

Міністерство освіти і науки України
Мукачівський державний університет

**УПРАВЛІННЯ
ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ,
БЕЗПЕКОЮ ТА ЦИФРОВОЮ
ТРАНСФОРМАЦІЄЮ
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ
ВИКЛИКІВ**

Мукачево, 2025

Рекомендовано до друку Вченою Радою Мукачівського державного університету
(Протокол №16 від 27 травня 2025 року)

Рецензенти:

ХАДЖИРАДЄВА Світлана – доктор наук з державного управління, професор, проректор з навчальної роботи Державного університету інтелектуальних технологій та зв'язку (м. Одеса)

ЗАРІЧНА Олена – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

Управління економічним розвитком, безпекою та цифровою трансформацією в умовах глобальних викликів: колективна монографія / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Проскури В.Ф.; [Білецька Н., Братюк В., Гоблик-Маркович Н., Голубь В., Джунковська К., Кампов Н., Кошкарів С., Лета В., Лизанець А., Лужанська Т., Ніжний Д., Нодь О., Олійник Д., Попович О., Прокопець Р., Проскура В., Пугачевська К., Стегней М., Туряниця І.]. – Мукачево: Мукачівський державний університет, 2025. – 279 с.

ISBN 978-617-7495-92-4

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4

У монографії висвітлено актуальні проблеми теоретичного і прикладного характеру, пов'язані із забезпечення стійкого розвитку економіки, формування ефективної системи національної безпеки та впровадження цифрових технологій в управлінські процеси. Авторський колектив розглядає сучасні виклики глобалізації та їх вплив на соціально-економічну стабільність держави та регіонів. У виданні висвітлено питання національної безпеки та суспільного розвитку, аналізуються трансформаційні процеси в цифровій економіці, інноваційні та інвестиційні механізми підвищення стійкості територій і громад, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. Монографія буде корисною для науковців, практиків, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, а також для всіх, хто цікавиться питаннями економічного розвитку, безпеки та цифрової трансформації.

ISBN 978-617-7495-92-4

© Колектив авторів, 2025

© Кафедра менеджменту, управління економічними процесами та туризму, 2025

© Мукачівський державний університет, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	4
РОЗДІЛ 1. НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ	
1.1 Голубь В., Кампов Н. Постіндустріальне управління формування Нової парадигми сталості.....	5
1.2 Братюк В. Архітектура стабільності: фінанси, страхування, стратегія планування, контролю та політики суспільного добробуту	22
1.3 Попович О. Теоретичні аспекти сталого розвитку підприємництва в умовах забезпечення продовольчої безпеки	52
РОЗДІЛ 2. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА У ВИМІРАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	
2.1 Олійник Д., Кошкарів С., Ніжний Д. Технологія 3D-візуалізації в реальному часі: майбутнє метавсесвіту	94
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЦЕСАМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ТА ГРОМАД	
3.1 Стегней М., Нодь О., Прокопець Р. Сталий розвиток територіальних громад в умовах економічної турбулентності	115
3.2 Лужанська Т., Лета В., Туряниця І. Перспективи розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнній відбудові	136
3.3 Джунковська К., Пугачевська К. Впровадження програм та проєктів розвитку територіальної громади в умовах децентралізації	157
3.4 Пугачевська К. Потенціал імплементації зарубіжного досвіду у сфері управління проєктами розвитку територіальної громади	174
РОЗДІЛ 4. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
4.1 Лизанець А., Проскура В. Адміністрування бізнес-процесів в контексті сучасного менеджменту організацій	191
4.2 Гоблик-Маркович Н. Концептуальні засади стратегічного управління інноваційною діяльністю в підприємницькому середовищі	210
4.3 Проскура В., Лизанець А., Білецька Н. Концептуальні підходи до виявлення умисного банкрутства контрагентів	229
ЛІТЕРАТУРА	252

Розділ 1.
НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА
ТА УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

