

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-101>

УДК 339.1

Борисяк Олена Володимирівна

доктор економічних наук,
заступник директора навчально-наукового інституту інноватики,
природокористування та інфраструктури,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4818-8068>

Olena Borysiak

West Ukrainian National University

**ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД
ДО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ
ПРИВАБЛИВОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

**PROJECT-BASED APPROACH
TO MANAGING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF BUSINESS PROCESSES FOR STRENGTHENING
INVESTMENT ATTRACTIVENESS AND INNOVATIVE
ACTIVITY OF ENTERPRISE**

Анотація. Стаття присвячена формуванню системного бачення щодо впливу управління сталим розвитком бізнес-процесів на інвестиційну привабливість та інноваційну активність підприємства та застосуванню проектного підходу до управління сталим розвитком бізнес-процесів у напрямі посилення резильєнтності підприємства в непередбачуваних умовах (на прикладі військових ризиків). Визначено ознаки резильєнтності системи управління бізнес-процесами в непередбачуваних умовах (на прикладі військових ризиків). Розглянуто критерії ESG та нові бізнес-моделі ESG. З'ясовано основні моделі проектного аналізу інвестиційно-інноваційної активності підприємства у контексті управління сталим розвитком бізнес-процесів. Запропоновано інтеграцію проектного підходу до управління сталим розвитком бізнес-процесів для посилення інвестиційної привабливості та інноваційної активності підприємства.

Ключові слова: управління розвитком бізнесу, сталий розвиток, інноваційна активність підприємства, інноваційний розвиток підприємства, інвестиційна привабливість, бізнес-моделі ESG, еко-інновації, конкурентоспроможність, проектний аналіз, військові ризики, цифровізація, стратегічне планування, резильєнтність бізнес-процесів.

Summary. The article is devoted to the formation a systematic vision of the impact of managing sustainable development of business processes on the investment attractiveness and innovative activity of enterprise and the application of a project-based approach to managing sustainable development of business processes for strengthening the resilience of enterprise in unpredictable conditions (based on military risks). This involved identifying patterns in the investment and innovation activity of enterprise in unpredictable conditions. In particular, the signs of resilience of the business process management system in unpredictable conditions (based on military risks) are identified. In terms of strengthening robustness and resilience of enterprise ecosystem in unpredictable conditions, the transformation impact of sustainable business processes on the investment attractiveness and innovative activity of enterprise has been highlighted. ESG criteria and new ESG business models are considered in the context of strategic planning for the management of sustainable business processes and their resilience. The components of ensuring a system for managing the sustainable development of business processes have been identified. In this regard, the introduction of eco-innovations into production processes and ensuring product quality are of particular importance. At the same time, the functioning of enterprises in unpredictable conditions caused by military actions requires operational and flexible management models. The main models of project analysis of investment and innovation activity of enterprise in the context of sustainable business process management have been identified. The integration of a project approach to managing sustainable development of business processes for strengthening the investment attractiveness and innovation

activity of enterprise is proposed. Applying this approach to managing the sustainable development of business processes allows identifying available resource potential and directing it toward the most important business processes, including the development and introduction of innovations.

Keywords: business development management, sustainable development, innovative activity of enterprise, innovative development of enterprise, investment attractiveness, ESG business models, eco-innovations, competitiveness, project analysis, military risks, digitalization, strategic planning, resilience of business processes.

Постановка проблеми. Посилення енергетичної, екологічної та кібернетичної безпеки підприємства сьогодні розглядається у розрізі засад сталого розвитку. Стратегічне планування діяльності підприємства включає врахування особливостей управління ресурсами, зумовлених впливом зміни клімату, інклюзивного розвитку, циркулярної економіки та застосуванням цифрових технологій у різних сферах життя людини.

