

- DSTU ISO 37101:2019. (2019). *Stalyi rozvytok u hromadakh. Systema upravlinnia stalym rozvytkom. Vymohy ta nastanovy shchodo vykorystannia* [Sustainable development in communities. Sustainable development management system. Requirements and guidelines for use]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=88063
- Diachenko, V. S. (2019). Osoblyvosti mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv [Peculiarities of the mechanism for ensuring sustainable development of regions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1, 90–93. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-90-93](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-90-93)
- Kotler, F., & Li, N. (2005). *Korporativna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty bilshе korysti dlia vashoi kompanii ta suspilstva* [Corporate social responsibility. How to do more good for your company and society]. Standart. Kyiv.
- Mykolaichuk, M. M., Kuspliak, I. S., & Lantratov, M. S. (2023). Osoblyvosti zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv Ukrainy u pisliavoiennnyi period [Peculiarities of ensuring sustainable development of Ukrainian regions in the post-war period]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.8>
- Novikova, O. F., Deich, M. Ye., & Pankova, O. V. (2013). *Diahnostyka stanu ta perspektyv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnostics of the state and prospects of social responsibility development in Ukraine (expert assessments)]. Donetsk.
- Pylypenko, S. M. (2020). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic enterprise management based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 21, 79–85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
- Sharapov, V. S. (2023). Formuvannia kontseptsii antykrizovoho menedzhmentu v umovakh voiennoho chasu [Formation of the anti-crisis management concept in wartime]. *Humanities Studies*, 14, 196–207. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22>
- Stepanenko, S. V. (2023). Suchasnyi stan investytsiinoho zabezpechennia inkluzyvnoho rozvytku sub'yektiv ahrobiznesu [Current state of investment support for inclusive development of agribusiness entities]. *Ekonomichnyi prostir*, 185, 43–48. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-8>
- Stepanenko, T. O. (2020). Teoretychni ta metodychni zasady staloho rozvytku pidpriemstva [Theoretical and methodological principles of enterprise sustainable development]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, 31(6), 136–141. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-6-23>
- Yakymenko, I. L., Petrashko, L. P., & Dyman, T. M. et al. (2022). *Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty* [Sustainable development strategy: European horizons] (Pidruchnyk). NUKHT. Kyiv.

УДК 661.65

JEL: G34; L31; L32; L53; P42; Q01

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-253-261>

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ

©2025 ХАЛАТУР С. М., МОСУР А. Ю.

УДК 661.65

JEL: G34; L31; L32; L53; P42; Q01

Халатур С. М., Мосур А. Ю. Сталий розвиток підприємства через адаптивні механізми реструктуризації

Метою статті є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом упровадження адаптивних механізмів реструктуризації. У статті проаналізовано сучасні виклики, що постають перед підприємствами в умовах нестабільного економічного середовища. Розкрито сутність поняття «реструктуризація» у контексті корпоративного управління, а також охарактеризовано чинники, що впливають на здатність підприємства адаптуватися до змін. У роботі обґрунтовано актуальність застосування адаптивних механізмів реструктуризації як інструменту стратегічного оновлення підприємства. Проведено порівняльний аналіз традиційних та адаптивних моделей реструктуризації, визначено їх переваги та обмеження. Запропоновано авторське визначення поняття «адаптивна реструктуризація підприємства» як системного процесу трансформації організаційної структури та бізнес-процесів з метою досягнення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності. У статті представлено результати емпіричного дослідження, проведеного на основі аналізу діяльності українських підприємств, що перебувають у процесі реструктуризації. Розроблено концептуальну модель сталого розвитку підприємства, яка інтегрує адаптивні механізми реструктуризації з принципами ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Отримані результати можуть бути використані керівниками підприємств, консультантами та науковцями для формування ефективних стратегій розвитку, що відповідають сучасним викликам і забезпечують стійке функціонування бізнесу в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: розвиток підприємства, реструктуризація, підприємницька діяльність, механізми управління.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 16.

Халатур Світлана Миколаївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

E-mail: halatur@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-7645-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57190437698>

Мосур Артем Юрійович – магістр, Дніпровський державний аграрно-економічний університет (вул. Академіка Сергія Єфремова, 25, Дніпро, 49027, Україна)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5344-7024>

UDC 661.65

JEL: G34; L31; L32; L53; P42; Q01

Khalatur S. M., Mosur A. Yu. Sustainable Development of an Enterprise Through Adaptive Restructuring Mechanisms

