

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 5. ISSN 2307-2105*



*Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.29>**

**УДК 330.111:330.34.014.2**

*В. В. Гаркавий,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,  
публічного управління та адміністрування,*

*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4325-3422>*

## **ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТАЛОГО УПРАВЛІННЯ**

*V. Garkavyi,*

*PhD in Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University*

## **BASIC ASPECTS OF SUSTAINABLE GOVERNANCE**

*Головною метою цієї статті є поглиблене вивчення управління розвитком підприємства як цілеспрямований процес змін, спрямованого на зміцнення конкурентних позицій і підвищення ефективності організації в довгостроковій перспективі. Указується, що цей процес охоплює стратегічне планування, впровадження операційних змін у структурі, технології та людському капіталі. Вивчено вплив розвитку на ефективність діяльності господарських структур. У рамках дослідження акцент робився на визначенні умов, за яких організація здатна найбільш ефективно*

використовувати свій внутрішній потенціал, що вимагає активної ролі з боку менеджерів.

У процесі дослідження було поставлено завдання визначити ключові елементи, які складають основу сталого менеджменту в організаційній структурі. Встановлено, що сталий менеджмент - це більше, ніж інструмент управління - це стратегічний ресурс, який забезпечує досягнення довгострокових цілей організації шляхом скоординованих командних дій та прийняття обґрунтованих рішень. Визначено, що реалізація принципів сталого менеджменту потребує комплексного підходу, який включає: оперативну адаптацію до викликів та вимог сучасного бізнес-середовища; гармонія між стратегічними цілями та реальними засобами їх досягнення; гнучкість і можливість еволюції управлінських рішень відповідно до нових умов і параметрів ринкової економіки.

Зроблено висновок, що забезпечення сталого управління повинно розглядатись як одна з першочергових і стратегічних цілей будь-якої організації, що прагне до довгострокової ефективності.

*Enterprise development management is a purposeful process of change aimed at strengthening competitive positions and increasing the effectiveness of the organization in the long term. This process encompasses strategic planning, implementation of operational changes in structure, technology and human capital. The main goal of this article is to present the concept of company sustainability as a key element of effective and responsible management. The main focus is on the analysis of sustainability at the organizational level. As part of the study, the emphasis is on determining the conditions under which the organization is able to use its internal potential most effectively, which requires an active role on the part of managers. In the process of developing the research, a number of the following tasks were set: to reveal in detail the concept of organizational sustainability, determining its essence and features; analyze the importance of management activities in the process of achieving and maintaining the*

*sustainability of the organization at a high level; identify the key elements that form the basis of sustainable management in the organizational structure. Main thesis: Ensuring sustainable development should be considered as one of the primary and strategic goals of any organization striving for long-term performance. The stability of the organization is interpreted as its ability to maintain the appropriate level of efficiency over a long period of time, even in changing conditions of the surrounding environment. This concept covers adaptation to changes and maintaining competitiveness. Sustainable management is more than a management tool - it is a strategic resource that ensures the achievement of the organization's long-term goals through coordinated team actions and informed decision-making. Implementation of the principles of sustainable management requires a comprehensive approach, which includes: prompt adaptation to the challenges and requirements of the modern business environment; harmony between strategic goals and real means of achieving them; flexibility and the possibility of evolution of management decisions in response to new conditions and parameters of the market economy.*

**Ключові слова:** організація, управління, баланс, сталість, господарювання, використання ресурсів, адаптація, стратегія.

**Keywords:** organization, management, balance, sustainability, management, use of resources, adaptation, strategy.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У світі, який постійно змінюється, відповідальність організацій перед майбутніми поколіннями та власним стабільним існуванням стала магнітом для об'єднання прогресивної частини сучасного суспільства навколо концепції сталого управління. У рамках організаційної діяльності цей підхід вимагає суттєвих трансформацій, адаптації до нових умов і тенденцій у бізнес-середовищі. Сталий менеджмент передбачає, що організація здатна

оновлювати свої структури й функціональні механізми таким чином, аби гарантовано досягати поставлених цілей за рахунок максимально збалансованої взаємодії як внутрішніх, так і зовнішніх процесів протягом тривалого часу. Корпоративна стійкість у цьому контексті виступає індикатором і запорукою як вигод для різних зацікавлених сторін, так і позитивного впливу на суспільство загалом.