Такі сучасні виклики є базисом для переосмислення важливості посилення інвестиційної привабливості, інноваційної активності підприємств та їхньої конкурентоспроможності на ринку. Аспекти забезпечення сталого розвитку через впровадження еко-інновацій є наскрізною лінією при визначенні інвестиційної привабливості бізнесу. За таких умов особливе значення має проведення системного аналізу щодо трансформації діяльності підприємства з позиції його інноваційного розвитку та залучення інвестицій, що сприяють імплементації бізнес-процесів на засадах сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти управління бізнес-процесами, залучення інвестицій для впровадження інновацій у діяльність підприємства є у центрі уваги науковців [12; 14; 16]. В умовах воєнного стану особлива увага сфокусована на підтримці інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, його напрямки такі як «розробка нових технологій та продуктів, розвиток альтернативних ринків, мотивація інвестування, прискорення появи інновацій, партнерство і співпраця» [12]. Відзначено про важливість наявності розробленої системи аналізу діяльності підприємства, що включає оцінку підходів до управління бізнес-процесами, а також методів, що направлені на інноваційний розвиток підприємства [2]. Серед методичних підходів до оцінки управління бізнес-процесами Лісовська Л. та ін. [8] виокремлюють оптимізаційний підхід та реінжиніринг, а також звертають увагу на застосування «рефлексивного підходу в управлінні бізнес-процесами, що базується на концепції рефлексії – процесу глибокого осмислення та аналізу власних дій, поведінки та прийнятих рішень. Цей підхід дозволяє суб'єктам управління не лише аналізувати результати своєї діяльності, але й формувати нові стратегії та підходи на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку» [8].

Поряд з цим, увага науковців звернена на ефективність оцінки бізнес-процесів у контексті сталого розвитку, що є важливим чинником для забез-

печення інвестиційно-інноваційної активності підприємства та посилення його конкурентоспроможності на ринку [11; 17]. Хахалев Д. виділяє такі «основні формати управління бізнесом на засадах сталого розвитку як корпоративна соціальна відповідальність, соціально відповідальний бізнес, трисекторні партнерства, благодійні корпорації» [17]. У розрізі даного питання наголошується на особливій ролі «інтеграції економічної ефективності, екологічної безпеки та соціальної відповідальності в єдину управлінську систему, а також пропонується інтегрована модель оцінки сталого розвитку підприємства, яка поєднує традиційні принципи сталості з інструментами цифрової трансформації» [11]. У розрізі цього питання, значна частина досліджень присвячена або містить аналіз та моделювання бізнес-процесів у розрізі циркулярної економіки та формування бізнес-стратегій на засадах ESG-принципів [3–5; 10], впливу цифрової трансформації на ESG-ефективність у контексті інноваційного розвитку підприємства [1; 9; 13]. Blažek L. наголошує, що «компанії, які успішно впроваджують стратегії ESG, краще підготовлені до майбутніх викликів і можуть стати лідерами у своїй галузі» [4]. Pattisan K. досліджує стратегічну цифровізацію систем інновацій знань, керованих ESG, використовуючи цифрові технології для сприяння сталому, інклюзивному та інноваційному розвитку бізнес-освіти [13].

Проведений огляд попередніх досліджень свідчить про важливість аналізу інвестиційно-інноваційної активності підприємства у контексті сталого розвитку і впливу цифровізації. Даний аналіз розглядається з позиції синергії процесного та системного підходів. Проте, в умовах турбулентності та непередбачуваних ризиків, зокрема воєнного стану в Україні, зростає актуальність у проведенні такого аналізу з позиції проєктного підходу, що сприятиме ідентифікації мети, завдань, ресурсів, типів заходів, їхньої тривалості для досягнення конкретного результату. Зокрема, особливе значення має розгляд питання трансформації впливу сталого розвитку бізнес-процесів на інвестиційну привабливість та інноваційну активність підприємства у розрізі посилення стійкості та резильєнтності його екосистеми в непередбачуваних умовах, зокрема військових ризиків. Це дозволяє інвесторам і власникам бізнесу оцінити екосистему підприємства та ідентифікувати його потенціал для інвестування і впровадження інновацій із врахуванням сценаріїв управління бізнес-процесами у ризик-середовищі.