The aim of this article is to examine the theoretical foundations and practical aspects of ensuring an enterprise's sustainable development through the implementation of adaptive restructuring mechanisms. The article analyzes the current challenges that enterprises face in an unstable economic environment. The authors disclose the essence of the concept of «restructuring» in the context of corporate governance and describe the factors that affect an enterprise's ability to adapt to changes. The study substantiates the relevance of applying adaptive restructuring mechanisms as a tool for the strategic renewal of an enterprise. A comparative analysis of traditional and adaptive restructuring models is conducted, identifying their advantages and limitations. An original definition of the concept of «adaptive enterprise restructuring» is proposed as a systemic process of transforming the organizational structure and business processes to achieve long-term stability and competitiveness. The article presents the results of an empirical study based on the analysis of the activities of Ukrainian enterprises undergoing restructuring. A conceptual model for sustainable enterprise development has been developed, integrating adaptive restructuring mechanisms with the principles of ESG (environmental, social, and corporate governance). The obtained results can be used by enterprise managers, consultants, and researchers to develop efficient growth strategies that address contemporary challenges and ensure sustainable business operations in the long term.

Keywords: enterprise development, restructuring, entrepreneurial activity, management mechanisms.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 16.

Khalatur Svitlana M. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University (25 Akademika Serhiia Yefremova Str., Dnipro, 49027, Ukraine)

E-mail: halatyr@i.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/T-7645-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57190437698>

Mosur Artem Yu. – Master of the Dnipro State Agrarian and Economic University (25 Akademika Serhiia Yefremova Str., Dnipro, 49027, Ukraine)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5344-7024>

У сучасних умовах глобальної нестабільності, економічної турбулентності та швидких технологічних змін питання забезпечення сталого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління та стратегічного планування дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості бізнесу. Водночас зростає потреба в впровадженні гнучких, адаптивних підходів до трансформації підприємств, які здатні оперативно реагувати на зовнішні виклики, внутрішні дисбаланси та зміну ринкових умов.

Сталий розвиток підприємства передбачає не лише економічну ефективність, а й екологічну відповідальність, соціальну орієнтованість та здатність до інноваційного оновлення. У цьому контексті реструктуризація виступає ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє підприємству адаптуватися до нових реалій, оптимізувати ресурси, змінити організаційну структуру, модернізувати бізнес-процеси та сформувати нову корпоративну культуру. Проте ефективність реструктуризації значною мірою залежить від її здатності бути адаптивною – тобто враховувати специфіку зовнішнього середовища, внутрішні можливості підприємства та потреби зацікавлених сторін.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до аналізу процесів реструктуризації підприємства в контексті забезпечення його сталого розвитку. У межах дослідження застосовано комплекс загальнонаукових та інших методів, що дозволяють глибоко дослідити взаємозв'язок між адаптивністю управлінських рішень та стійкістю підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища. Для оцінки ефективності традиційних і адаптивних моделей реструктуризації на прикладі українських і зарубіжних підприємств використано порівняльний метод.

У період останніх років наукові дослідження у сфері сталого розвитку підприємств набули нового імпульсу, зумовленого глобальними викликами – пандемією COVID-19, геополітичними конфліктами, цифровою трансформацією та зростанням екологічної свідомості. У цьому контексті адаптивні механізми реструктуризації розглядаються як ключовий інструмент забезпечення стійкості бізнесу.

У своїй роботі науковці Немашкало К. Р., Халев Д. О. та Мануйлов О. В. підкреслюють, що адаптивність реструктуризації полягає у здатності підприємства поєднувати ці підходи залежно від зовнішніх умов і внутрішніх ресурсів [1]. Пилипенко С. М. розглядає теоретичні основи формування

моделі стратегічного управління підприємством з урахуванням концепції сталого розвитку, а також пропонує систему показників та індикаторів, що дозволяють комплексно оцінити ефективність розвитку [2]. Наукові публікації іноземних авторів (зокрема, у журналах Sustainability [3] та Journal of Cleaner Production [4]) демонструють зростання інтересу до ESG-механізмів як основи стратегічної реструктуризації. На думку авторів, адаптивні механізми включають оцінку соціального впливу та ефективності корпоративного управління.

Хоча сучасна наукова думка визнає адаптивну реструктуризацію як необхідну умову сталого розвитку підприємств, усе ж існує потреба в подальшому дослідженні інтеграції цифрових, екологічних і соціальних компонентів у стратегічне управління трансформацією бізнесу. Тому актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до реструктуризації в умовах сталого розвитку, що вимагає інтеграції принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) та стратегічної гнучкості. Особливої уваги заслуговує досвід українських підприємств, які функціонують у складних соціально-економічних умовах, що потребують нестандартних управлінських рішень та високого рівня адаптивності.