ВАЛЕРІЯ ГОЛУБЬ

доктор наук з державного управління, професор,

НАДІЯ КАМПОВ

старший викладач

DOI 10.31339/2025/978-617-7495-92-4/5-21

ПОСТІНДУСТРІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ: ФОРМУВАННЯ
НОВОЇ ПАРАДИГМИ СТАЛОСТІ

У сучасному глобалізованому світі концепція сталого розвитку є однією з ключових парадигм у науковому дискурсі систем менеджменту, публічного, корпоративного та бізнес – управління. Вона базується на системному підході, у якому пріоритет надається не лише економічній ефективності, а й соціальній справедливості, партнерству й екологічній відповідальності. Згідно з визначенням, запропонованим у доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку (довідь Гру Харлем Брундтланд «Наше спільне майбутнє» – 1987 р.), сталий розвиток означає такий тип прогресу, який задовольняє потреби сучасного і не загрожуює спроможності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

Актуальність дослідження питань, пов'язаних зі сталим розвитком, зумовлена поглибленням соціальних диспропорцій, зростаючою екологічною кризою та необхідністю переосмислення існуючих управлінських моделей, що історично сформувалися в контексті промислового зростання і було спрямоване переважно на досягнення швидких економічних результатів. Відповідно, для таких моделей характерними є технократичні підходи та індикатори прибутковості, але вони є обмеженими у контексті сучасних глобальних викликів ХХІ століття.

Як відмічають у своєму дослідженні сучасні польські науковці Eulalia Skawinska, Romuald I. Zalewsky «у зв'язку з економічною кризою у 21 столітті, інтелектуальні зусилля навколо концепції сталого розвитку змістилися в бік її прагматичних аспектів. Необхідність імплементації принципів сталого розвитку в практику стала дедалі нагальною у світлі викликів, що постають перед довговічністю у зв'язку зі зростаючою економічної полярності, зростанням населення, зміною вікової структури та ступенем погіршення стану [1, с. 220].

Отже, у цьому контексті нагальною є потреба уточнення управлінської парадигми, яка здатна інтегрувати екологічні й соціально-економічні імперативи у стратегічне планування та оперативне прийняття рішень. Зокрема, важливим є питання – у який спосіб традиційні управлінські підходи можуть бути адаптовані і доповнені відповідно нових реалій, що вимагають системного мислення, міждисциплінарного аналізу та довгострокового бачення, а також, як мають бути інтегровані принципи сталого розвитку в сучасні управлінські практики, окресленні можливих стратегій акомодатії традиційних моделей управління відповідно нової парадигми розвитку у постіндустріальному суспільстві.

Постіндустріальна епоха розпочала формуватися у другій половині XX століття в результаті трансформаційних процесів у провідних економіках світу, вирізняється низкою ключових ознак, що принципово відрізняють її від індустріального суспільства. До найбільш характерних рис цієї епохи належить *домінування знань, інформації та інтелектуального капіталу*.

Основним стратегічним ресурсом розвитку стають не матеріальні засоби виробництва, а знання, креативність і здатність до генерації та обробки інформації. Економічне зростання дедалі більше залежить від науково-технічного прогресу, рівня освіти та інноваційної активності населення.

Важливим трендом є також *переорієнтація на сервісно-орієнтовану економіку*, адже виробництво товарів поступається місцем розширенню сфери послуг, особливо таких, що базуються на інформаційних технологіях, фінансах, освіті, охороні здоров'я та інших нематеріальних секторах. Замість ієрархічних структур усе частіше використовуються децентралізовані, гнучкі мережі, що сприяють підвищенню ефективності комунікацій, мобільності ресурсів і швидшій адаптації до змін. Новою тенденцією є формування пріоритетності соціальних, екологічних і етичних цінностей – розвиток суспільства розглядається крізь призму забезпечення сталості, соціальної відповідальності бізнесу та етичних норм. Також, активно розвиваються інформаційно-комунікаційні технології, які виступають каталізатором зміни моделей поведінки, комунікації, виробництва та споживання.

Постіндустріальний розвиток суспільства зумовлює трансформацію традиційних підходів до управління як на рівні державних інституцій, так і в корпоративному секторі – відбувається перехід від централізованих управлінських моделей до більш автономних і взаємопов'язаних систем, що ґрунтуються на співпраці, партнерстві й обміні знаннями. Також, характерною ознакою є підвищення гнучкості, адаптивності та інноваційності управлінських практик. Управлінські рішення повинні прийматися швидко, з урахуванням динамічних змін у середовищі, мають бути орієнтованими на інновації й творчі підходи до вирішення проблем.