Метою статті є формування системного бачення щодо впливу управління сталим розвитком бізнес-процесів на інвестиційну привабливість та інноваційну активність підприємства та застосування проєктного підходу до управління сталим розвитком бізнес-процесів у напрямі посилення його резильєнтності в непередбачуваних умовах (на прикладі військових ризиків).

Виклад основного матеріалу дослідження. В основі будь-якого бізнес-процесу закладено ефективне використання наявних ресурсів у результаті гармонійної взаємодії залучених суб'єктів для досягнення поставлених завдань на підприємстві, а саме задоволення потреб кінцевого споживача. Загалом на підприємстві виділяють «основні бізнес-процеси (генерують доходи та визначають основну діяльність підприємства), підтримуючі бізнес-процеси (включають діяльності, які забезпечують виробництво та підтримку інфраструктури), процеси управління (зосереджені на діяльності керівництва та топ-менеджменту підприємства, включаючи основні управлінські функції» [2]. Зміна клімату, обмеженість природних енергетичних ресурсів, а також мінливість геополітичних процесів знаходять своє відображення на організації системи управління бізнес-процесами, особливостях впровадження інновацій, а також їхнього інвестиційного забезпечення.

Важливість підтримки інноваційно активних підприємств було визначено як одне із стратегічних завдань України ще у довоєнний період. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №526-р, направлена на створення умов для «розвитку інно-

ваційного потенціалу, що включає проведення досліджень, появу нових знань, розвиток високотехнологічного виробництва і створення масових інноваційних продуктів» [15]. Досягнення такої цілі включає як удосконалення інституційного середовища (регуляторна політика ведення бізнесу), розвиток інфраструктури, підтримку освітнього та наукового потенціалу, формування людського капіталу. Це слугує базисом для утвердження конкурентоспроможності підприємства на ринку, а також закладає плацдарм для формування його інвестиційної привабливості.

Російська збройна агресія проти України стала емерджентним ефектом для вітчизняної економіки та бізнесу зокрема у напрямі посилення його стійкості до військових ризиків, а також функціонування у непередбачуваних умовах. Загалом «емерджентність у менеджменті означає здатність системи або організації проявляти нові властивості або поведінку, які не можуть бути передбачені лише на основі її окремих компонентів» [7, с. 133]. Особливістю такого підходу є оперативне прийняття рішення виходячи із поточної ситуації під впливом непередбачуваних ризиків. Перевагою емерджентності є «сприяння більш ефективному використанню ресурсів, підвищенню інноваційного потенціалу організації та забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів» [7, с. 133]. У контексті загрози військових ризиків, такий емерджентний ефект на рівні підприємства, вважаємо, у довгостроковому плануванні діяльності має здатність трансформуватись у резильєнтність системи управління бізнес-процесами (табл. 1), що, у свою чергу, слугуватиме конкурентною перевагою підприємства для залу-

Таблиця 1 – Ознаки резильєнтності системи управління бізнес-процесами в непередбачуваних умовах (на прикладі військових ризиків)

| Основні військові ризики | Ознака резильєнтності |
|--|---|
| Матеріальні втрати у результаті пошкодження приміщень | Гнучке управління запасами, резервування виробничих потужностей, прийняття оперативних рішень щодо евакуації наявних матеріальних ресурсів, страхування активів, кластеризація економічної діяльності |
| Фінансові втрати | Сценарний аналіз фінансових втрат, диверсифікація фінансових каналів, формування фондів підтримки |
| Людські втрати | Проведення навчання перекваліфікації фахівців на місцях, делегування завдань, дистанційна робота персоналу, формування системи соціально-психологічної підтримки в умовах переживання втрати, внутрішньої комунікаційної культури |
| Пошкодження енергетичної інфраструктури, інформаційного та технологічного забезпечення | Децентралізоване прийняття рішень щодо генерації енергії із альтернативних джерел за рахунок диверсифікації відновлювальних джерел енергії, кризове комунікаційне управління, диверсифікація каналів інформаційного та комунікаційного супроводу, кіберзахист і резервне копіювання даних |
| Порушення системи управління ланцюгами постачання | Мультинаціональні логістичні канали, взаємодія різних видів транспорту, створення системи взаємодопомоги між підприємствами |
| Обмеженість або неможливість використання природних ресурсів через забруднення, зумовлених військовими діями | Збір та аналіз даних про стан довкілля, оптимізація використання води, енергії, земельних ресурсів; застосування адаптаційного управління бізнес-процесами відповідно до наявних природних ресурсів; переведення виробничих потужностей на безпечні території |