У сучасних умовах глобальної нестабільності, структурних трансформацій економіки та по-

стійного оновлення технологічного середовища поняття реструктуризації підприємства набуває особливої актуальності. Це складний процес, що охоплює глибокі зміни в організаційній, фінансовій, виробничій та соціальній сферах функціонування суб'єкта господарювання. Його мета полягає в подоланні кризових явищ та у формуванні нової моделі розвитку, здатної забезпечити стійкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі [15].

У науковому дискурсі поняття реструктуризації підприємства трактується по-різному залежно від дослідницького фокусу кожного автора, що дозволяє розкрити його багатогранність і адаптивність до різних економічних контекстів (табл. 1).

За останні роки розвиток українського підприємства пройшов через радикальну трансформацію, яку визначали два взаємопов'язані фактори: масштабні зовнішньополітичні ризики та водночас активна адаптація бізнесу до нових умов. У передвоєнний період (2021 р. – початок 2022 р.) українська економіка демонструвала зростання в окремих секторах, зокрема стрімкий розвиток ІТ-експорту та аграрного сектора. Однак, починаючи з 2022 року, підприємницьке середовище перебудовувалося в умовах безперервних зовнішніх шоків: фізичних руйнувань інфраструктури, перебоїв у логістиці та перерозподілу робочої сили (табл. 2). Відповідь бізнесу була в багатьох випадках проак-

Таблиця 1

Визначення поняття «реструктуризація підприємства»

Автор	Визначення поняття «реструктуризація підприємства»
Святослав Болінський	Реструктуризація – це досудова правова процедура, що дозволяє підприємству відновити фінансову стійкість ще до настання неплатоспроможності, шляхом переговорів з кредиторами, замороження боргів та впровадження плану стабілізації [5]
Олена Ковальчук	Реструктуризація підприємства – це процес трансформації його організаційної структури, фінансових потоків та виробничих потужностей з метою адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [6]
Андрій Гуменюк	Реструктуризація – це управлінський інструмент, що дозволяє підприємству змінити свою бізнес-модель, оптимізувати витрати та підвищити ефективність функціонування в умовах посткризового відновлення [7]
Наталія Черниш	Реструктуризація – це стратегічний процес, що охоплює зміну управлінських підходів, фінансової політики та виробничої структури підприємства з метою підвищення його життєздатності та інвестиційної привабливості [8]
Ігор Литвиненко	Реструктуризація підприємства – це цілеспрямована зміна його функціональних блоків, що дозволяє забезпечити гнучкість, адаптивність та стійкість до зовнішніх шоків, зокрема в умовах воєнного стану [9]
Марія Дяченко	Реструктуризація – це процес реорганізації підприємства, який включає зміну його фінансової структури, управлінських механізмів та виробничих процесів з метою досягнення стійкого розвитку та підвищення ефективності [10]

Джерело: розроблено авторами на основі [5–10].

Таблиця 2

SWOT-аналіз економічного середовища України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1) Збереження експорту, адаптація до нових умов, мобільність виробничих і логістичних ланцюгів. 2) Висококваліфікований персонал, особливо в ІТ-секторі та в технологічних стартапах; сильна культура інновацій і зростання попиту на технологічні рішення. 3) Підтримка міжнародних донорів і фінансових інституцій, що створює можливості для проєктів реконструкції, інвестування в енергетику, інфраструктуру, стратегічні сектори. 4) Великий аграрний потенціал, родючі землі та можливість розвитку агропроектингу, експортних товарів, органічного виробництва	1) Висока невизначеність і нестабільність: політична та безпекова ситуація, руйнування інфраструктури, зокрема енергетичної. 2) Обмежений доступ до фінансування, особливо для МСБ: високі ставки, жорсткі умови застав, бюрократія. 3) Адміністративне навантаження, складні регуляторні процедури, нестача передбачуваності законодавства, корупція. 4) Недостатня кількість кваліфікованих працівників, трудова міграція, мобілізація, що виснажує ринок праці
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1) Залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та енергетики, у тому числі в оновлення енергосистем і автономні джерела живлення. 2) Розширення експортних ринків, нарощування агропроцесу, харчової промисловості, виробництва з високою доданою вартістю. 3) Підвищення ролі цифрових технологій, автоматизації, стартапів, можливості співпраці з міжнародним бізнесом і виходу на глобальні ринки	1) Подальша ескалація війни або нові конфлікти, що можуть призвести до руйнування виробничих потужностей, збоїв у логістиці, зростання інвестиційного ризику. 2) Волатильність курсу валют, інфляція, загроза дефіциту фінансування, складні позики, висока ціна капіталу. 3) Спад попиту, ослаблення купівельної спроможності населення, логістичні перешкоди, кібератаки, обмеження експорту через зовнішні торгові бар'єри

Джерело: розроблено авторами на основі [11].