Головна теза цієї роботи полягає у визначенні того, що підтримка та реалізація принципу сталого розвитку має бути основною стратегічною метою кожної організації незалежно від її масштабу чи сфери діяльності. Такий напрямок є не лише необхідністю виживання в сучасному діловому середовищі, але й фундаментом для довгострокового процвітання й гармонійного існування з суспільством та навколишнім середовищем.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Публікації, присвячені основним аспектам сталого управління і господарювання, зосереджуються на ряді важливих питань і напрямків, що відображають актуальні тенденції та наукові досягнення у цій галузі. А саме: в публікації «Концепт сталого господарювання: загальні положення» проаналізовано напрями обґрунтування концепту сталого господарювання [1, с. 25]. Морозов Р.В. та Морозова О.Г. в своїх дослідженнях з'ясували, що в сучасних умовах України одним із ключових напрямів трансформації аграрного виробництва є впровадження концепції сталого розвитку сільського господарства. Згідно з цим підходом, агропромислова галузь має одночасно задовольняти продовольчі потреби суспільства, сприяти підвищенню рівня життя населення та запобігати негативному впливу на навколишнє середовище. [2, с. 141]. Сокольська Т.В. зазначала, що негативні тенденції в економічному розвитку вітчизняної аграрної сфери потребують особливої уваги з боку наукової спільноти. Вона стверджувала, що дана галузь не лише відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, але й суттєво впливає на формування соціального клімату та сприяє сталому розвитку країни [3, с. 21]. Кирич Н.Б., з колегами, стверджує що, довгостроковий розвиток

підприємства ґрунтується на впровадженні триєдиної концепції під назвою Triple Bottom Line (TBL). На їх думку, ця концепція включає три ключові складові, які формують основу діяльності будь-якої організації: економічний, соціальний та екологічний аспекти. Також, ці автори стверджували, що для того щоб надати чітке і цілісне визначення поняття сталого розвитку підприємства, необхідно детально розглянути кожен з його складових окремо, адже лише їхній комплексний аналіз дозволяє повністю зрозуміти сутність і особливості цього багатогранного процесу [4, с. 151]. Буряк Є.В. указує на те, що у контексті економіки сталий розвиток передбачає не просто зростання національного доходу та підвищення рівня життя населення, але й всебічне вдосконалення системи соціального захисту. Досягнення сталого розвитку повинно йти паралельно з важливими структурними трансформаціями в економічній та соціальній площинах [5, с. 137].

З публікації «Концепція сталого розвитку та її значення. Природокористування в контексті сталого розвитку» [6], можна дізнатись, що «Сталий розвиток (sustainable development) – це глобальна концепція, яка спрямована на гармонійне поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження природного середовища. Основна ідея цієї концепції полягає в тому, щоб задовольнити потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь» [6]. З публікації «17 цілей сталого розвитку» відомо, що «У вересні 2015 року всі 193 члени Організації Об'єднаних Націй ухвалили план досягнення спільного кращого майбутнього. Наступні 15 років спільні зусилля спрямовано на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. У центрі «Порядку денного 2030» є 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), що чітко означають світ, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків» [7]. В публікації Хаустової В.Є. та Омарова Ш.А. указується на те, що у сучасному світі визначення сталого розвитку суттєво різняться залежно від акцентів, зроблених на пріоритетних питаннях. Це можуть бути аспекти економічного зростання, рівень якості життя, заходи із захисту

довкілля, взаємовідносини між розвиненими країнами та тими, що розвиваються, потреба в ефективному управлінні глобальними процесами, ощадливе використання природних ресурсів, а також забезпечення гармонійного балансу між різними сферами суспільного розвитку [8, с. 266].

