



Менеджмент

УДК 658.114:330.342

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18705293>

Особливості управління сталим розвитком малих і середніх підприємств Карпатського регіону

Кувік Віталій Михайлович

Доктор філософії кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,

Ужгородський національний університет,
м. Ужгород, Україна, vitalii.kuvik@uzhnu.edu.ua,

<https://orcid.org/0009-0009-0404-2201>

Прийнято: 01.12.2026 | Опубліковано: 31.12.2025

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена тим, що підприємства Карпатського регіону функціонують у ресурсно обмеженому і сезонно залежному середовищі, де економічна стабільність безпосередньо визначається здатністю бізнесу узгоджувати власну діяльність із відтворюваністю природного і соціального потенціалу території. **Метою** дослідження є обґрунтування підходу до управління сталим розвитком малих і середніх підприємств через формування циклічного механізму прийняття управлінських рішень, що враховує ресурсну, соціальну і ринкову залежність діяльності підприємства від середовища функціонування. **Методи.** У роботі використано системний і процесний підходи до аналізу управління підприємством, метод узагальнення наукових положень щодо сталого менеджменту, порівняльний аналіз управлінських практик МСП, а також логічне моделювання управлінського циклу. Дослідження базується на поєднанні концепцій сталого розвитку, стратегічного управління та адаптивного менеджменту. **Результати.** Доведено, що існуючі підходи до сталого розвитку



МСП переважно зосереджуються на окремих практиках або індикаторах, тоді як управлінська процедура їх використання залишається неформалізованою. Запропоновано модель управління, яка передбачає послідовні етапи: визначення критичних залежностей підприємства від середовища, встановлення допустимого масштабу діяльності, корекцію операційних процесів, координацію дій із іншими суб'єктами і повторну оцінку результатів. Обґрунтовано, що ефективність сталого управління доцільно оцінювати через стабільність функціонування підприємства в часі, а не лише через показники короткострокового зростання. Показано, що інтеграція трьох контурів: ресурсного, соціального і ринкового формує превентивну модель управління, здатну зменшувати ризики економічної нестійкості. **Висновки.** Розроблений підхід переводить сталість із декларативної площини у практичний інструмент управління і забезпечує узгодження стратегічних і операційних рішень підприємства з умовами середовища. Запропонований механізм може використовуватися як основа для формування управлінських процедур МСП у середовищах з високою залежністю від зовнішніх факторів та є підґрунтям для подальших прикладних досліджень у сфері сталого менеджменту.

Ключові слова: сталість, управлінський механізм, адаптивне управління, природно-ресурсні обмеження, регіональний управлінський підхід.

Features of sustainable development management of small and medium-sized enterprises in the Carpathian region

Kuvik Vitalii

Doctor of Philosophy, Department of Business Administration, Marketing and Management,

Uzhgorod National University,

Uzhgorod, Ukraine, vitalii.kuvik@uzhnu.edu.ua ,

<https://orcid.org/0009-0009-0404-2201>



Abstract. The relevance of the study is due to the fact that enterprises of the Carpathian region operate in a resource-limited and seasonally dependent environment, where economic stability is directly determined by the ability of a business to coordinate its own activities with the reproducibility of the natural and social potential of the territory. The **purpose** of the study is to substantiate the approach to managing the sustainable development of small and medium-sized enterprises through the formation of a cyclical mechanism for making management decisions that takes into account the resource, social and market dependence of the enterprise's activities on the operating environment. **Methods.** The work uses systemic and process approaches to enterprise analysis, a method of generalizing scientific provisions on sustainable management, a comparative analysis of SME management practices, as well as logical modeling of the management cycle. The study is based on a combination of the concepts of sustainable development, strategic management and adaptive management. **Results.** It is proven that existing approaches to the sustainable development of SMEs mainly focus on individual practices or indicators, while the management procedure for their use remains informal. A management model is proposed, which involves sequential stages: determining the critical dependencies of the enterprise on the environment, establishing the permissible scale of activity, correcting operational processes, coordinating actions with other entities, and re-evaluating the results. It is substantiated that the effectiveness of sustainable management should be assessed through the stability of the enterprise's functioning over time, and not only through short-term growth indicators. It is shown that the integration of three contours: resource, social, and market forms a preventive management model capable of reducing the risks of economic instability. **Conclusions.** The developed approach translates sustainability from a declarative plane into a practical management tool and ensures the coordination of strategic and operational decisions of the enterprise with environmental conditions. The proposed mechanism can be used as a basis for the formation of management procedures for SMEs in environments with high dependence



on external factors and is the basis for further applied research in the field of sustainable management.