тивно: компанії диверсифікували ланцюги постачання, переводили частину виробництва або сервісів у безпечніші регіони чи за кордон, пришвидшували цифровізацію процесів і зосереджувалися на продуктах з вищою доданою вартістю. Така мобілізація зберегла життєздатність великої частини підприємств і сприяла виникненню нового типу стійкості – «оперативної адаптивності», коли оперативні рішення та гнучке управління стали ключовим ресурсом виживання.

Слабкі сторони економіки зумовлені високим рівнем невизначеності, що проявляється в політичній та безпековій нестабільності, а також у руйнуванні критичної інфраструктури, зокрема енергетичної. Обмежений доступ до фінансування, особливо для малого та середнього бізнесу, ускладнюється високими кредитними ставками, жорсткими умовами застави та бюрократичними бар'єрами. Адміністративне навантаження, складність регуляторних процедур, нестача передбачуваності законодавства та поширення корупції створюють додаткові ризики для підприємницької діяльності. Крім того, дефіцит кваліфікованої робочої сили, спричинений трудовою міграцією та мобілізацією, негативно впливає на стабільність ринку праці.

У контексті можливостей, що відкриваються перед українськими підприємствами, слід відзначити перспективи залучення інвестицій у відновлення інфраструктури та енергетики, зокрема в оновлення енергосистем і розвиток автономних джерел живлення. Розширення експортних ринків, активізація агропереробки, харчової промисловості та виробництва з високою доданою вартістю створюють умови для економічного зростання. Збільшення ролі цифрових технологій, автоматизації та стартап-культури відкриває нові горизонти для співпраці з міжнародним бізнесом і виходу на глобальні ринки.

Проте загрози залишаються суттєвими. Подальша ескалація війни або виникнення нових конфліктів можуть призвести до руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних зв'язків і зростання інвестиційного ризику. Волатильність валютного курсу, інфляційні процеси, дефіцит фінансування та висока вартість капіталу ускладнюють доступ до ресурсів. Зниження купівельної спроможності населення, логістичні перешкоди, ризики кібератак і зовнішні торгові бар'єри можуть обмежити експортний потенціал і знизити загальну економічну активність [11].

У кризових умовах, коли підприємства змушені відновлювати втрачені активи та переосмислювати свою роль у новій економічній реальності, реструктуризація набуває особливого значення. У цьому контексті реструктуризація виступає як механізм інтеграції принципів сталого розвитку, цифрової трансформації та соціальної відповідальності. Вона дозволяє підприємствам перейти від моделі виживання до моделі зростання, формуючи нову якість економічної діяльності, що відповідає вимогам сучасного ринку та очікуванням суспільства.

В Україні реструктуризація використовується насамперед як інструмент відновлення платоспроможності, підвищення ефективності управління та адаптації бізнесу до кризових умов. Українські компанії застосовували її для оптимізації виробничих процесів, модернізації технологічного парку, скорочення витрат і пошуку нових ринків збуту, особливо після 2022 року, коли воєнні події створили безпрецедентний тиск на економіку.

Державне підприємство «Укрзалізниця» стало одним із центральних прикладів реструктуризації державного та корпоративного боргу в умовах війни. Під тиском воєнних руйнувань інфраструктури, зростаючих витрат на ремонт і логістику, підприємство зазнало значних фінансових навантажень. Серед конкретних кроків було узгодження з власниками єврооблігацій перенесення строків погашення та виплат процентів, що дозволило підприємству знизити короткострокові зобов'язання. Цей приклад демонструє, як реструктуризація боргових зобов'язань може створити фінансовий простір для підтримки операційної спроможності в кризовий період. Водночас недоліком став ризик втрати довіри серед кредиторів, можливі штрафи чи підвищення вартості нових запозичень через зміну рейтингу. Також реструктуризація боргу сама по собі не змінює інфраструктурних або організаційних слабкостей.

Аграрні підприємства в Україні зіткнулися з проблемою боргів, особливо в зонах окупації та деокупації, коли фізичні втрати майна та полів супроводжувалися скрутністю повернення кредитів. Одна з ініціатив – це пропозиції Національного банку України та Міністерства аграрної політики щодо створення рекомендацій для банків, які дозволять реструктуризувати кредити аграріям на умовах, враховуючи обставини (втрати, неможливість збирання, логістичні збитки) в тих регіонах. Також було ініційовано консолідований портфель масштабних інвестиційних проектів аграрних підприємств, які мають потенціал модернізації, розширення та виходу на нові ринки. Це дає можливість не просто «одужати» після збитків, але й

підсилити конкурентну позицію через інновації та масштаб [14].