Тема забезпечення сталого розвитку і сталого управління, як відповідної системи прийняття рішень, вже тривалий час привертає підвищену увагу науковців і практиків. Однак через її складний, багатогранний характер, а також значний вплив на суспільний прогрес, чимало аспектів цієї проблеми потребують подальшого детального аналізу.

Усвідомлюючи значущість наявних досягнень та цінність здобутих результатів, варто підкреслити, що подальшого вдосконалення потребують як теоретичні основи сталого розвитку, так і практичні аспекти, пов'язані з розробкою інструментів і механізмів його реалізації в умовах сучасних трансформаційних змін.

Зокрема, **автор поставив перед собою наступну ціль:** Виявити основні елементи сталого управління організацією які включають: адаптивну і гнучку організаційно-управлінську структуру, інноваційні технології, які залучаються до робочих процесів, а також гармонійність між особистими цілями працівників і стратегічними прагненнями компанії.

**Об'єктом дослідження** виступають динамічні управлінські процеси в сучасних бізнес-організаціях. У свою чергу, предметом дослідження є аналіз ключових компонентів, які формують основу концепції сталого розвитку компанії на управлінському рівні.

**Методи дослідження.** Методологічну основу становлять загальнонаукові принципи вивчення соціальних процесів, що дозволяє дати системний підхід до розгляду даної проблематики. Теоретичне підґрунтя статті сформоване на основі фундаментальних досліджень, викладених у працях як українських, так і міжнародних науковців. Під час проведення досліджень широко використовувався бібліографічний метод досліджень. Це забезпечило теоретичне підґрунтя роботи, дозволило виявити ступінь

вивченості теми, уникнути дублювання досліджень та сформувати базу даних для аналізу. Використання методів аналізу і синтезу дозволило деталізувати та виявити взаємозв'язки між сталим управлінням і сталим господарюванням та залежністю між ними і ефективністю організаційної діяльності. Системний підхід застосовувався для комплексного вивчення взаємозалежностей та внутрішніх зв'язків між господарюванням та сталим управлінням в організаціях сучасного бізнесу.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Організація є важливим елементом соціальної системи, слугуючи найпоширенішою формою об'єднання людей у суспільстві. До організацій належать як юридичні особи, так і індивідуальні підприємці, які володіють майном та керують ним через спеціально призначених осіб для досягнення спільно визначених цілей. Бізнес у своєму широкому розумінні охоплює відносини між економічними суб'єктами в межах економіки будь-якої держави. Це кожна форма діяльності, що регулюється чинним законодавством країни та виконується відповідно до встановлених правових норм. Розвиваючи власну справу, підприємці та власники капіталу не лише отримують прибуток, але й задовольняють як індивідуальні, так і загальні суспільні потреби.

Сучасна економіка функціонує як через приватне, так і державне підприємництво, включаючи різноманітні товариства між суб'єктами господарської діяльності. Одним із ключових способів реалізації господарських процесів стає розробка та впровадження бізнес-проектів. Ідеї підприємців значно варіюються, що відкриває простір для вибору альтернативних підходів до їхньої реалізації. Основним принципом ринково орієнтованої економіки залишається змішаний розподіл ресурсів та конкуренція у забезпеченні доступу економічних агентів до необхідних ресурсів.

Масштаби діяльності будь-якої компанії залежать від державної політики щодо розподілу ресурсів, рівня конкуренції, доступності ринків та інших факторів. Ці аспекти визначають успіх будь-якої підприємницької

ініціативи. Водночас зовнішні впливи, які мають різну силу й характер, часто стають бар'єрами для досягнення організаційних цілей, впливаючи на стратегії реалізації проектів. Усі підприємницькі починання нерозривно пов'язані з менеджментом, оскільки саме менеджери забезпечують їх реалізацію. Результати залежать не лише від якості виконання поставлених завдань, але й від потенціалу організації та компетенції її учасників.