Джерело: авторська розробка

чення інвестицій в інновації у частині стійкості його функціонування в непередбачуваних умовах. Така закономірність функціонування підприємства є базисом для розкриття прихованого внутрішнього інноваційного потенціалу і, як наслідок, утвердження нової системи корпоративних цінностей.

До того ж російська збройна агресія проти України продемонструвала стійкість і єдність вітчизняних підприємств, а також готовність розробляти і впроваджувати інновації у бізнес-процеси. Свідченням цьому, а також отримання підтримки із сторони держави є затвердження у січні 2025 р. Кабінетом Міністрів України Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України (WINWIN) до 2030 року. Серед «ключових стратегічних напрямів є як відкриття ринків для новітніх технологій та інноваційних продуктів, розбудова і підтримка сучасної інноваційної інфраструктури, так і спрощення регуляцій у сфері інновацій, забезпечення доступу до фінансування для стартапів і бізнесу, розвиток людського капіталу, навчання й перекваліфікація, підтримка наукомістких та інклюзивних інновацій» [18]. Особлива увага зосереджена на «ефективному менеджменті державних установ у сфері інноваційної діяльності, створення центрів досконалості (WinWin CoE) для кожної з ключових галузей, зміцнення міжнародної співпраці для доступу до нових ринків і трансферу технологій» [18].

Разом із цим, слід відмітити, що у контексті глобального ринку, гармонійна взаємодія бізнес-процесів у межах підприємства розглядається крізь призму інтеграції засад сталого розвитку. Екосистемність підходу до управління бізнес-процесами передбачає досягнення балансу між економічною, екологічною та соціальною безпеками. На цьому шляху особливе значення має проведення ретельної оцінки ефективності заходів, що забезпечують інвестиційно-інноваційну активність підприємства у контексті управління сталим розвитком бізнес-процесів. Для проведення такої оцінки застосовують «критерії ESG (скорочення від Environmental, Social, and Governance). Це є стандарти, згідно з якими інвестиції та бізнес-діяльність оцінюються з точки зору їхнього впливу на навколишнє середовище, суспільство та спосіб управління компанією. Вони особливо важливі у сфері відповідального інвестування та бізнесу, де інвестори та компанії хочуть переконалися, що їхня діяльність сприяє сталому розвитку та позитивно впливає на світ» [4]. Загалом результати дослідження [10] показують, що «компанії з більш інноваційним і дослідницьким профілем (розвідники) демонструють кращі показники у практиці ESG, особливо в управлінні» [10]. На цьому шляху при стратегічному плануванні підприємства фокусують увагу на розробці та впро-

вадженні нових бізнес-моделей ESG (табл. 2), адже це сприяє як «посиленню інвестиційної привабливості, так і підвищенню лояльності клієнтів, залученню у команду талановитих працівників» [4] та загальній резильєнтності бізнесу. Крім тому, застосування цифрових технологій сприяє ефективнішому впровадженню критеріїв ESG у бізнес-процеси, а також «для узгодження їх з правилами, положеннями та галузевими моделями» [1].

