

УДК 338.24:658.7

Черничко Тетяна Володимирівна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки та фінансів
Мукачівський державний університет*

Chernychko Tetyana

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Economics and Finance
Mukachevo State University
ORCID: 0000-0002-0498-9130*

Кучінко Тетяна Василівна

*кандидат економічних наук,
завідувач аспірантури
Мукачівський державний університет*

Kuchinko Tetyana

*PhD in Economics, Head of the Postgraduate Department
Mukachevo State University
ORCID: 0009-0007-4464-4130*

Геревич Василь Васильович

*аспірант
Мукачівського державного університету*

Herevych Vasyl

*Postgraduate Student of the
Mukachevo State University
ORCID: 0009-0001-7345-6880*

Фединець Мирослав Мирославович

аспірант

Мукачівського державного університету

Fedynets Myroslav

Postgraduate Student of the

Mukachevo State University

ORCID: 0009-0005-8598-1825

Алмаші Владислав Вікторович

аспірант

Мукачівського державного університету

Almasy Vladyslav

Postgraduate Student of the

Mukachevo State University

ORCID: 0009-0007-0781-5500

**КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТА
ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК ДЛЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО
РОЗВИТКУ**

**A COMPREHENSIVE APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT AND
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE ECONOMIC
DEVELOPMENT**

***Анотація.** Вступ. У сучасних умовах глобальних викликів і нестабільності економічних систем актуальність дослідження механізмів антикризового управління значно зростає. Економічні кризи, викликані різноманітними чинниками, такими як фінансова нестабільність, політичні конфлікти, пандемії, природні катастрофи та військові конфлікти, можуть мати суттєвий негативний вплив на розвиток держави. У таких умовах ефективне антикризове управління стає*

необхідним інструментом для мінімізації втрат і відновлення економічної стабільності. Одним з ключових аспектів антикризового управління є управління ланцюгами поставок продукції бізнес-структур. Оптимізація і стабільність ланцюгів поставок є критичними для забезпечення безперебійного їх функціонування та підтримки економічної активності. Інтеграція антикризового управління з управлінням ланцюгами поставок може значно підвищити ефективність обох процесів і сприяти досягненню сталого економічного розвитку.

Відсутність системного підходу до інтеграції антикризового управління та управління ланцюгами поставок обмежує можливості для ефективного реагування на кризи і створення стійких економічних систем.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, а також розробка рекомендацій щодо їх інтеграції з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та синтезу наукової літератури для вивчення існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, зокрема праць Джона Елкінгтона, Енрікеса А., Річардсона Дж., Картера і Роджерса.

Результати. У дослідженні запропоновано концептуальну модель управління сталим ланцюгом постачання (Sustainable Supply Chain Management, SSCM), яка базується на принципі потрійного результату (Triple Bottom Line) та враховує чотири допоміжні аспекти: управління ризиками, прозорість, стратегія та організаційна культура.

Перспективи. Інтеграція антикризового управління та сталого управління ланцюгами поставок є ключовою для забезпечення сталого економічного розвитку. Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці та впровадженні практичних рекомендацій для бізнес-структур

щодо інтеграції сталих практик у ланцюги поставок, зокрема дослідження взаємозв'язку між екологічною та соціальною ефективністю підприємств і їхніми економічними показниками.

Ключові слова: антикризове управління, управління ланцюгами поставок, сталий розвиток, потрібний результат, економічна стабільність, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність.

Summary. Introduction. In the current context of global challenges and economic system instability, the relevance of researching crisis management mechanisms is significantly increasing. Economic crises, caused by various factors such as financial instability, political conflicts, pandemics, natural disasters, and military conflicts, can have a substantial negative impact on the development of the state. In such conditions, effective crisis management becomes a necessary tool for minimizing losses and restoring economic stability. One of the key aspects of crisis management is the management of supply chains of business structures. Optimization and stability of supply chains are critical for ensuring their uninterrupted functioning and maintaining economic activity. The integration of crisis management with supply chain management can significantly enhance the effectiveness of both processes and contribute to sustainable economic development.

The lack of a systematic approach to integrating crisis management and supply chain management limits the potential for effective crisis response and the creation of resilient economic systems.

The aim of the article is to analyze existing approaches to crisis management and supply chain management, as well as to develop recommendations for their integration to ensure sustainable economic development.

Materials and Methods. The study utilizes methods of system analysis, comparative analysis, and synthesis of scientific literature to examine existing

approaches to crisis management and supply chain management, including the works of John Elkington, A. Henriques, J. Richardson, C. Carter, and D. Rogers.