Keywords: sustainability, management mechanism, adaptive management, natural resource constraints, regional management approach.

Постановка проблеми Карпатський регіон України – це складна соціально-економічна система, де підприємництво функціонує під впливом поєднання гірської географії, прикордонності, туристичної спеціалізації, міграційних процесів і високої залежності від природного ресурсу. У таких умовах малі та середні підприємства (далі - МСП) не є другорядним сегментом економіки, а фактично формують локальну модель господарювання, а саме - забезпечують зайнятість у гірських громадах, підтримують функціонування туристичної інфраструктури, виступають постачальниками аграрної в крафтової продукції, а також відіграють роль соціального стабілізатора територій із обмеженими альтернативами зайнятості.

За оцінкою UNDP станом на 2024 р., МСП становили 99,98% усіх суб'єктів господарювання, забезпечували 74% робочих місць і створювали 64% доданої вартості в Україні [1]. У західних областях, що входять до Карпатського регіону (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська, Чернівецька), цей показник фактично вищий через низьку концентрацію великої промисловості і домінування підприємств сфери послуг, туризму і переробки сільськогосподарської продукції. Зокрема, переважна частка зайнятого населення в гірських громадах працює у секторі МСП або самозайнятості.

Проте саме ця структурна домінантність МСП створює специфічну управлінську проблему: сталий розвиток регіону безпосередньо залежить від здатності дрібного бізнесу адаптуватися до екологічних обмежень. Карпати є територією підвищеної екологічної чутливості. За оцінками Intergovernmental Panel on Climate Change, гірські регіони реагують на зміну клімату швидше, ніж рівнинні території, а деградація лісових екосистем у них має мультиплікативні



соціально-економічні наслідки [2]. Для підприємств це означає: господарська діяльність тут апріорі обмежена природними ризиками: паводками, ерозією ґрунтів, зміною туристичних сезонів. Водночас сучасна концепція сталого розвитку підприємства виходить далеко за межі екологічного менеджменту. У звіті OECD підкреслюється, що МСП переходять від «compliance sustainability» до «strategic sustainability», коли екологічні практики інтегруються у бізнес-модель і формують конкурентну перевагу [3]. Для Карпатського регіону це особливо актуально: природна автентичність території є економічним ресурсом, але її використання без управління швидко знижує туристичну привабливість.

Додатковим фактором стає євроінтеграційний вектор розвитку України. Після отримання статусу кандидата на вступ до ЄС у 2022 р. українські підприємства поступово адаптуються до екологічних вимог Європейського зеленого курсу [4]. Для МСП це означає не лише дотримання стандартів, але й зміну управлінської логіки, тобто зміну від короткострокового виживання до довгострокового балансування економічних, соціальних і екологічних інтересів. Однак регіональні особливості суттєво ускладнюють цю трансформацію. Карпатські підприємства працюють у середовищі, де поєднуються: низька капіталізація бізнесу; сезонність доходів (передусім у туризмі); висока трудова міграція; інфраструктурна фрагментарність; залежність від природних ресурсів.

Отже, актуальність дослідження обумовлена необхідністю формування адаптованих управлінських підходів до сталого розвитку малих і середніх підприємств Карпатського регіону, що враховують природно-ресурсні обмеження, соціально-економічну роль МСП і вимоги європейської трансформації економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні п'ять років дискусія щодо управління сталим розвитком малих і середніх підприємств помітно змістилася від нормативно-декларативних підходів до прикладних управлінських практик, які можна імплементувати в щоденну операційну логіку підприємства. Першу лінію сформували роботи, що описували профіль сталих