У постіндустріальному суспільстві знання, інформація, технологічні інновації та людський інтелект набувають статусу ключових ресурсів економічного зростання, соціальної мобільності, модернізації інституцій і інститутів. Така еволюція обумовлює якісні зміни в організації економіко-господарської діяльності, сфери праці, у системах управління загалом. Фактично, трансформація управлінських практик у постіндустріальну епоху є наслідком еволюції суспільства та його потреб, що вимагає переосмислення традиційних управлінських моделей, процедур і стратегій.

До основних факторів, що визначають вектор і характер цих трансформацій, можна віднести наступні:

1. *Інтеграція цифрових та інтелектуальних інструментів управління.* Упровадження сучасних інформаційних технологій, таких як системи підтримки прийняття рішень, великі дані (Big Data), штучний інтелект, хмарні сервіси і цифрові платформи, забезпечує значне підвищення точності, швидкості та прозорості управлінських процесів, сприяє автоматизації рутинних операцій, можливість аналізування великих обсягів даних, прийняття більш обґрунтованих рішень та здійснення більш ефективного управління організаціями та процесами.

2. *Гнучкість та адаптивність організаційних структур.* Сучасні умови суспільного розвитку потребують відмови від класичних ієрархічних бюрократизованих схем управління на користь децентралізованих, мережевих, матричних або гібридних моделей. Такі структури забезпечують швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, сприяють ефективній комунікації та розширюють можливості горизонтального управління.

3. *Формування інноваційно-орієнтованої організаційної культури.* Постіндустріальний контекст потребує створення умов і середовища, в якому заохочується творче мислення, критичний аналіз, міждисциплінарність і готовність до експерименту. Інновації стають не винятком, а нормою діяльності, що потребує системного підходу до управління змінами.

4. *Переорієнтація на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу.* Людина у постіндустріальному суспільстві виступає не лише як працівник, а як носій знань, креативного потенціалу і ціннісних орієнтацій. Управління людськими ресурсами повинно ґрунтуватися на принципах безперервного навчання, розширення повноважень, індивідуалізації підходів до мотивації та залучення персоналу до формування стратегічного бачення організації.

Особливістю управління в умовах постіндустріального суспільства є набуття якісно нових характеристик: воно стає більш динамічним, технологічно розвиненим і соціально відповідальним. У цьому контексті функція управління виходить за межі забезпечення ефективного функціонування організацій і включає створення умов для сталого розвитку, інституційної спроможності, екологічної чутливості та соціального балансу. Фактично, трансформація управлінських практик у постіндустріальну добу є не лише адаптацією до нових умов, але й відображенням глибоких цивілізаційних зрушень, що формують траєкторії розвитку сучасного суспільства у майбутньому.

Отже, у контексті зростаючої складності глобальних викликів – таких як зміна клімату, соціальна нерівність, вичерпання природних ресурсів та нестабільність економічних систем – сучасна система управління зазнає суттєвої трансформації. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є формування та впровадження нової парадигми сталого розвитку в сфері управління, яка передбачає фундаментальний перегляд традиційних управлінських підходів. Ця парадигма базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів: економічного, соціального та екологічного, що утворюють єдину цілісну систему координат для прийняття управлінських рішень.

На відміну від класичних управлінських моделей, орієнтованих переважно на максимізацію короткострокового прибутку і фінансових показників, нова парадигма пропонує системне бачення, що враховує довгострокову цінність, інтереси широкого кола стейкхолдерів, а також етичні, соціальні та екологічні аспекти управлінської діяльності. Відповідно, змінюється не лише структура цілей управління, а й трансформується сама логіка прийняття управлінських рішень, яка дедалі більше ґрунтується на принципах відповідального, адаптивного та інклюзивного менеджменту.

