouncing back to bouncing forward: A temporal trajectory model of organizational resilience. *Academy of Management Review*, 50(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0406>

5. Serdar, M. Z., Lahlou, F.-Z., Namany, S., Ayyub, B. M., Al-Ghamdi, S. G., & Al-Ansari, T. (2025). Assessing sustainability, resilience, and security triad of urban systems under climate change risks: A holistic perspective. *Current Research in Environmental Sustainability*, 10, Article 100319. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2025.100319>

6. Kharlamova, G., Shchur, D., & Humenna, O. (2025). S + ESG as a new dimension of resilience: Security at the core of sustainable business development. *Sustainability*, 17(18), Article 8425. <https://doi.org/10.3390/su17188425>

7. Prohoniuk, L. Yu. (2026). Analiz bezpekovykh zahroz ta yikh vplyv na stalyy rozvytok terytorialnykh hromad Ukrainy. *Stalyy rozvytok ekonomiky*, 1(58). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-63>

8. Nadosha, O. V. (2011). Teoretyko-metodolohichniy analiz staloho rozvytku u konteksti suchasnykh doslidnytskykh pidkhodiv. *Derzhavne upravlinnia: Udoskonalennia ta rozvytok*, 10. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=341>

9. Maryskeyvych, A. T. (2025). Publichne upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv. *Publichne administruvannya ta natsionalna bezpeka*, 5(58). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-5-10958>

10. Tarasiuk, O. V. (2025). Teoretychni zasady formuvannya kontseptsii staloho rozvytku ta yii praktichna realizatsiia na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya*, 1(111), 51–63. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-51-63)

11. Ali, A. A. (2026). Impact of integrating sustainability into strategic management on financial and sustainability performance: Literature review. *Sustainability*, 18(8), Article 4137. <https://doi.org/10.3390/su18084137>

12. Shabbir, M. S., & Salman, R. (2026). Sustainable development policy interventions: Stakeholder engagement and environmental policy in practice. *Business Strategy and the Environment*, 35(2), 1997–2013. <https://doi.org/10.1002/bse.70274>

13. Orel, Y., Kulinich, O., Dziuba, H., Krasnostanova, N., & Bakhaiev, R. (2025). Multilevel strategic planning for sustainable development in public administration. *International Journal of Technology*, 16(4), 1104–1123. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v16i4.7595>

14. Escandon-Barbosa, D., & Salas-Paramo, J. (2025). Driving success: Leveraging strategic decision-making and digital technology for sustainable performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), Article 100536. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100536>

15. Krasnostanova, N., & Matiushenko, T. (2023). Perspektyvy formuvannya zelenoi ekonomiky Ukrainy v konteksti staloho rozvytku ta ekonomichnoi bezpeky. Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia, 29, 234–236. <https://doi.org/10.35432/tisb292023289666>

16. van Driel, M., Biermann, F., Kim, R. E., & Vijge, M. J. (2024). The impact of the Sustainable Development Goals on global policies on sustainable consumption and production. *Globalizations*, 21(8), 1366–1382. <https://doi.org/10.1080/14747731.2024.2351301>