У літературі представлено «методи для оцінки ефективності системи управління бізнес-процесами (метод швидкого аналізу, ідеалізація, статистичне управління процесами, аналіз робочих осередків, метод структуризації функцій якості, реінжиніринг, Six Sigma, Kaizen, бенчмаркінг, аутсорсинг, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, нефінансова звітність (GRI, IR, SASB), екологічний аудит, LCA, цифровий аналіз (ERP, CRM, SCM), аналіз інноваційного та екологічного дизайну продуктів, ключові показники ефективності (KPI), аналіз зворотного зв'язку, порівняльний аналіз, Balanced Scorecard (BSC)» [2; 8; 11]. В умовах війни та економічної нестабільності серед критеріїв та індикаторів для оцінки ефективності управління бізнес-процесами виділяють «швидкість адаптації до змін, кількість впроваджених інновацій, рівень залученості персоналу до процесів рефлексії, а також фінансові показники стійкості підприємства» [2].

Такі методи можуть слугувати базисом для аналізу інвестиційно-інноваційної активності підприємства у контексті управління сталим розвитком бізнес-процесів. Водночас, слід відзначити, що особливістю залучення інвестицій для впровадження інновацій є насамперед забезпечення сталого розвитку. З огляду на це, «суть управлінських процесів операційної діяльності підприємства для досягнення сталого розвитку полягає в інтеграції принципів сталості у всі ключові бізнес-процеси з метою забезпечення довгострокової ефективності» [11]. Відповідно до цього, складовими забезпечення системи управління сталим розвитком бізнес-процесів є: «ефективне використання енергетичних, матеріальних і людських ресурсів; мінімізація витрат та екологічного навантаження через впровадження екологічних інновацій; застосування методів управління (Lean, Kaizen, Just-in-Time тощо), що дозволяє зменшити втрати, підвищити якість і гнучкість виробництва, а також сприяє стійкості, залучення персоналу до екодій; дотримання екологічних стандартів, етичного виробництва та соціальної відповідальності» [11].

В основу проведення такої оцінки закладено досягнення 17 Цілей сталого розвитку. Зокрема, для посилення екологічної безпеки, а також формування інвестиційної привабливості на ринку,

Таблиця 2 – Нові бізнес-моделі на основі критеріїв ESG

| Критерії ESG | Бізнес-моделі |
|--|---|
| <p><i>Екологічні (E– Environmental):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – енергоефективність – наскільки ефективно компанія використовує енергію; – викиди – виробництво парникових газів та забруднюючих речовин; – збереження природних ресурсів – управління та захист природних ресурсів, таких як вода та ліси; – біорізноманіття – вплив діяльності на екосистеми та видове різноманіття; – зміна клімату – врахування ризиків, пов’язаних зі зміною клімату, та зусиль щодо її пом’якшення | <p><i>Циркулярної економіки.</i> Модель зосереджена на мінімізації відходів та максимізації використання ресурсів. Замість лінійної моделі «створи-використай-викинь» компанії намагаються впроваджувати замкнені цикли, де продукти, матеріали та сировина постійно переробляються та використовуються повторно.</p> <p><i>Економіка спільного використання.</i> Модель передбачає спільне використання ресурсів та послуг між окремими особами та підприємствами (у т.ч. через цифрові платформи), тим самим зменшуючи надмірне споживання та сприяючи більш ефективному використанню доступних ресурсів.</p> <p><i>Вуглецево-нейтральні компанії.</i> Модель направлена на скорочення викидів парникових газів до нуля шляхом компенсації залишкових викидів, інвестування в проекти захисту клімату або за допомогою технологій уловлювання вуглецю</p> |
| <p><i>Соціальні (S– Social):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – умови праці – забезпечення безпечних та справедливих умов праці; – права людини – повага до прав людини всередині компанії та з постачальниками; – рівність та різноманітність – сприяння рівним можливостям та інклюзивному робочому середовищу; – участь у житті громади – внесок компанії у місцеві громади та її соціальна відповідальність; – захист прав споживачів – прозорість та етика у взаємодії з клієнтами | <p><i>Колективні дії та співпраця.</i> Модель зосереджена на колективному використанні ресурсів між окремими особами та організаціями. Компанії створюють платформи, які дозволяють спільне використання, обмін або співпрацю продуктів і послуг, що призводить до підвищення ефективності та зменшення впливу на навколишнє середовище.</p> <p><i>Енергетичні спільноти.</i> Це модель, яка дозволяє групам людей або організаціям спільно виробляти, споживати та розподіляти енергію, часто з відновлюваних джерел. Такий підхід підвищує енергетичну незалежність та сприяє використанню чистої енергії. Наприклад, спільноти використовують сонячні панелі для колективного виробництва та споживання електроенергії або мікромережі у віддалених районах</p> |
| <p><i>Управлінські (G– Government):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – управління компанією – якість управління, нагляд та структура управління компанією; – етика та комплаєнс – забезпечення дотримання законів та внутрішніх правил; – антикорупційні заходи – боротьба з корупцією та неетичною практикою; – відносини з акціонерами – прозорі та відповідальні взаємодії з інвесторами та акціонерами; – винагорода керівництва – прозорість та справедливість у винагороді керівництва компанії | <p><i>Стале фінансування.</i> Модель включає інвестиції та фінансові продукти, що підтримують проекти та бізнес, що відповідають критеріям ESG.</p> <p><i>Зелене фінансування.</i> Компанії отримують фінансування через так звані зелені облігації або позики на заходи із попередження та пом’якшення наслідків зміни клімату.</p> <p><i>Сертифіковані корпорації (B Corporations)</i> – це компанії, що дотримуються високих стандартів соціальної та екологічної діяльності, підзвітності та прозорості. Ця модель поєднує прибуток із позитивним впливом на суспільство та планету.</p> <p><i>Цифрові платформи для сталого розвитку</i> використовують дані, штучний інтелект та блокчейн для моніторингу та оптимізації показників ESG компаній, відстеження ланцюгів поставок та підвищення прозорості бізнес-процесів</p> |