Сутність економічного виміру сталого розвитку у межах нової управлінської парадигми полягає у створенні довгострокової економічної цінності через інновації, стратегічну гнучкість, підвищення продуктивності, ефективне управління ризиками та забезпечення фінансової стійкості в умовах турбулентного зовнішнього середовища і виходить за межі досягнення фінансової рентабельності організації, що передбачає формування бізнес-моделей, здатних до еволюційного розвитку й адаптації до мінливих умов, що забезпечує зростання організацій у довгостроковій перспективі.

Соціальний вимір нової парадигми фокусується на посиленні ролі соціальної відповідальності, етичних принципів і захисту прав людини у процесах управління. Управлінські рішення повинні формуватися з урахуванням інтересів різноманітних соціальних груп, включаючи працівників, споживачів, місцеві громади, неурядові організації та інших стейкхолдерів. Принципи інклюзивності, прозорості, партнерства і соціальної справедливості стають фундаментальними засадами цього підходу. Соціальна сталість в управлінні не лише сприяє зміцненню соціального капіталу, а й забезпечує високий рівень довіри до організації, підвищує її легітимність, сприяє формуванню позитивного соціального іміджу.

Екологічний вимір у межах нової управлінської логіки акцентує увагу на необхідності збереження природного середовища та ресурсного потенціалу планети для нинішніх і майбутніх поколінь. Він передбачає впровадження стратегій екологічної відповідальності, включаючи зниження антропогенного навантаження на екосистеми, впровадження ресурсозберігаючих і енергоефективних технологій, а також перехід до принципів «зеленої» економіки. Екологічна сталість вимагає системного перегляду політик підприємств у бік еко.

У контексті глобальних технологічних змін відмітимо важливість *цифрової трансформації*, що виступає ключовим каталізатором переосмислення та оновлення традиційних управлінських моделей. Впровадження цифрових технологій, зокрема великих даних (Big Data), штучного інтелекту істотно змінює структурні та функціональні засади управління як у державному, так і в корпоративному секторах. Ці технології не лише автоматизують окремі операційні процеси, а й формують нову управлінську культуру, що ґрунтується на прозорості, взаємодії, гнучкості та даних.

Цифрова трансформація сприяє системним зрушенням *трансформації лідерських практик* – традиційні авторитарні моделі управління поступово замінюються партнерськими підходами до лідерства. Зростає роль емоційного інтелекту, командної роботи та делегування відповідальності, що забезпечує вищу адаптивність організацій до змінного середовища.

Цифровізація сприяє *розвитку комунікаційних моделей*, у яких відбувається перехід від вертикально-ієрархічної до горизонтально-мережевої моделі комунікації. Завдяки цифровим платформам взаємодія між учасниками організаційного процесу стає більш відкритою, інтерактивною та оперативною, що сприяє підвищенню рівня довіри, відкритості та комунікації.

Цифрова трансформація управлінських процесів також забезпечує суттєві переваги у таких ключових сферах, як відкритість і прозорість діяльності, підзвітність керівництва, оптимізація використання ресурсів, а також підвищення загальної ефективності функціонування організацій. Вона виступає не просто технологічною інновацією, а глибокою концептуальною основою зміни управлінського мислення, що закладає підвалини нової парадигми лідерства й організаційного розвитку, визначаючи нові етичні, соціальні та економічні орієнтири для розвитку організацій і суспільства у цілому.

Ключовими компонентами концепції сталого управління є також розвиток інноваційного мислення та соціальної відповідальності, що обумовлює перехід від традиційної управлінської моделі, орієнтованої виключно на отримання прибутку, до моделі сталого управління, яка враховує економічні, екологічні та соціальні фактори у процесі прийняття управлінських рішень. Водночас інноваційна діяльність виступає не лише каталізатором економічного зростання і засобом підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, але й інструментом створення цінності для суспільства в ширшому розумінні.

Інновації, особливо соціально орієнтовані, починають відігравати ключову роль у вирішенні глобальних викликів, таких як, соціальна нерівність, бідність, обмежений доступ до базових послуг та ресурсів. Відповідно, синергія інноваційного потенціалу з принципами соціальної відповідальності стає невід'ємною складовою сучасної парадигми управління, що базується на засадах сталості, інклюзивності та довгострокової цінності, що відкриває нові горизонти для формування стратегічної конкурентної переваги, побудови репутаційного капіталу та гармонізації взаємовідносин між бізнесом, суспільством, державою, людиною.