Сучасний менеджмент має будувати ефективну стратегію, орієнтовану на пошук нових джерел ресурсів для забезпечення сталого економічного зростання, впровадження інновацій у виробничій та організаційній сферах, підтримання прибутковості бізнесу, зміцнення конкурентних позицій на ринку та дбайливе ставлення до навколишнього середовища. Економічні, соціальні та екологічні виклики суспільства тісно пов'язані між собою, формуючи нерозривний комплекс елементів, на яких базується розвиток людства.

Соціальні, економічні та екологічні компоненти інтегровані у довгострокові цілі компаній, визначаючи напрямки майбутнього розвитку. Концепції сталого розвитку стали частиною стратегій, які організації постійно адаптують до мінливих умов, у яких вони функціонують. Ефективне управління стимулює потенціал компаній таким чином, щоб вони зберігали свою орієнтацію на сталість навіть в умовах високої динаміки зовнішнього середовища. У цьому контексті менеджери відіграють критичну роль, оберігаючи організацію від небажаних або спровокованих внутрішніх змін.

Основна мета змін – донесення ідей сталого розвитку до кожного учасника компанії та їх інтеграція в особисту систему цінностей працівників. Критично важливо, аби організація зуміла зберегти свій сталий розвиток, долаючи всі перешкоди, включно із внутрішнім опором персоналу та впливами зовнішнього середовища.

Досягнення будь-якої цілі організації неможливе без змін. Досвідчені менеджери володіють інтуїцією та здатністю прогнозувати, що чекає

попереду, а також умінням вдало реагувати на зміни, адаптуючи свої дії відповідно до ситуації.

Стабільність процесу управління залежить від гармонії між обсягом влади, якою наділений суб'єкт управління, та її відповідністю потенційним можливостям об'єкта управління. Ключовим чинником, який забезпечує цю рівновагу в організації, є правильний розподіл повноважень, делегованих керівництвом. Саме цей принцип є критичним: його порушення може вивести управлінський процес із меж стабільності. Проте навіть збалансоване делегування повноважень ще не гарантує сталості процесу управління. Баланс між організаційними процесами значною мірою залежить від управлінських ролей, які лідер змушений виконувати в умовах динамічного середовища. Манера поведінки в кризових чи проблемних ситуаціях формується на основі досвіду та стилю ухвалення рішень. Підтримання сталості роботи організації передбачає від менеджерів здатність стимулювати творчий підхід, інтуїцію, інновації, ентузіазм та інші позитивні якості своїх співробітників.

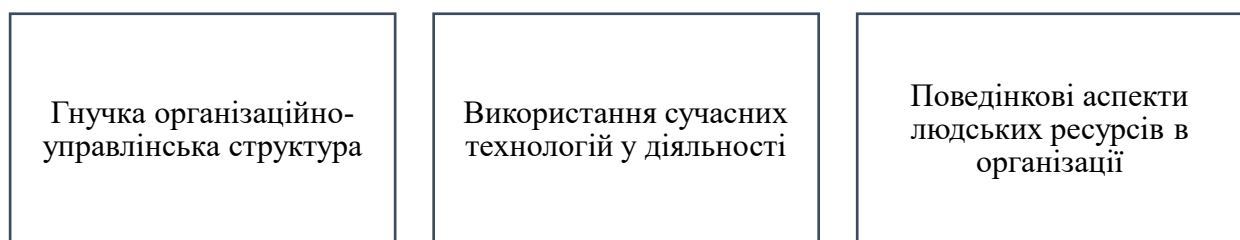
Сталий менеджмент сприяє розвитку потенціалу та компетенцій членів організації, мотивуючи їх на продуктивні зміни. Він стає джерелом натхнення для впровадження інноваційних підходів і методів діяльності, що ведуть до удосконалення процесів. Завдяки ефективній роботі з колективом керівники посилюють внутрішні зв'язки в організації та стимулюють команду до професійного зростання. У динамічному середовищі, де вплив зовнішніх викликів потребує адаптації, вирішальну роль відіграє креативний менеджер, здатний проводити необхідну трансформацію. Його стратегічні рішення підтримують природний процес змін, необхідний для збереження конкурентоспроможності в сучасній економічній реальності. Успіх компанії нерозривно пов'язаний зі сталим управлінням, яке залежить від дій менеджерів, що оперативно реагують на запити часу.