Results. The study proposes a conceptual model of Sustainable Supply Chain Management (SSCM), based on the principle of the Triple Bottom Line, considering four auxiliary aspects: risk management, transparency, strategy, and organizational culture.

Prospects. The integration of crisis management and sustainable supply chain management is key to ensuring sustainable economic development. Further research should focus on developing and implementing practical recommendations for business structures regarding the integration of sustainable practices into supply chains, particularly exploring the interconnection between the environmental and social efficiency of enterprises and their economic performance.

Key words: *crisis management, supply chain management, sustainable development, triple bottom line, economic stability, environmental responsibility, social responsibility.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобальних викликів і нестабільності економічних систем актуальність дослідження механізмів антикризового управління значно зростає. Економічні кризи, викликані різноманітними чинниками, такими як фінансова нестабільність, політичні конфлікти, пандемії, природні катастрофи та військові конфлікти можуть мати суттєвий негативний вплив на розвиток держави. У таких умовах ефективне антикризове управління стає необхідним інструментом для мінімізації втрат і відновлення економічної стабільності.

Одним з ключових аспектів антикризового управління є управління ланцюгами поставок продукції. Оптимізація і стабільність ланцюгів поставок є критичними для забезпечення безперебійного функціонування бізнес-структур та підтримки економічної активності. У той же час,

інтеграція антикризового управління з управлінням ланцюгами поставок може значно підвищити ефективність обох процесів і сприяти досягненню сталого економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Термін сталого розвитку, який все частіше застосовується при дослідженні розвитку економічної системи, починаючи з мікроекономічного і завершуючи світовим, глобальним рівнем, визначається як інтеграція соціальної, екологічної та економічної відповідальності елементів економічної системи.

Одним з перших комплексних підходів до організації діяльності бізнес-структур в контексті сталого розвитку є запропонований Джоном Елкінгтоном (J. Elkington) [1] принцип потрійного результату (Triple Bottom Line, TBL), який включає необхідність одночасної оцінки фінансових, екологічних і соціальних вимірів бізнес-операцій. На відміну від традиційного способу ведення бізнесу, де короткострокові фінансові прибутки були єдиним фокусом, часто за рахунок інших «менш важливих» чинників (таких як екологічні та соціальні аспекти), підхід TBL вимагає балансу між фінансовими, екологічними та соціальними вимірами під час прийняття бізнес-рішень.

Елкінгтон описує сутність «трійки» як «...неминуче розширення екологічного порядку денного...», яке «...фокусує увагу корпорацій не лише на економічну цінність, яку вони додають, але й на навколишнє середовище та соціальну цінність, яку вони додають або знищують» [1].

Енрікес А. та Річардсон Дж. (A. Henriques, J. Richardson) наголошують, що TBL став один із головних «згуртовуючих закликів» для бізнесу, що звертається до сталого розвитку [2].

Картер і Роджерс (C. Carter, D. Rogers) [3] пояснили, що для визначення ролі бізнес-структури в широкому макроекономічному розумінні сталого розвитку необхідна мікроекономічна перспектива сталого розвитку. Автори

визначили чотири допоміжні аспекти – управління ризиками, прозорість, стратегію та культуру – щоб зв'язати SSCM з TBL.

Картер і Роджерс [3] пов'язали прозорість SSCM із залученням зацікавлених сторін, наприклад, у зеленому маркетингу, і з операціями постачальників, наприклад, у загальному аудиті, і підкреслили можливість покращення прозорості через вертикальну та горизонтальну координацію.

Концепція сталого управління ланцюгами попиту (Sustainable Demand Chain Management, SDCM) є новою і менш дослідженою концепцією, яка також зосереджується на екологічних і соціальних аспектах, але з акцентом на вимоги, що висувуються споживачами.

Давід Волтерс (D. Walters) зазначає, що з точки зору ланцюжка попиту, бізнес-структури повинні досліджувати та аналізувати профіль ланцюга попиту на їх цільових ринках, оцінювати цінності своїх клієнтів і створити цінність пропозиції відповідно до цієї діяльності з вивчення ринку. Цю інформацію слід поширювати між партнерами в ланцюжку поставок, і кожен партнер повинен надати необхідні ресурси, щоб задовольнити потреби кінцевого клієнта найкращим чином. З точки зору SDCM цільові ринки слід досліджувати разом із їхніми вимогами з точки зору потрібних вимірів кінцевого результату.

