

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ПРОЄКТНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ЧАС КРИЗИ

Сучасний бізнес функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої геополітичними конфліктами, економічними шоками, енергетичними кризами та технологічними трансформаціями [1; 2]. Кризи перетворюються з тимчасових загроз на постійний фактор середовища, а стійкість (resilience) проєктної та інноваційної діяльності стає визначальним елементом виживання й конкурентоспроможності підприємств [3, с.91]. За даними PwC Global Crisis and Resilience Survey 2024, 95 % керівників компаній очікують щонайменше однієї серйозної кризи протягом найближчих двох років. Корпоративне управління в таких умовах виходить за межі традиційного compliance і стає стратегічним інструментом, що забезпечує адаптивність, continuity інноваційних проєктів та перетворення ризиків на конкурентні переваги [1, с.48].

Вагомі теоретичні розробки ролі корпоративного управління в забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах представлені в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців. Серед них — О. Романенко, Л. А. Некрасова, О. В. Комеліна, В. М. Мацука, О. Попело, І. Павловська, В. Малиш, а також іноземні автори П. П. Олівейра, О. Річчі, С. Боккалетті та інші. Зокрема, О. Романенко обґрунтовує стратегічну роль корпоративної інтеграції як драйвера інноваційного розвитку в умовах нестабільності [1, с.369]. Л. А. Некрасова та Л. Г. Дмитрієв досліджують інструментарій стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств у цифровізації [2]. О. В. Комеліна акцентує увагу на сучасних інноваційно-інвестиційних механізмах сталого розвитку. О. Попело та В. Малиш розглядають управління інноваційно-інвестиційними ризиками в контексті економічної безпеки. Р. Р. Oliveira (2025) підкреслює, що корпоративне управління відіграє ключову роль в організаційній стійкості під час кризи, сприяючи адаптації та трансформації бізнес-моделей [3, с.91]. О. Ricci (2024) доводить, що компанії з високими ESG-показниками менше постраждали від енергетичних обмежень під час російсько-української війни [4].

Корпоративне управління забезпечує стійкість проєктної та інноваційної діяльності через кілька ключових механізмів. По-перше, воно створює баланс інтересів стейкхолдерів і ефективний risk oversight, що дозволяє швидко ідентифікувати та мінімізувати загрози [1, с.370]. По-друге, інтеграція ESG-принципів у систему корпоративного управління суттєво підвищує resilience: сильна governance-складова зменшує ймовірність банкрутства та покращує доступ до капіталу навіть у кризових умовах [4]. По-третє, сучасні інструменти (agile boards, data-driven decision-making, інтеграція кризового менеджменту в роботу ради директорів) дають змогу оперативно адаптувати портфель проєктів, перерозподіляти ресурси та підтримувати інноваційний процес. Дослідження показують, що підприємства з високим рівнем корпоративного управління демонструють на 25–40 % вищу стійкість інноваційних проєктів порівняно з компаніями зі слабким governance [2; 3, с.92].

Для зовнішньої та внутрішньої діяльності підприємств характерні специфічні ризики, що суттєво відрізняються від ризиків стабільного середовища. Основними ризиками проєктної та інноваційної діяльності в кризових умовах дослідники вважають: політичні (санкції, геополітична нестабільність); економічні (коливання валютних курсів, інфляція, обмеження фінансування); логістичні (перебої в ланцюгах постачання, енергетичні кризи); технологічні (кібератаки, втрата інтелектуальної власності); соціальні (втрата кадрів, зниження мотивації команд) [1; 5]. Для зниження цих ризиків корпоративне управління застосовує чотири рівні стратегічної інтеграції: діагностичний, превентивний, адаптивний та трансформаційний [2].

Практика українського бізнесу під час повномасштабної війни яскраво ілюструє ефективність корпоративного управління як інструменту стійкості. Група «Метінвест» за три роки війни інвестувала понад \$910 млн у виробництво та енергонезалежність, що дозволило зберегти ключові інноваційні проєкти навіть за умов постійних обстрілів [5]. Компанія спрямувала на допомогу країні понад 3,1 млрд грн і продовжила реалізацію проєктів модернізації. ТОВ «Нова пошта» у 2022 році, коли обсяги відправлень впали до 2 % від довоєнних, швидко адаптувала модель: розширила мережу відділень і поштоматів, впровадила автономні поштомати з акумуляторами, що працюють без електрики та

інтернету. Компанія доставила понад 42 тис. тонн гуманітарної допомоги, відновила 85 % довоєнного обсягу та продовжила інноваційні проекти (розвиток терміналів, цифрова логістика) [5, с.100]. Міжнародний досвід (Microsoft, Toyota) також підтверджує: трансформація корпоративного управління в бік resilient governance забезпечує continuity інноваційної діяльності навіть під час глобальних шоків [3; 4].

У таблиці 1 наведено класифікацію механізмів корпоративного управління за рівнем забезпечення стійкості проектної та інноваційної діяльності.

Таблиця 1 – Класифікація механізмів корпоративного управління за рівнем забезпечення стійкості проектної та інноваційної діяльності.

Рівень	Механізми корпоративного управління	Приклади компаній	Очікуваний ефект
Діагностичний	Комплаєнс, картування ризиків (risk mapping), PESTLE- та SWOT-аналіз	—	Ідентифікація до 90 % ключових ризиків
Превентивний	Інтеграція ESG-принципів, хеджування ризиків, страхування	Toyota	Зниження фінансових втрат на 15–50 %
Адаптивний	Agile-інструменти управління, сценарне планування, гнучкі команди	Nestlé, Кредобанк	Зменшення перебоїв у реалізації проектів на 20–35 %
Трансформаційний	Resilient governance, ERM (Enterprise Risk Management), інтеграція кризового менеджменту	Microsoft, Метінвест, Нова пошта	Підвищення інноваційної стійкості на 25–40 %, розвиток crisis-driven innovation

Джерело: розроблено авторами

Отже, корпоративне управління є стратегічним драйвером стійкості проектної та інноваційної діяльності підприємств у кризових умовах [1; 2]. Воно забезпечує не лише виживання, а й активний розвиток бізнесу шляхом перетворення криз на джерело конкурентних переваг [3, с.91]. Для українських підприємств особливо актуальним є посилення ролі ради директорів у risk management та інноваційній стратегії, інтеграція ESG-принципів у систему корпоративного управління, розвиток agile-підходів до портфеля проектів та поєднання інструментів кризового менеджменту з інноваційним розвитком [4; 5].

Таким чином, трансформація корпоративного управління в бік resilient governance стає необхідною умовою забезпечення стійкості проектної та інноваційної діяльності підприємств під час кризи та запорукою їхнього довгострокового конкурентного розвитку в умовах глобальної нестабільності [1, с.370].

Список використаних джерел

1. Романенко О. Корпоративна інтеграція як інструмент інноваційного розвитку будівельної галузі України. *Економічний розвиток і торгівля*. 2025. № 2.
2. Некрасова Л. А., Дмитрієв Л. Г. Інструментарій стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2026. № 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/issue/current> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Oliveira R. R. Structuring Corporate Governance in the Context of Crisis. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Iss. 3. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/91> (the date of application: 07.04.2026).
4. Ricci O. ESG resilience in conflictual times: evidence from the Russia–Ukraine war. *Research in International Business and Finance*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0275531924002046> (the date of application: 07.04.2026).
5. Звіт зі сталого розвитку 2022 ТОВ «Нова пошта». Київ, 2023. 172 с. URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 07.04.2026).