ІТ-компанії в Україні під час війни пережили великі виклики: звільнення та зниження кількості працівників, релокація частини бізнесу або частини команди, переходи на віддалену роботу. За даними DOU, у топ-50 ІТ-компаній України протягом декількох років загалом зменшилась чисельність працівників на приблизно 20 тисяч. Однак цей сектор також продемонстрував високий рівень гнучкості: деякі компанії змінили організаційну структуру, оптимізували витрати, подавалися на міжнародні проекти, щоб компенсувати втрати – і це дозволило їм зберегти частину доходів, уникнути повного згорання бізнесу. Також є збереження функціонування в гібридному форматі, часткова релокація, що зменшила ризики, пов'язані з безпекою та дислокацією співробітників. Однак багато малих стартапів мають складнощі з доступом до інвестицій, коли інвестори стають обережнішими через геополітичні ризики.

Розглянуті кейси демонструють, що реструктуризація в Україні в багатьох випадках виявилася необхідною умовою виживання бізнесу в кризовому середовищі. Водночас накопичений досвід виявив низку проблем і недоліків у процесах реструктуризації. Часто вона носила реактивний характер і здійснювалася в умовах гострої кризи, що змушувало підприємства обирати тактичні рішення замість довгострокових стратегій. У багатьох випадках відсутність доступу до дешевих фінансових ресурсів обмежувала масштаб трансформаційних заходів, а нерозвиненість корпоративної культури ускладнювала залучення персоналу до процесу змін. Суттєвими залишаються регуляторні бар'єри, бюрократичні процедури та нестабільність законодавчого середовища, що стримують реалізацію системних програм реструктуризації. Крім того, недостатня увага приділялася соціальним та екологічним аспектам змін, що знижувало їхню ефективність у довгостроковій перспективі та не відповідало сучасним вимогам сталого розвитку [12].

З огляду на такий досвід, українським підприємствам доцільно перейти від кризового підходу до впровадження адаптивних механізмів реструктуризації, які забезпечують гнучкість і безперервність процесу змін. Інтеграція адаптивних механізмів ESG, до яких входять екологічні (E), соціальні (S) і управлінські (G), дозволить підвищити стійкість бізнесу до зовнішніх шоків, зміцнити довіру інвесторів і партнерів, а також сформувати конкурентоспроможну модель розвитку в умовах глобальної економічної інтеграції (табл. 3).

Характеристика адаптивних механізмів реструктуризації підприємства

Група механізмів	Назва механізму	Характеристика
Екологічні	Модернізація технологічних процесів	Впровадження енергоефективних технологій, систем утилізації відходів та скорочення викидів для зменшення негативного впливу на довкілля
	Екологічний аудит	Систематична оцінка екологічних ризиків і впливу підприємства на навколишнє середовище для прийняття управлінських рішень
	Циркулярні бізнес-моделі	Перехід від лінійної моделі виробництва до замкнутого циклу (повторне використання ресурсів, переробка відходів)
Соціальні	Розвиток персоналу	Організація програм підвищення кваліфікації, перепідготовки та розвитку компетенцій працівників
	Соціальний діалог і участь працівників	Залучення співробітників до процесів прийняття рішень, розвиток корпоративної культури співробітництва
	Підвищення безпеки праці	Впровадження стандартів охорони праці, зменшення виробничих ризиків, створення безпечних умов роботи
Управлінські	ESG-звітність і прозорість	Публікація нефінансових звітів, забезпечення доступу стейкхолдерів до інформації про діяльність компанії
	Система управління ризиками	Розробка механізмів і процедур для виявлення, оцінки та мінімізації екологічних, соціальних і фінансових ризиків
	Адаптивне стратегічне планування	Постійне коригування стратегій підприємства відповідно до змін ринкових, регуляторних і соціальних умов

Джерело: розроблено авторами на основі [13].

Екологічні механізми створюють основу для «зеленої» трансформації виробництва. Перехід на енергоефективні технології, впровадження систем повторного використання ресурсів та управління відходами зменшує екологічні ризики і робить підприємство більш привабливим для міжнародних інвесторів, які дедалі частіше орієнтуються на ESG-критерії. Це також дозволяє знизити витрати на енергоресурси та пом'якшити вплив енергетичних криз, що особливо важливо в умовах нестабільності української енергосистеми.

Соціальні адаптивні механізми сприяють збереженню та розвитку людського капіталу, який є однією з ключових конкурентних переваг України. Інвестиції в навчання, підвищення кваліфікації та безпеку праці допомагають утримати працівників у країні та забезпечують гнучкість у розподілі робочої сили між секторами. Розвиток корпоративної культури участі працівників у прийнятті рішень підвищує лояльність персоналу, покращує продуктивність і знижує соціальну напруженість, що важливо в період післявоєнної відбудови [16].