Проблема полягає в недостатньому дослідженні комплексного підходу, що поєднує антикризове управління та управління ланцюгами поставок для забезпечення сталого розвитку. Відсутність системного підходу до інтеграції цих двох сфер управління обмежує можливості для ефективного реагування на кризи і створення стійких економічних систем. Таким чином, дослідження і розробка ефективних моделей комплексного підходу є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Метою статті є аналіз існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, а також на розробку рекомендацій щодо їх інтеграції з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

Матеріали і методи. У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняльного аналізу та синтезу наукової літератури для вивчення існуючих підходів до антикризового управління та управління ланцюгами поставок, зокрема праць Джона Елкінгтона, Енрікеса А., Річардсона Дж., Картера і Роджерса. Аналіз літератури допоміг сформувати теоретичну базу для розробки рекомендацій щодо інтеграції цих підходів з метою забезпечення сталого економічного розвитку.

В процесі здійснення дослідження використано такі наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для формування змістового навантаження поняття); формалізації, аналізу та синтезу (для визначення складових предмету дослідження); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Виклад основного матеріалу. В контексті формулювання комплексного підходу до антикризового управління та ланцюгів поставок для сталого економічного розвитку виникає необхідність проведення досліджень за наступними напрямками:

- як можна визначити термін сталого розвитку і застосувати його до принципів та параметрів антикризового управління?
- чи існує зв'язок між інтеграцією понять сталого розвитку та антикризового управління, і довгостроковим економічним успіхом?

З позиції сталого розвитку, визначальним є обґрунтування зв'язку між екологічною та соціальною ефективністю з одного боку, а з іншого — економічними показниками.

Найбільш цитованим визначенням сталого розвитку є визначення, запропоноване у «Звіті Брундтланда» (звіті «Наше спільне майбутнє» Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку (WCED) у 1987 році) [5]: «Сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Отже, визначення сталого розвитку пов'язано зі впливом економічної діяльності на навколишнє середовище як у країнах, що розвиваються, так і в промислово розвинутих економіках; продовольчою безпекою; забезпеченням основних потреб людини; забезпеченням збереження невідновлюваних ресурсів [6].

На мікроекономічному рівні складно застосувати загальноприйняте визначення сталого розвитку, яке містить мало вказівки щодо того, як на рівні підприємства можна визначити майбутні та поточні потреби, технології та ресурси, необхідні для задоволення цих потреб, і зрозуміти як ефективно збалансувати організаційні обов'язки між багатьма зацікавленими сторонами, наприклад акціонерами, працівниками, інші зацікавлені сторони, включаючи суспільство та природне середовище [7].

М. Старик (Starik M.) і Г. Рендс (Rands G.P.) визначають сталий розвиток як: «...здатність однієї чи кількох елементів економічної системи, окремо чи колективно, існувати та процвітати ... протягом тривалих часових проміжків, таким чином, що існування та процвітання інших сукупностей суб'єктів допускається на відповідних рівнях і в суміжні системи» [7].

На рівні бізнес структури, забезпечення сталого розвитку досить часто пов'язано з поняттями концепцій сталого управління ланцюгами поставок (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) та сталого управління ланцюгами попиту (Sustainable Demand Chain Management).

Концепція та методологія управління сталим ланцюгом постачання (Sustainable Supply Chain Management, SSCM) розглядає взаємини в ланцюзі постачання з точки зору взаємного впливу та взаємозалежності учасників ланцюга і навколишнього середовища. Вона включає екологічні, соціальні та економічні аспекти, забезпечуючи баланс між фінансовою ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю. Це відображає взаємозв'язок бізнесу та навколишнього середовища, враховуючи інтереси працівників, акціонерів та суспільства загалом.

Основні концепції SSCM:

1. Екологічна відповідальність: зниження впливу на навколишнє середовище через використання відновлюваних ресурсів, мінімізацію відходів та зменшення викидів.
2. Соціальна відповідальність: забезпечення справедливих трудових практик, підтримка місцевих громад, дотримання прав людини.
3. Економічна відповідальність: підтримка економічної ефективності та стабільності бізнесу.