практик МСП та їхню неоднорідність. На матеріалі Словацької Республіки І. Літвай, М. Дрбул і М. Бужек (I. Litvaj, M. Drbúl, M. Bůžek) показали, що впровадження сталості у МСП рідко відбувається як цілісна стратегія; натомість воно фрагментується на окремі блоки (якість, екологічні дії, організаційні процедури), які бізнес «підтягував» у міру ресурсних можливостей і тиску ринку [5]. Подібну емпіричну картину, але вже через глибокі кейси подали Е. Набайш і М. Франку (E. Nabais, M. Franco): їхні множинні кейс-стаді засвідчили, що сталі практики МСП частіше стартували з локальних рішень (енергоефективність, управління відходами, соціальні ініціативи для персоналу), тоді як інтеграція в бізнес-модель вимагала спеціальних управлінських процедур [6]. На цьому тлі польські науковці А. Леманська-Майджик і К. Окренглічка (A. Lemańska-Majdzik, K. Okręglicka) наголосили на типовій управлінській проблемі: навіть коли МСП декларують сталі принципи, рівень їх інституціоналізації залишається нерівномірним [7]. Водночас грузинські автори Е. Хараїшвілі та Н. Лобжанідзе (E. Kharaishvili, N. Lobzhanidze), аналізуючи МСП у Грузії, підкреслили подвійність поля рішень: сталість одночасно трактувалася як джерело можливостей (доступ до нових ринків, партнерств) і як джерело витрат, ризиків (нестача фінансування, слабкі стимули, кадрові обмеження), що формувало суперечливі управлінські реакції [8].

Другу лінію репрезентували дослідження екологічних інновацій і факторів, що запускають сталі зміни в МСП. А. Карфора, Дж. Скандурра і А. Томас (A. Carfora, G. Scandurra, A. Thomas) на вибірці інноваційних МСП показали, що схильність інвестувати в екоінновації не зводилася просто до доброї волі; її визначали комбінації внутрішніх ресурсів, організаційних можливостей і зовнішніх сигналів, а також різні профілі чинників мали неоднакову вагу для різних типів підприємств [9]. Саме тут виникла методологічна розвилка, яка важлива для поточного дослідження: одна група авторів пояснює сталість через ресурси і спроможності фірми, інша через ринковий тиск і інституційні стимули.



Третю лінію суттєво посилили роботи, які намагалися зробити сталість операційно керованою через системи оцінювання. Р. Карлссон і Т. Невзорова (R. Carlsson, T. Nevzorova) запропонували підхід до вимірювання сталої трансформації МСП, спираючись на логіку стандартів управлінських систем: індикатори і «зрілість» трансформації мають вибудовуватися як послідовні кроки з можливістю перевірки прогресу [10]. Паралельно Й. Пургал-Попеля (J. Purgał-Popieła), узагальнивши масив досліджень зі сталого управління людськими ресурсами у МСП, показала: кадрові практики часто є прихованим «механізмом передачі» сталості в повсякденні процеси, але саме на рівні МСП ці практики рідко описуються через формалізовані системи управління [11].

Окремий пласт становлять українські дослідження, які деталізували інструменти сталого управління на рівні підприємства, проте нерідко з різними концептуальними акцентами. К. Немашкало, Д. Хахалєв і О. Мануйлов розглянули методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства, підкресливши потребу інтеграції економічних, соціальних і екологічних компонентів у єдиній управлінській логіці [12]. В. Худолей, О. Карпенко і Є. Бірюков розробили систему оцінки і моніторингу сталого розвитку, фокусуючись на поєднанні стандартів ESG із розширеною системою показників (BSC-логіка) [13]. Водночас авторка В. Вовк показала, що в аграрних МСП ESG-підхід часто використовується як стратегічний імператив [14].

Інший сегмент складають праці, присвячені сталому розвитку туризму та туристичних дестинацій, адже для Карпатського регіону саме туризм і пов'язані з ним послуги часто формують логіку МСП. Науковці Н. Петренко зі співавторами проаналізували організаційні проблеми розвитку сільського зеленого туризму в Україні, підкреслюючи, що сталість тут пов'язана не лише з екологією, а з інституційною організацією підприємницької діяльності та якістю сервісних процесів [15]. Л. Оболенцева, Н. Богдан і К. Свідло запропонували як «територіальна сталість» може бути описана через індикатори й управлінські контури [16]. Ю. Миронов, досліджуючи природоохоронні території, наголосив



на інноваційній парадигмі управління сталим розвитком туризму [17]. У свою чергу, О. Вдовичена зі співавторами розкрила зв'язок корпоративної соціальної відповідальності і стійкості бізнесу [18]. Окремим внеском є дисертаційне дослідження Є. Янгулова, де стратегічне управління малим бізнесом розглядалося через цілі сталого розвитку та цифровізацію [19].