Управлінські механізми забезпечують прозорість, гнучкість і стратегічну узгодженість бізнес-процесів. ESG-звітність. Налагоджена система управління ризиками дозволяють швидко коригу-

вати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища, а також підвищують довіру з боку партнерів і фінансових установ.

Оскільки адаптивне стратегічне планування допомагає підприємствам швидко адаптуватися до мінливих умов, то модель реструктуризації українських підприємств повинна ґрунтуватися на інтеграції адаптивних механізмів у стратегічні процеси з метою підвищення її стійкості та конкурентоспроможності (рис. 1). Такий підхід виходить з постулату, що ефективна реструктуризація не може обмежуватися виключно оптимізацією витрат чи організаційною перебудовою, а повинна враховувати широкий спектр зовнішніх та внутрішніх факторів сталого розвитку.

Ключовим елементом даної моделі є адаптивність, яка проявляється у здатності підприємства своєчасно коригувати виробничі процеси, організаційну структуру та систему мотивації персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища. Реалізація даної моделі передбачає поетапне впровадження змін, починаючи з формулювання стратегічних цілей і напрямів розвитку, що відповідають актуальним соціально-економічним умовам.

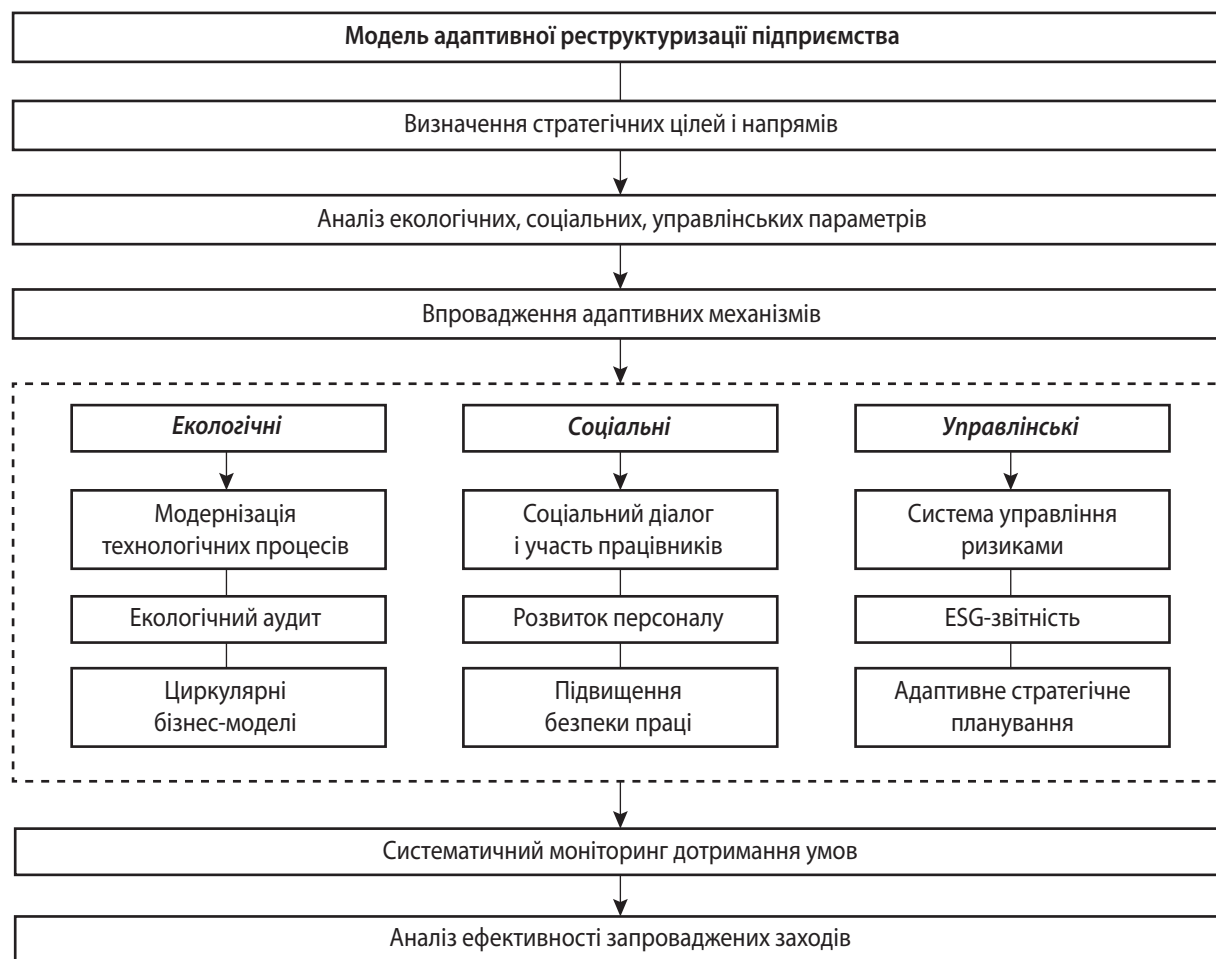


Рис. 1. Модель адаптивної реструктуризації підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [13].