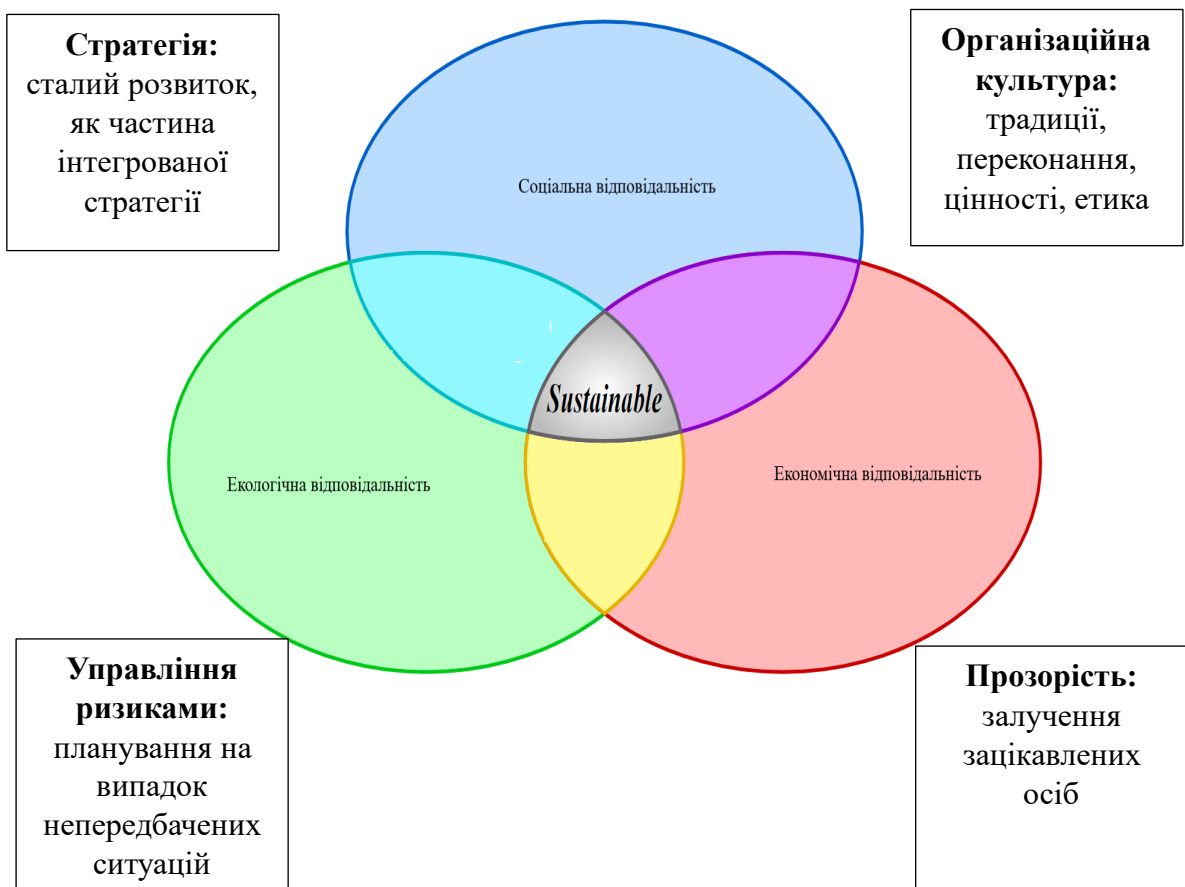
Отже, SSCM можна визначити як стратегічну, прозору інтеграцію та досягнення бізнес-структурою соціальних, екологічних та економічних цілей у системній координації ключових міжорганізаційних бізнес-процесів для вдосконалення довгострокових економічних показників окремої компанії та її ланцюгів поставок.

Це визначення SSCM, яке базується на потрійній меті (досягненні соціальних, екологічних та економічних цілей) та чотирьох допоміжних аспектах (управління ризиками, прозорість, стратегія та організаційна культура), концептуалізовано та показано на рис. 1.

Картер і Роджерс припускають, що бізнес-структурам необхідно розуміти потенційні екологічні, соціальні та економічні ризики та вживати необхідних заходів. Прозорість підтримує моніторинг процесів стійкості в усьому ланцюгу постачання, а також комунікація цих заходів із зацікавленими сторонами. Крім них, стратегія і організаційна культура є важливими питаннями, які повинні підтримувати практики SSCM, оскільки без відповідності між ними для них було б дуже важко впроваджувати дії та досягати цілей сталого розвитку через ланцюг постачання.

Звичайно, соціальні та екологічні аспекти SSCM показані на рисунку 1 повинні здійснюватися з чітким визнанням економічних цілей бізнес-структури.