Серед основних передумов успіху сталого управління особливе місце займають саме ті фактори зовнішнього середовища, які вимагають

постійного моніторингу та глибокого аналізу з боку управлінського складу. Настає на керівників сприяти виявленню ключових переваг організації, використовуючи сучасні інструменти управлінського аналізу і стратегічного планування, є критично важливою для її конкурентоспроможності. Саме ця здатність до оцінки позитивних сторін дозволяє ефективно розкривати потенціал компанії і підвищувати її стійкість на ринку.

Вирішальне значення в цьому контексті належить готовності менеджерів раціонально розподіляти наявні ресурси, збирати необхідну інформацію, забезпечувати доступ до неї та ефективно впроваджувати її у процес прийняття рішень. Водночас важливими залишаються такі аспекти, як мотивація працівників, підтримка командного духу та узгодження спільних зусиль усіх членів організації. Саме від цих дій залежить успішність побудови системи сталого стійкого розвитку компанії (і відповідної їй системи сталого управління), яка здатна ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та наполегливо рухатися до своїх довгострокових цілей.

Сталий розвиток управління ґрунтується на кількох ключових характеристиках (рис. 1):



**Рис. 1. Підґрунтя сталого розвитку підприємства**

*Джерело: розроблено автором*

Організаційно-управлінська структура становить фундамент успішності будь-якої організації. Вона сприяє досягненню поставлених цілей шляхом оптимізації ефективності, підвищення рівня відповідальності та мотивації серед співробітників. Раціональний розподіл праці дозволяє створити ефективну комунікаційну мережу та впровадити належні процедури

для якісного виконання завдань і забезпечення реалізації стратегічних операцій.

Технології значно спрощують процес трансформації ресурсів у готові продукти та послуги. Загальний рівень добробуту безпосередньо залежить від здатності підприємств досягати високої продуктивності. Це зазвичай пов'язано з оновленням виробничих технологій і вдосконаленням процесів, що спрямовані на підвищення якості продукції. Проте технології не можуть бути повністю ефективними без ключового впливу людського фактору.

Досягнення сталого і стійкого розвитку організації неможливе без структурних змін на рівнях компанії, її підрозділів, відділів і окремих команд. Такі трансформації впливають не лише на корпоративну культуру, але й на моральний стан працівників, які прагнуть до особистісного зростання та підвищення якості життя. Для досягнення своїх стратегічних цілей сталій організації необхідно адаптуватися шляхом впровадження гнучкого підходу до управління всіма її ресурсами.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

Поняття сталого управління, сталого господарювання та сталого розвитку мають різний зміст, проте їх об'єднує тісний взаємозв'язок як частин із цілим. Вони співвідносяться наступним чином:

Сталий розвиток (Sustainable Development) є найширшим поняттям, адже це глобальна концепція та стратегія розвитку людства. Він покликаний забезпечити такий розвиток, за якого потреби сучасного покоління задовольняються без загрози можливостям майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби. Основу цієї концепції становлять три ключові компоненти: економіка, екологія та соціальна справедливість.

Стале господарювання (Sustainable Management / Husbandry) являє собою практичну реалізацію принципів сталості на рівні конкретних підприємств або галузей. Його сутність полягає у раціональному використанні ресурсів, таких як земля, енергія, сировина. Головні акценти

тут робляться на ефективність виробничих процесів, ощадливе використання ресурсів і мінімізацію відходів при створенні продукції.