Сталий розвиток у XXI столітті постає як комплексний, багаторівневий і міждисциплінарний феномен, що потребує інтегративного підходу до його управління. В сучасних умовах концепція сталого розвитку зазнала суттєвих трансформацій як на рівні теоретичних підходів, так і в практиках управління. Традиційна триєдина модель, яка передбачає досягнення рівноваги між економічною доцільністю, соціальною справедливістю та екологічною безпечністю, більше не відображає повноту викликів і складність взаємозв'язків, притаманних сучасним соціотехнічним системам. Так, у відповідь на нові загрози та виклики глобалізованого світу, виникає

потреба у доповненні моделі сталості новими вимірами, які розширюють її рамки та поглиблюють зміст.

Счасна парадигма сталого управління спирається на нову етичну, концептуальну та методологічну основу, що переосмислює функції управлінських систем у контексті складних глобальних викликів.

Можна виокремити ключові принципи цієї архітектури:

- *системність* – інтегративний підхід до управління, в якому об'єкти управлінського впливу розглядаються не ізольовано, а як елементи взаємопов'язаної соцієтальної системи;

- *інклюзивність* – забезпечення широкого представництва та участі усіх зацікавлених сторін у процесах прийняття рішень - партисипативне управління; прозорість і відкритість процесів управління, що сприяє підвищенню довіри між акторами, ефективному моніторингу та громадському контролю;

- *довгостроковість* – орієнтація управлінських стратегій на перспективу, що перевищує короткотермінові вигоди. Це передбачає інвестування у майбутнє, розвиток інституційної пам'яті та стратегічного бачення трансформацій.

Таким чином, особливість сталого розвитку полягає у складній, багаторівневій системній взаємодії, що охоплює технологічні, економічні та соціокультурні процеси, які перебувають у динамічній взаємозалежності і зміни у одному секторі неминуче породжують ланцюгові реакції в інших, що вимагає системного підходу до аналізу і моделювання.

Важливою особливістю є те, що сталий розвиток, крім зазначеного вище, також має глибокий *етичний і філософський вимір*, який виходить за межі технічних і економічних аспектів. Однією з ключових складових нової парадигми є моральне зобов'язання нинішніх поколінь забезпечити якість життя та благополуччя майбутніх поколінь. Цей моральний імператив передбачає радикальне переосмислення домінуючих споживчих практик,

спрямованих на зменшення споживацького ставлення до навколишнього середовища та збереження природних ресурсів. У рамках етичної компоненти сталості також акцентується увага на розвитку екологічної етики, що формує нові ціннісні орієнтири та поведінкові моделі, орієнтовані на гармонійне співіснування людини і природи. Важливим інструментом реалізації такого підходу стає концепція «повільного мислення» (slow thinking), що полягає у критичному та довготривалому осмисленні наслідків прийнятих рішень, виходячи за межі короткострокових вигід. Ця концепція стимулює до прийняття зважених, відповідальних і стратегічних рішень, що враховують комплексність та довготривалість впливів на соціоекологічні системи.

У цьому контексті відмітимо також *роль суспільства* у процесах соціально-екологічної трансформації. Зростання активності громадських рухів, підвищення рівня екологічної свідомості населення, а також поступовий перехід до концепції відповідальної економіки свідчать про суттєве зміщення акцентів у системі управління соціально-економічними й екологічними процесами. Традиційна домінанта централізованих інституційних рішень доповнюється та в багатьох випадках замінюється локальними, горизонтальними місцевими ініціативами, що генеруються знизу на рівні громад, активістів, неурядових організацій. Це явище відображає посилення ролі суспільства як каталізатора змін і рушія нових форм колективної дії, що базуються на принципах участі, децентралізації і самоорганізації. Погоджуємось з думкою Schmidpeter R., що «поява сталого розвитку як центрального бізнес-напряму фокусу бізнесу підкреслює, що має бути можливість узгодити інтереси бізнесу з інтересами суспільства. Підприємці та організації, які дотримуються принципів сталого розвитку, не лише просувають етичні цінності, але й забезпечують собі конкурентну перевагу» [4. с.1].