Важливо критично вивчити, як цільові ринки та споживачі оцінюють орієнтовані ціннісні пропозиції ланцюга поставок. Ланцюги постачання повинні збирати ринкову інформацію щодо переваги сталого розвитку цільових ринків, пріоритети клієнтів щодо заходів сталого розвитку, рівень задоволеності щодо показників стійкості ланцюжка поставок і добровільної участі клієнтів у проектуванні та контролі показників стійкості. Клієнти є одними з найважливіших зацікавлених сторін, а також учасників ланцюга поставок.



**Рис. 1. Концептуальна модель управління сталим ланцюгом постачання
(Sustainable Supply Chain Management, SSCM)**

Джерело: сформовано авторами на основі [6]

Щоб досягти цієї мети, слід практикувати SSCM узгоджується з практикою SDCM. SDCM підкреслює важливість врахування соціальних та

екологічних очікувань споживачів, що стає дедалі важливішим у сучасних умовах зростання свідомості щодо сталого розвитку.

Основні відмінності SDCM:

1. Споживачі як рушійна сила: Споживачі встановлюють екологічні та соціальні критерії, на які повинні реагувати підприємства.
2. Комплексний підхід: Підприємства повинні враховувати як фінансові, так і соціальні аспекти, інтегруючи їх у свою діяльність.
3. Аналіз вимог ринку: Підприємства повинні досліджувати та аналізувати вимоги цільових ринків, щоб забезпечити задоволення потреб кінцевого споживача.
4. Інформаційна взаємодія: Зібрана інформація повинна поширюватися через партнерів у ланцюзі постачання для забезпечення найкращого задоволення потреб споживачів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. У контексті глобальних викликів і економічної нестабільності, інтеграція антикризового управління та сталого управління ланцюгами поставок (SSCM) є ключовою для забезпечення сталого економічного розвитку. Впровадження принципу потрійного результату (Triple Bottom Line) дозволяє бізнесам одночасно досягати фінансових, екологічних і соціальних цілей. Це сприяє не лише стабільності та ефективності бізнес-структур, але й підвищує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Аналіз існуючих підходів та розробка комплексних моделей управління, що поєднують антикризове управління та SSCM, є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Подальші дослідження повинні зосереджуватися на розробці та впровадженні практичних рекомендацій для бізнес-структур щодо інтеграції сталих практик у ланцюги поставок. Особливу увагу слід приділити дослідженню взаємозв'язку між екологічною та соціальною ефективністю підприємств і їхніми економічними показниками, а також

ролі споживачів у формуванні сталих вимог. Це дозволить створити більш стійкі та адаптивні бізнес-моделі, здатні ефективно реагувати на кризи та сприяти сталому розвитку економічних систем.

Література

1. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
2. Henriques, A. & Richardson, J. (2004). Introduction. Triple bottom line - does it all add up? In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.
3. Carter, C. & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 38. URL: https://www.researchgate.net/profile/Neha-Saxena-9/post/I_am_thinking_of_sustainable_supply_chain_What_framework_may_I_use_or_follow_Any_suggestion/attachment/59d64d9079197b80779a717f/AS%3A488763873861632%401493541796341/download/09600030810882816.pdf (дата звернення: 10.07.2024).
4. Walters, D. (2008). Demand chain management+response management=increased customer satisfaction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (9), 699-725.
5. Our Common Future (Brundtland Report). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development. URL: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html> (дата звернення: 10.07.2024).
6. Carter, C. R. & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical*

Distribution & Logistics Management, 38 (5). doi:
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.

7. Starik, M. & Rands, G.P. (1995). Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4), 908-35.

References

1. Elkington, J. (2004). Enter the Triple Bottom Line. In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.

2. Henriques, A., & Richardson, J. (2004). Introduction. Triple bottom line - does it all add up? In A. Henriques & J. Richardson (Eds.), *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London: Earthscan Publications.

3. Carter, C., & Rogers, D. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 38. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Neha-Saxena-9/post/I_am_thinking_of_sustainable_supply_chain_What_framework_may_I_use_or_follow_Any_suggestion/attachment/59d64d9079197b80779a717f/AS%3A488763873861632%401493541796341/download/09600030810882816.pdf.

4. Walters, D. (2008). Demand chain management+response management=increased customer satisfaction. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (9), 699-725.

5. Our Common Future (Brundtland Report). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development Brundtland Report. Retrieved from <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>.

6. Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of*

Physical Distribution & Logistics Management, 38 (5), 360-387. doi:
<https://doi.org/10.1108/09600030810882816>.

7. Starik, M., & Rands, G.P. (1995). Weaving an integrated web: multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4), 908-35.