Отже, незважаючи на велику кількість досліджень, у значній частині робіт сталість МСП описується як набір практик або показників, тоді як управлінська логіка - послідовність кроків від діагностики залежностей до коригування операцій і повторної оцінки подається фрагментарно або взагалі не формалізується.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Основна прогалина попередніх досліджень полягає в тому, що сталий розвиток МСП переважно розглядався як набір практик або показників (ESG, CSR, індикатори оцінювання), тоді як відсутня чітка управлінська процедура їх застосування, тобто механізм, який переводить принципи сталості у послідовні щоденні рішення підприємства. Запропоноване дослідження заповнює цю прогалину шляхом формування циклічного управлінського механізму (діагностика залежностей - встановлення допустимого масштабу - операційна корекція - координація - повторна оцінка), що перетворює сталість із декларативної концепції на практичний інструмент управління для малих підприємств Карпатського регіону України.

Формулювання цілей статті. Мета статті – обґрунтування теоретико-методичних засад управління сталим розвитком малих і середніх підприємств і розроблення авторського циклічного механізму інтеграції принципів сталості у процес прийняття управлінських рішень з урахуванням ресурсної, соціальної і ринкової залежності бізнесу від середовища функціонування для Карпатського регіону України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Особливість управління малими і середніми підприємствами в Карпатському регіоні полягає не лише у



їх розмірі чи галузевій структурі, а у функціонуванні в умовах територіально обмеженої економіки. Підприємство тут інтегроване у локальну соціально-природну систему: воно одночасно є роботодавцем, користувачем природних ресурсів і учасником громади. Тому класичні моделі корпоративної сталості, побудовані на принципах масштабування і стандартизації, втрачають ефективність. Натомість виникає потреба у специфічному регіональному управлінському підході, де ключовим стає не максимізація прибутку, а баланс стабільності функціонування.

За визначенням OECD, сталий розвиток МСП передбачає інтеграцію екологічних і соціальних факторів у бізнес-модель, а не їх додавання після формування стратегії [3]. У Карпатах ця вимога набуває практичного характеру, адже екологічні обмеження є не зовнішнім фактором, а базовою умовою існування підприємства. Наприклад, перевантаження туристичних потоків призводить до деградації природних територій, що прямо скорочує доходи бізнесу вже в наступних сезонах. Аналогічно, надмірне сезонне використання трудових ресурсів формує короткостроковий дефіцит робочої сили через трудову міграцію: працівники не повертаються на нестабільні роботи, і підприємство змушене скорочувати обсяги послуг незалежно від попиту, що трансформує соціальний фактор у пряме економічне обмеження діяльності. Таким чином формується замкнений управлінський круг: економічне зростання без екологічного управління підриває власну економічну базу.

Важливо наголосити, що традиційні управлінські системи МСП в Україні формувались у логіці короткострокової адаптації до нестабільності середовища, тобто по принципу мінімізації витрат, гнучкості зайнятості, неформальних управлінських рішень. Проте для гірських регіонів така модель створює стратегічний ризик, адже гірські території демонструють високу залежність від природного капіталу, а його виснаження знижує довгострокову продуктивність регіону. Отже, управління сталим розвитком МСП має переходити від адаптаційної до превентивної логіки, коли підприємство не реагує на втрати



після їх виникнення, а заздалегідь обмежує діяльність у межах відтворюваності ресурсів і стабільності місцевого середовища функціонування.

Управлінську специфіку Карпатського регіону доцільно розглядати через три взаємопов'язані виміри: ресурсний, соціальний і ринковий (табл. 1).

Таблиця 1

Управлінські виміри функціонування МСП у територіально обмеженій економіці Карпатського регіону

№	Контур	Характеристика
1	Ресурсний	Підприємства використовують спільний природний актив, наприклад, ландшафт, ліси, водні ресурси. Він не належить бізнесу безпосередньо, але визначає його дохід. Тому управлінські рішення мають враховувати колективний ефект використання ресурсу. Інакше виникає класична проблема «спільного блага»: окремо раціональна поведінка підприємця призводить до сукупної втрати конкурентоспроможності території. У цих умовах сталий розвиток неможливий на рівні окремого підприємства адже він формується лише через координацію.
2	Соціальний	У малих громадах ринок праці фактично збігається з локальною спільнотою. Висока трудова міграція означає, що підприємство залежить від утримання населення, а не лише від заробітної плати. Соціальні умови проживання, такі як, транспорт, сезонність роботи, стабільність доходу стають фактором конкурентоспроможності бізнесу. Таким чином соціальна відповідальність набуває функціонального характеру: вона визначає наявність робочої сили.
3	Ринковий	Попит на продукцію і послуги Карпатського регіону значною мірою формується поза ним, тобто туристами та зовнішніми споживачами. Це означає, що підприємство працює у двох середовищах: локальному виробництві і глобальному ринку сприйняття. Саме тому екологічна репутація території стає економічним активом.