Ініціативи знизу формують нові ціннісні орієнтири і практики, які сприяють більш ефективному впровадженню сталих моделей розвитку, розмиваючи жорсткі межі між владою, ринком і громадянським суспільством. Таким чином, суспільство виступає повноцінним агентом трансформації, що впливає на формування політик і практик у різних сферах життєдіяльності.

Нова парадигма сталого розвитку суттєво відходить від традиційних лінійних моделей аналізу та розв'язання проблем, які домінували протягом тривалого часу. *Лінійний підхід*, що базується на послідовному та ізольованому розгляді окремих аспектів проблематики, виявився недостатньо ефективним для адекватного відображення складної реальності сучасних соціально-економічних та екологічних процесів. У цьому контексті *системне мислення* постає як основний концептуальний інструмент, який дозволяє інтегрувати багатовимірні взаємозв'язки між різними компонентами системи сталого розвитку. Воно акцентує увагу на цілісності та комплексності досліджуваних явищ, підкреслюючи необхідність розгляду економічних, соціальних і екологічних аспектів не як окремих частин, а як взаємопов'язаних складових єдиного цілісного механізму. Відповідно, застосування системного підходу передбачає аналіз не лише окремих елементів, а й динамічних взаємодій між ними, що формують сталість і баланс системи в цілому.

У центрі уваги системного підходу перебуває не фрагментарне, локальне вирішення проблем, а забезпечення гармонійної взаємодії всіх складових, які підтримують стійкість і адаптивність соціоекономічних та екологічних систем у довгостроковій перспективі. Такий підхід сприяє формуванню більш глибокого розуміння процесів, що відбуваються, і дозволяє розробляти комплексні стратегії, спрямовані на досягнення сталого розвитку як інтегрованої мети. Отже, системне мислення є не просто методологічною новацією, а фундаментальною зміною парадигми, що

забезпечує перехід від ізольованих підходів до цілісного бачення проблематики сталості, що є надзвичайно актуальним в умовах зростаючої глобальної взаємозалежності та комплексності сучасних викликів.

У той же час, процес впровадження нових теоретичних моделей і практичних підходів у сучасних соціально-економічних системах супроводжується низкою значних *викликів*, що мають багатовимірний характер і стосуються як структурних, так і культурних аспектів існуючих інституційних механізмів. Так, *інституційна інертність* виступає однією з найбільш вагомих перешкод у процесі інноваційних змін. Вона характеризується стійкістю організаційних структур, норм і правил, що формувалися протягом тривалого часу і забезпечували стабільність функціонування економічних та соціальних систем. Ця інертність виявляється у небажанні або неспроможності інституцій адаптуватися до нових умов та викликів, що пов'язано з консерватизмом управлінських практик, відсутністю гнучкості в прийнятті рішень, а також з внутрішніми конфліктами інтересів, які перешкоджають радикальним змінам.

Традиційні економічні структури, що базуються на усталених моделях виробництва, розподілу ресурсів і влади, часто виступають як активні суб'єкти, які чинять супротив новаціям. Цей опір може мати як прямий, так і опосередкований характер, і проявлятися через лобіювання інтересів, консервацію монополій, збереження статус-кво, а також через вплив на політичні та регуляторні механізми. Такий спротив часто зумовлений страхом втрати економічних вигід, позицій домінування та контролю над ресурсами, що істотно ускладнює процес впровадження інноваційних моделей.

Одним із критичних викликів на шляху до нової парадигми є наявність значних *розривів у доступі до передових технологій і цифрової інфраструктури* між різними соціальними групами та регіонами. Така нерівність призводить до збереження і навіть посилення соціально-

економічних проблем, що обмежує можливості для інклюзивного розвитку та ефективного використання потенціалу інновацій. Відсутність рівного доступу до технологій перешкоджає не лише технологічному прогресу, але й формуванню справедливих економічних відносин у місцевому та глобальному масштабах.