Стале управління (Sustainable Governance / Leadership) — це підхід до прийняття рішень в організації. Воно передбачає формування цінностей, інтегрованих у стратегію управління, де ключовими аспектами є прозорість, етичність, ефективна взаємодія зі стейкхолдерами (працівниками, громадою, інвесторами) та орієнтація на довгострокові цілі замість швидких вигод.

Таким чином, можна дійти висновку, що стале управління є своєрідною "головою" (планування, визначення політики, контроль), стале господарювання виконує роль "рук" (впровадження інновацій і раціональне виробництво), а сталий розвиток виступає "метою", досягнення якої забезпечують ці два ключові інструменти.

**Декларація про використання ШІ.** Жодних синтетичних або згенерованих штучним інтелектом даних, частин тексту статі, а також джерел літератури, не використовувалося. Автор несе повну відповідальність за науковість, зміст, дані, висновки та актуальний перелік джерел.

### Література

1. Концепт сталого господарювання: загальні положення. К.: Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України, 2021. 72 с.
2. Морозов Р., Морозова О. Теоретичні аспекти сталого розвитку АПК України. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 1(80). С. 141-146.
3. Сокольська Т.В. Основні чинники формування та забезпечення сталого розвитку агросфери. *Економіка та управління АПК*. 2012. Вип. 8. С. 21-25.
4. Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Погайко О.Б. Сталий розвиток суб'єктів господарювання: сутність та фактори впливу (Європейські акценти). *Вісник економічної науки України*. 2015. №. 2. С. 151-155.

5. Буряк Є.В., Редько К.Ю., Чорновол А.О., Орленко О.В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 34. С. 135-143.

6. *Концепція сталого розвитку та її значення. Природокористування в контексті сталого розвитку* (2026). URL: <https://naurok.com.ua/konceptsiya-stalogo-rozvitku-ta-znachennya-prirodokoristuvannya-v-konteksti-stalogo-rozvitku-465275.html>

7. *17 цілей сталого розвитку*. (2026). *Global compact*. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>

8. Хаустова В.Є., Омаров Ш.А. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку суспільства. *Проблеми економіки*. 2018. № 1(35). С. 265-273. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-1\\_0-pages-265\\_273.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-265_273.pdf)

## References

1. Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku (2021), *Kontsept staloho hospodariuvannia: zahal'ni polozhennia* [The concept of sustainable management: general provisions], Instytut ekonomiky pryrodokorystuvannia ta staloho rozvytku Natsional'noi akademii nauk Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Morozov R. and Morozova O. (2022), “Theoretical aspects of sustainable development of the Ukrainian agro-industrial complex”, *Visnyk KhNTU*, vol. 1(80), pp. 141-146.

3. Sokol's'ka T.V. (2012), “Main factors of formation and ensuring sustainable development of the agricultural sector”, *Ekonomika ta upravlinnia APK*, vol. 8, pp. 21-25.

4. Kyrych N.B., Mel'nyk L.M. and Pohajko O.B. (2015), “Sustainable development of business entities: essence and factors of influence (European accents)”, *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, Vol. 2, pp. 151-155.

5. Buriak Ye.V., Red'ko K.Yu., Chornovol A.O. and Orlenko O.V. (2022), “Socio-economic aspects of sustainable development of Ukraine in conditions of war (European integration aspects)”, *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii iurydychna*, vol. 34, pp. 135-143.
6. Na urok (2026), “The concept of sustainable development and its meaning. Nature use in the context of sustainable development”, available at: <https://naurok.com.ua/koncepciya-stalogo-rozvitku-ta-znachennya-prirodokoristuvannya-v-konteksti-stalogo-rozvitku-465275.html> (Accessed 22 March 2026).
7. Global compact Network Ukraine (2026), “17 Sustainable Development Goals”, available at: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (Accessed 22 March 2026).
8. Khaustova V.Ye. and Omarov Sh.A. (2018), “The concept of sustainable development as a paradigm for the development of society”, *Problemy ekonomiky*. vol. 1(35). pp. 265-273.

*Отримано редакцією журналу / Received: 18.04.26*

*Прорецензовано / Revised: 29.04.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*