Наступним етапом є комплексний аналіз екологічних, соціальних та управлінських параметрів, який дозволяє виявити критичні точки впливу та потенціал для вдосконалення. Ключовим етапом є інтеграція адаптивних механізмів, що охоплюють три взаємопов'язані сфери: екологічну, соціальну та управлінську. Екологічна складова передбачає модернізацію технологічних процесів, впровадження екологічного аудиту та перехід до циркулярних бізнес-моделей, що сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля. Соціальний аспект акцентує увагу на розвитку людського капіталу, забезпеченні гендерної рівності та активному залученні працівників до процесів прийняття рішень. Управлінська складова орієнтована на підвищення ефективності управління, впровадження систем управління ризиками та забезпечення прозорості через ESG-звітність. Завершальні етапи реалізації включають систематичний моніторинг дотримання встановлених умов та аналіз ефективності запроваджених заходів, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

Запровадження цієї моделі на українських підприємствах є надзвичайно актуальним у контексті сучасних викликів, зумовлених війною, економічною нестабільністю та потребою у відновленні виробничого потенціалу. Адаптивна реструктуризація дозволяє підприємствам не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стійкі механізми розвитку, що базуються на принципах екологічної відповідальності, соціальної справедливості та ефективного управління. У післявоєнний період така модель може стати фундаментом для побудови нової економіки, орієнтованої на інновації, інтеграцію в європейський простір та забезпечення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку.

Таким чином, очікуваним результатом застосування розробленої моделі реструктуризації є формування довгострокової стійкості підприємства, зниження регуляторних і репутаційних ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та зростання рівня довіри з боку суспільства. У перспективі адаптивні механізми ESG трансфор-

мують реструктуризацію з одноразового антикризового заходу на безперервний процес стратегічного розвитку, спрямований на забезпечення збалансованого зростання в умовах мінливої соціально-економічної кон'юнктури [13].

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що адаптивні механізми реструктуризації є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та внутрішніх трансформацій. Сталий розвиток передбачає як економічну ефективність, так і екологічну відповідальність, соціальну орієнтованість та здатність до стратегічної гнучкості, що вимагає переосмислення традиційних управлінських підходів.

Протягом останніх років відбулась активізація процесів реструктуризації на українських підприємствах, особливо в умовах економічної нестабільності, війни та трансформації ринкових умов. Реструктуризація в Україні часто має антикризовий характер і спрямована на виживання підприємства, а не на його стратегічне оновлення. Основними проблемами залишаються відсутність чітких методичних підходів, недостатнє фінансування, слабка підтримка з боку держави та невирішені соціальні аспекти. Переважна частина реструктуризаційних заходів зводиться до розподілу підприємств на окремі частини, без належного аналізу альтернативних сценаріїв розвитку. З огляду на це, адаптивна реструктуризація повинна базуватися на принципах ESG, цифровій трансформації, інноваційності та системному аналізі ризиків.

Запропонована концептуальна модель адаптивної реструктуризації дозволяє підприємству вчасно реагувати на виклики, а також формувати нові конкурентні переваги, забезпечуючи довгострокову стійкість.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованої моделі для розробки стратегій розвитку підприємств, оптимізації їх організаційної структури та модернізації бізнес-процесів. Особливої актуальності набуває впровадження адаптивних механізмів у діяльність українських підприємств, які функціонують у складних соціально-економічних умовах.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку галузевих моделей адаптивної реструктуризації, а також на оцінку ефективності впроваджених змін у контексті сталого розвитку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. 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>
2. Пилипенко С. М. Стратегічне управління підприємством на засадах концепції сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
3. Sustainability. URL: <https://sustain.ucla.edu/what-is-sustainability/>
4. Journal of Cleaner Production. URL: <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production>
5. Болінський С. Запровадження процедур превентивної реструктуризації: можливості та ризики. *Юридична газета*. 17.02.2025. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturizaciya/zaprovadzhennya-procedur-preventivnoy-restrukturizaciyi-mozhливosti-ta-riziki.html>
6. Ковальчук О. Сучасні підходи до реструктуризації підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2023. № 3. С. 56–58.
7. Гуменюк А. Реструктуризація як механізм адаптації підприємств до викликів війни. *Фінанси України*. 2024. № 6. С. 32–36.
8. Черниш Н. Інструменти реструктуризації підприємств у контексті сталого розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 9. С. 47–50.
9. Литвиненко І. Адаптивна реструктуризація підприємств: теоретичні засади та практичні рішення. *Економічний дискурс*. 2025. № 2. С. 66–70.
10. Дяченко М. Реструктуризація підприємств як інструмент економічного зростання. *Науковий вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2021. № 1. С. 23–25.
11. Щербак О. А. Українська економіка і економічна політика. *Економіка України*. 2025. № 1. С. 20–37. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.020>
12. Мельнік М. А. Оперативна реструктуризація підприємства в умовах невизначеності. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 1. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-28-34>
13. Батенко Л. П., Кудлай Л. О. Інструменти управління бізнес-організаціями в умовах війни. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту* : зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 21 жовт. 2022 р.). Київ : КНЕУ, 2022. С. 36–39. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/91ed9521-2fb8-4322-b279-d9c26a5c01d8/content>
14. Hudym K., Khalatur S. Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the nation-