Становлення та розвиток нової парадигми сталості передбачає розвиток і застосування у практику системного мислення, яке виступає новим когнітивним імперативом, реагуючим на виклики сучасності. Системне мислення слід розглядати не лише як інструмент аналітичного пізнання або сукупність методологічних прийомів, а як якісно нову ментальну парадигму, що переосмислює підходи до розуміння й вирішення складних, багатовимірних проблем сучасного світу. У своїй основі воно передбачає цілісне бачення взаємозв'язків між елементами систем, акцентуючи увагу не лише на безпосередніх наслідках дій, а й на опосередкованих ефектах, зворотних зв'язках і динаміці розвитку систем у довгостроковій перспективі. Відповідно, застосування системного мислення є критично важливим у процесах прийняття рішень, які потребують глибокого розуміння структурної складності явищ, причинно-наслідкових обумовленостей і можливих сценаріїв розвитку подій. Такий підхід сприяє переходу від лінійного, фрагментарного мислення до більш інтегрованого, що враховує системну поведінку та нелінійні взаємодії.

Інтеграція системного мислення в ключові суспільні сфери – політику, освіту, публічне управління, економіку та екологію є необхідною умовою для підвищення синергетичного потенціалу суспільства в умовах сучасних викликів. Впровадження цієї парадигми сприяє формуванню стратегій сталого розвитку, що ґрунтуються на глибокому усвідомленні взаємозалежностей між соціальними, економічними та екологічними підсистемами. Таким чином, системне мислення набуває статусу концептуальної основи для формування інтелектуального підґрунтя

майбутніх трансформацій, орієнтованих на забезпечення довгострокової стійкості, гармонізації взаємодії людини та природи, а також підвищення ефективності управлінських рішень в умовах розвитку сучасного суспільства.

Сталий розвиток неможливий без чіткого стратегічного бачення. *Нові моделі стратегічного управління* передбачають врахування довгострокових екологічних і соціальних ризиків, формування цілей, що виходять за межі традиційної економічної вигоди. Йдеться про інтеграцію сталих цілей у стратегічне планування, моніторинг динаміки змін і адаптацію до викликів, таких як зміна клімату, виснаження ресурсів чи зростаюча соціальна нерівність. У цьому контексті *гнучкість та адаптивність* є системоутворюючими чинниками, що визначають здатність організацій до довготривалого функціонування, трансформації та сталого розвитку.

Гнучкість управлінської системи свідчить про здатність організації модифікувати свої стратегії, структури, процеси й організаційну культуру у відповідь на динамічні зміни зовнішнього середовища – йдеться не лише про оперативне реагування на виклики, а й про інституційну зрілість, яка дозволяє організації діяти активно, вибудовувати складні адаптивні контури прийняття рішень, що враховують соціальні, екологічні та економічні детермінанти. Така гнучкість стає особливо релевантною в контексті Цілей сталого розвитку ООН, де збалансування короткострокових операційних цілей з довгостроковою місією розвитку є ключовим імперативом.

Адаптивність управлінських систем у сучасній науковій парадигмі характеризується нелінійною динамікою, внутрішньою різноманітністю та здатністю до емерджентних змін. У цьому аспекті адаптивність передбачає глибоку трансформацію моделей прийняття рішень на основі аналізу слабких сигналів, інтерпретації ризиків, реалізації принципів системного мислення та сценарного моделювання майбутнього, що включає розвиток

організаційної здатності до постійного навчання, рефлексії та оновлення знань.

Особливе місце в архітектоніці сталого управління посідають *мережеві форми організаційної взаємодії*, що характеризуються горизонтальністю, розподіленою відповідальністю, динамічною координацією та підвищеною адаптивною ємністю. Такі організації демонструють вищий рівень резильєнтності – здатності не лише зберігати функціональність у кризових умовах, але й еволюціонувати на основі кризового досвіду. Погоджуємось з думкою авторів статті «Зміна парадигми сталого розвитку», що рівні та справедливі трудові відносини є важливими для загального блага, для досягнення довірчих відносин та організаційного успіху, а також, задля загального блага потрібне надання всім зацікавленим сторонам можливості для участі та демократичного представництва на робочому місці для рішень складних глобальних викликів [2, с. 6–11]. У цьому контексті важливими чинниками виступають автономія окремих підсистем, відкритість до зовнішніх знань, міжсекторальна кооперація та інклюзивне управління, що сприяють формуванню сталих організаційних екосистем, стійких до екологічних, економічних і соціальних збурень.