Джерело: розробка автора

Поєднання цих вимірів формує специфічну управлінську модель - територіально залежну сталість. Її сутність полягає у тому, що об'єктом управління виступає не лише підприємство, а його взаємодія з регіональною системою. Відповідно змінюється і структура управлінських рішень.

Тож в цьому випадку, стратегія МСП має включати горизонт планування, що перевищує один виробничий або сервісний цикли [5]. Це суперечить



традиційній практиці малого бізнесу, але є необхідною умовою стабільності доходів. Також ефективність визначається не максимальним обсягом продажів, а стабільністю грошових потоків. Перевищення пропускнуєї спроможності території може збільшити короткостроковий дохід, але зменшує середньостроковий. І нарешті, виникає необхідність кооперації між підприємствами [7]. Для малих підприємств співпраця зазвичай розглядається як обмеження автономії, проте в гірській економіці вона є умовою збереження ринку.

Таким чином сталий розвиток МСП Карпатського регіону не може бути досягнутий шляхом впровадження окремих екологічних практик або сертифікації. Він потребує зміни самої логіки менеджменту від управління підприємством до управління присутністю підприємства в території. І ця нова стратегія має орієнтуватися на підтримку відтворюваності ресурсів, стабільності зайнятості і репутаційної цінності регіону як єдиного економічного активу.

Отже, наступним кроком є перехід від опису особливостей до побудови прикладного управлінського механізму, який дозволяє підприємству приймати рішення з урахуванням довгострокової стійкості території. Йдеться не про впровадження окремих інструментів ESG (концепція управління підприємством, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних й управлінських факторів у процес прийняття стратегічних і операційних рішень), а про зміну логіки управління: об'єктом менеджменту стає взаємодія «підприємство - середовище».

Запропонований нами управлінський механізм доцільно розглядати як систему послідовних рішень, що формують цикл від оцінки впливу до корекції діяльності. Його структура включає чотири взаємопов'язані рівні: діагностичний, стратегічний, операційний та координаційний.

Діагностичний рівень - оцінка територіальної залежності бізнесу. Першочерговим завданням є визначення ступеня залежності підприємства від природного і соціального середовища. На відміну від стандартного фінансового аналізу, тут оцінюється не лише структура витрат, а фактори стабільності



доходу. Для підприємств туризму це сезонність, для переробки - доступність сировини, для аграрного виробництва - кліматичні ризики. За підходом World Bank до природного капіталу, підприємство повинно ідентифікувати, яка частина його доходу формується за рахунок екосистемних послуг [20]. Результатом етапу стає карта залежностей: які фактори середовища визначають життєздатність бізнесу.

Стратегічний рівень - вибір моделі стійкості. На основі діагностики підприємство визначає допустимий рівень навантаження на ресурс. Це ключова відмінність від класичної стратегії зростання. Метою стає не максимізація обсягів, а стабілізація грошового потоку. Тут застосовується принцип граничної місткості території, широко використовуваний у сталому туризмі (UNWTO) [21]. Підприємство встановлює обсяг діяльності, після якого додатковий прибуток знижує майбутні доходи. Таким чином формується стратегія керованого масштабу: підприємство свідомо обмежує зростання для збереження довгострокової прибутковості.

Операційний рівень - інтеграція у бізнес-процеси. На цьому етапі сталість переходить у конкретні управлінські процедури: планування виробництва відповідно до сезонної відновлюваності ресурсів, диверсифікація доходів для зменшення сезонності, оптимізація зайнятості через довші контракти замість коротких піків, стандарти використання природних ресурсів у межах допустимого навантаження.

Координаційний рівень - взаємодія підприємств. Особливістю Карпат є спільне використання територіального ресурсу. Тому ефективність одного підприємства залежить від поведінки інших. На цьому рівні виникають горизонтальні механізми управління: спільне планування туристичних потоків, розподіл сезонного навантаження, локальні стандарти якості, кластерна кооперація.