- al agrarian markets. *Economic Annals-XXI*. 2016. Vol. 159. Iss. 5–6. P. 34–37.
DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>
15. Khalatur S. Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 2. P. 147–154.
DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
16. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O. et al. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6. P. 136–150.
DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

REFERENCES

- Batenko, L. P., & Kudlai, L. O. (2022). *Instrumenty upravlinnia biznes-orhanizatsiiamy v umovakh viiny* [Tools for managing business organizations in wartime]. In *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu*: zb. materialiv VI Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (S. 36–39). KNEU, Kyiv. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/91ed9521-2fb8-4322-b279-d9c26a5c01d8/content>
- Bolinskyi, S. (2025, liutyi 17). *Zaprovadzhennia protsedur preventyvnoi restrukturyzatsii: mozhlyvosti ta ryzyky* [Introduction of preventive restructuring procedures: opportunities and risks]. Yurydychna hazeta. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankrutstvo-i-restrukturyzaciya/zaprovadzhennya-procedur-preventivnoyi-restrukturyzaciyi-mozhlyvosti-ta-ryzyki.html>
- Chernysh, N. (2022). Instrumenty restrukturyzatsii pidpriemstv u konteksti staloho rozvytku [Tools for enterprise restructuring in the context of sustainable development]. *Biznes Inform*, (9), 47–50.
- Diachenko, M. (2021). Restrukturyzatsiia pidpriemstv yak instrument ekonomichnoho zrostannia [Enterprise restructuring as a tool for economic growth]. *Naukovyi visnyk Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, (1), 23–25.
- Hudym, K., & Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. *Economic Annals-XXI*, 159(5–6), 34–37.
<https://doi.org/10.21003/ea.V159-07>
- Humeniuk, A. (2024). Restrukturyzatsiia yak mekhanizm adaptatsii pidpriemstv do vyklykiv viiny [Restructuring as a mechanism for enterprises to adapt to the challenges of war]. *Finansy Ukrainy*, (6), 32–36.
- Khalatur, S. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(2), 147–154.
<https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154>
- Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., et al. (2024). Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(59), 136–150.
<https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>
- Kovalchuk, O. (2023). Suchasni pidkhody do restrukturyzatsii pidpriemstv v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Modern approaches to enterprise restructuring in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta derzhava*, (3), 56–58.
- Lytvynenko, I. (2025). Adaptivna restrukturyzatsiia pidpriemstv: teoretychni zasady ta praktychni rishennia [Adaptive enterprise restructuring: theoretical foundations and practical solutions]. *Ekonomichniy dyskurs*, (2), 66–70.
- Melnik, M. A. (2024). Operativna restrukturyzatsiia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Operational restructuring of an enterprise in conditions of uncertainty]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, (1), 28–34.
<https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-281-1-28-34>
- Nemashkalo, K. R., Khakhaliev, D. O., & Manuilov, O. V. (2024). Metodolohichni pidkhody do upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva v umovakh nestabilnosti [Methodological approaches to enterprise sustainable development management in unstable conditions]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 9(1), 365–371.
<https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>
- Pylypenko, C. M. (2020). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom na zasadakh kontseptsii staloho rozvytku [Strategic enterprise management based on the concept of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (21).
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2019-20-47>
- ScienceDirect. (n. d.). *Journal of Cleaner Production*. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-cleaner-production>
- Shcherbakova, O. A. (2025). Ukrainska ekonomika i ekonomichna polityka [Ukrainian economy and economic policy]. *Ekonomika Ukrainy*, (1), 20–37.
<https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.01.020>
- UCLA Sustainability. (n. d.). *What is sustainability?* <https://sustain.ucla.edu/what-is-sustainability/>