Таким чином, трансформація управлінських систем у напрямі гнучкості та адаптивності є не лише функціональною необхідністю, але й ознакою переходу до нової управлінської парадигми – від домінування механістичних моделей контролю та ієрархії до інклюзивних партисипативних моделей управління, здатних ефективно функціонувати в умовах складної, турбулентної і непередбачуваної реальності. У цьому контексті стале управління постає як інтелектуально-ціннісна практика, орієнтована на цілісне, гуманітарне співіснування з соціальним середовищем, що вимагає нового управлінського мислення.

Сталий розвиток неможливий без залучення широкого кола учасників до прийняття рішень. Нові підходи до управління передбачають активну

участь працівників, громад, неурядових організацій у формуванні стратегічних напрямів діяльності. Прозорість, відкритість і діалог стають важливими елементами управлінської культури, що сприяє формуванню довготривалих партнерств і посиленню соціального капіталу. Як справедливо підкреслено сучасними науковцями «системне мислення та участь громадськості можуть відігравати важливу роль як процес, що розширює можливості людей долати виклики та впливати на рішення які впливатимуть на їхнє життя. Це призводить до спільного прийняття рішень про те, що має бути досягнуто, і як бачення сталого світу, який вони спільно створили, підвищуючи відповідальність за вирішення проблем і, таким чином, збільшуючи шанси як на прийняття пропозиції, так і на успіх її реалізації» [3, с. 5].

У контексті парадигми сталого розвитку, що інтегрує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, важливим є ефективне управління змінами, що виступає не лише інструментом адаптації до зовнішніх викликів, але й каталізатором внутрішніх трансформацій, спрямованих на формування інноваційного, відповідального та адаптивного організаційного середовища. Сучасна практика управління змінами ґрунтується на застосуванні цілісних і структурованих підходів, які забезпечують системність, послідовність і передбачуваність трансформаційних процесів.

Складовою ефективного управління змінами є активне залучення персоналу до процесів трансформації, що передбачає використання багатоканальної та прозорої внутрішньої комунікації, формування інструментів мотивації, які враховують як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а також зміцнення організаційної ідентичності та корпоративної культури, що сприяє формуванню середовища підтримки змін. Рівень прийняття змін значною мірою визначає успішність імплементації нововведень, зокрема в контексті цифрової трансформації, децентралізації

прийняття рішень чи впровадження екологічно орієнтованих інновацій. Визначальним елементом у системі управління змінами виступає комплексне оцінювання ризиків, пов'язаних із трансформаційними процесами, та розробка стратегій їх подолання. У цьому контексті управління ризиками повинно бути інтегрованим у загальну систему стратегічного управління підприємством і охоплювати такі напрями, як ідентифікація потенційних загроз (як внутрішніх, так і зовнішніх), оцінка їх ймовірності та впливу, а також розробка сценаріїв реагування й механізмів моніторингу ефективності впроваджених змін.

Таким чином, управління організаційними змінами в умовах сталого розвитку передбачає не лише технократичну реалізацію окремих проектів чи ініціатив, а й формування гнучкої, інклюзивної та інноваційної організаційної культури, яка повинна сприяти довготривалому організаційному розвитку, здатності до адаптації, навчання та ефективної взаємодії з динамічним зовнішнім середовищем. Нова парадигма сталого розвитку в управлінні репрезентує інтегративний підхід, у якому економічна ефективність, соціальна відповідальність та екологічна безпека розглядаються як взаємозалежні складові єдиного управлінського механізму. Такий підхід створює концептуальні та практичні засади для формування збалансованих стратегій розвитку, що сприяють гармонійному поєднанню інтересів бізнесу, суспільства та навколишнього середовища. Він закладає основу для формування нової управлінської культури, орієнтованої на довготривалу стійкість, системну відповідальність та ціннісно-орієнтоване лідерство в умовах глобальних викликів.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>