Запропонований механізм функціонує як замкнений контур управління, у межах якого рішення приймаються не епізодично, а у формі постійно



повторюваної процедури коригування діяльності відповідно до змін стану середовища. Його логіка відповідає підходу адаптивного менеджменту, за яким управління розглядається як безперервний процес навчання на основі результатів власної діяльності підприємства.

На першому етапі здійснюється оцінка залежностей, тобто визначення конкретних чинників середовища, що формують стабільність доходів. Підприємство встановлює частку доходу, яка залежить від природних ресурсів, репутації території, доступності робочої сили та інфраструктурних обмежень, формуючи карту життєздатності бізнесу. Мається на увазі перелік умов, без яких він не може стабільно функціонувати. Наприклад, для готельного бізнесу критичним фактором є сніговий покрив і тривалість туристичного сезону; для крафтової сироварні - наявність локального молочного господарства в радіусі постачання; для перевізника - стан гірських доріг і сезонна транспортна доступність території.

Після цього визначається допустимий масштаб діяльності: на основі принципу граничної місткості території встановлюється обсяг виробництва або обслуговування, перевищення якого знижує майбутні доходи, що широко застосовується у практиці сталого туризму. Підприємство фактично обмежує короткострокове зростання заради довгострокової стабільності.

Далі відбувається корекція операційної діяльності: планування сезонності, диверсифікація послуг, зміна режимів зайнятості, ресурсозбереження і адаптація логістики до пікових навантажень. Сталий розвиток на цьому етапі інтегрується у щоденні управлінські процедури.

Оскільки територіальний ресурс використовується спільно, наступним кроком є узгодження дій з іншими підприємствами, тобто розподіл потоків, погодження сезонів роботи, формування локальних стандартів і правил використання природних ресурсів. Наприклад, готелі і садиби можуть домовлятися про чергування прийому туристичних груп у пікові дні, щоб уникати перевантаження локацій; прокат спорядження і гірські гіді розводити



маршрути за різними напрямками; ресторани і фермерські господарства погоджувати обсяги закупівель сезонної продукції, щоб не стимулювати надмірне використання місцевих ресурсів.

Після завершення циклу проводиться повторна оцінка, а саме - аналіз змін у доходах, стані ресурсів і попиті, що дозволяє уточнити наступні управлінські рішення. У результаті формується навчальний управлінський цикл, у якому кожен період діяльності коригує наступний, а підприємство переходить від моделі, що ліквідує наслідки перевантаження території, до превентивної, яка запобігає їх виникненню.

У результаті змінюється сам критерій ефективності. Якщо в традиційній моделі показником успіху є обсяг виробництва або прибуток за період, то у запропонованій - стабільність доходу в динаміці. Саме стабільність є ключовою перевагою МСП у вразливих регіонах. Отже, сталий розвиток МСП Карпатського регіону забезпечується не набором екологічних заходів, а впровадженням циклічного управлінського механізму, що поєднує оцінку територіальних залежностей, стратегічне обмеження масштабу діяльності, операційну адаптацію та координацію між підприємствами, формуючи довгострокову економічну стійкість.

Висновки. Проведене дослідження було спрямоване на обґрунтування теоретико-методичних засад управління сталим розвитком малих і середніх підприємств і формування практичного механізму інтеграції принципів сталості у повсякденні управлінські рішення. Отримані результати підтвердили, що ключова проблема полягає не у відсутності концепцій сталого розвитку, а у відсутності зрозумілої процедури їх застосування на рівні підприємства. У більшості випадків сталість реалізується через окремі заходи або показники, тоді як управлінська логіка їх використання лишається несистемною.

У роботі показано, що ефективно управління сталим розвитком МСП має ґрунтуватися на врахуванні трьох взаємопов'язаних контурів функціонування підприємства: ресурсного, соціального та ринкового. Їх поєднання визначає



реальну стабільність діяльності бізнесу, оскільки дохід підприємства залежить не лише від внутрішніх процесів, а й від стану середовища, доступності трудових ресурсів та сприйняття території ринком.

Результатом дослідження стало формування циклічного управлінського механізму, який включає послідовні етапи: визначення критичних залежностей підприємства від середовища, встановлення допустимого масштабу діяльності, корекцію операційних процесів, координацію дій із іншими суб'єктами і повторну оцінку результатів. Запропонована модель переводить управління сталим розвитком з реактивного у превентивний режим, коли підприємство запобігає виникненню економічних втрат через регулювання власної поведінки, а не компенсує наслідки після їх появи.

Разом з тим дослідження має перспективи подальшого розвитку. Потребує емпіричної перевірки ефективність запропонованого механізму для різних галузей МСП, а також розроблення кількісних індикаторів оцінки граничного навантаження і рівня координації між підприємствами. Доцільним є використання методів системної динаміки, моделювання сценаріїв і поведінкових підходів до прийняття управлінських рішень, що дозволить точніше прогнозувати довгострокові наслідки управління сталим розвитком.

Список використаних джерел

1. UNDP in Ukraine. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small, and Medium-sized Enterprises in Ukraine. Kyiv. 2024. 85 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-02/undp-ua-assessment-war-impact-enterprises-ukraine.pdf>
2. Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Terrestrial and freshwater ecosystems and their services. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the IPCC . 2022. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/chapter-2/>



3. OECD. OECD SME and entrepreneurship outlook 2019. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019_34907e9c-en.html
4. European Commission. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. The European Green Deal (COM/2019/640 final). 2019. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>
5. Litvaj I., Drbúl M., Bůžek M. Sustainability in small and medium enterprises, sustainable development in the Slovak Republic, and sustainability and quality management in small and medium enterprises. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 3. 2039. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15032039>
6. Nabais E., Franco M. Sustainable development practices in small and medium-sized enterprises: multiple case studies. *International Journal of Organizational Analysis*. 2024. Vol. 32, № 10. P. 2494–2516. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3900>
7. Lemańska-Majdzik A., Okręglińska K. Sustainable development of small and medium enterprises in Poland: implementation in the multi-dimensional approach. *Przegląd Organizacji*. 2023. P. 27–41. DOI: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.4042>
8. Kharraishvili E., Lobzhanidze N. Challenges and opportunities for promoting sustainable development in small and medium-sized enterprises (case of Georgia). *Medicon Agriculture & Environmental Sciences*. 2023. Vol. 4, № 5. P. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.55162/MCAES.04.110>
9. Carfora A., Scandurra G., Thomas A. Determinants of environmental innovations supporting small- and medium-sized enterprises sustainable development. *Business Strategy and the Environment*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2767>



10. Carlsson R., Nevzorova T. Measuring sustainable transformation of small and medium-sized enterprises using management systems standards. *Business Strategy and the Environment*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3995>.
11. Purgał-Popiela J. Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: a systematic review. *Central European Management Journal*. 2025. Vol. 33, № 1. P. 87–106. DOI: <https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097>
12. Немашкало К. Р., Хахалєв Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>
13. Худолей В. Ю., Карпенко О. О., Бірюков Є. І. Система оцінки та моніторингу сталого розвитку підприємства. *Economic Synergy*. 2025. № 1. С. 8–25. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-1-1>
14. Вовк В. Впровадження ESG-концепцій: стратегічний імператив для сталого зростання малих та середніх аграрних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-117>.
15. Petrenko N., Kozhukhivska R., Nepochatenko V., Polishchuk O., Sychov O. Rural green tourism in Ukraine: organization and development issues. *E3S Web of Conferences*. 2024. Vol. 558. DOI: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801011>
16. Оболенцева Л. В., Богдан Н. М., Свідло К. В. Інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління туристичними дестинаціями: аналітична модель та показники оцінювання. *Development Service Industry Management*. 2023. Т. 3, № 1. DOI: [https://doi.org/10.60022/3\(1\)-4S](https://doi.org/10.60022/3(1)-4S).
17. Миронов Ю. Б. Інноваційна парадигма управління сталим розвитком туризму на природоохоронних територіях. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2025. № 12. С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-12-7>.



18. Vdovychena O., Oberemchuk V., Zamula O., Kuvik V., Tokunova A. Corporate Social Responsibility and Its Impact on Business Sustainability. *Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14, Is. 1. Pp. 23–27. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/A_04.pdf
19. Янгулов Е. П. Стратегічне управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку в умовах діджиталізації та смартизації : дис. ... д-ра філософії: 051. Економіка. Одеса, 2025. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/dissphd/dysertaciya_yangulov_051.pdf
20. World Bank. The digital economy in Southeast Asia. Washington, DC : World Bank, 2019. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/cd60964a-79d6-5669-a109-810076f8c0d3>
21. UN Tourism. Sustainable development. URL: <https://www.untourism.int/sustainable-development>