Джерело: сформовано на основі [4]

особливе значення має впровадження еко-інновацій у виробничі процеси та забезпечення якості продукції. Екодизайн продукції є способом зменшення негативного впливу на довкілля цієї продукції з моменту вибору сировинної бази та технологій для її виробництва до моменту поступлення його до кінцевого споживача, а також утилізації та можливості циркулярного використання його як сировини для виробництва іншої продукції.

Про важливість питання управління сталим розвитком бізнес-процесами, а також посилення інвестиційної привабливості та інвестиційної активності у міжнародному контексті свідчить запропонований Європейською Комісією «Компас конкурентоспроможності» («Competitiveness compass») для ЄС у січні 2025 р. [6] як нова дорожня карта для розвитку Європи та стимулювання економічного зростання. Він спрямований

на сталий добробут, конкурентоспроможність та підвищення безпеки Європи завдяки розвитку та впровадженню досліджень та інновацій (включаючи використання таких цифрових технологій як штучний інтелект та Інтернет речей) для декарбонізації та стійкості бізнесу, чистої промисловості, професійної та соціально-психологічної адаптації фахівців до «зеленого» та «розумного» робочого середовища. Серед пріоритетних напрямів є «подолання інноваційного розриву через створення сприятливого середовища для молодих компаній, які хочуть розпочати свою діяльність та розширитися, за допомогою спеціальної стратегії ЄС для стартапів та масштабування, надання великим компаніям допомоги у впровадженні нових технологій, такі як штучний інтелект (ШІ) та робототехніка, спрощення діяльності компаній по всьому ЄС шляхом спрощення правил та законів щодо підтримки розвитку нових технологій, з планами дій щодо квантових технологій, передових матеріалів, біотехнологій, робототехніки та космічних технологій» [6].

У контексті євроінтеграції України, функціонування українських підприємств в умовах військових ризиків знайшло пряме відображення на особливостях імплементації Європейської Зеленої Угоди та 17 Цілей сталого розвитку у бізнес-процеси. Зміна моделі управління сталим розвитком бізнес-процесів відбувається у напрямі посилення економічної та екологічної стійкості та соціальної резильєнтності. Функціонування підприємств у непередбачуваних умовах, зумовлених військовими діями, вимагає оперативних і гнучких моделей управління. Зважаючи на це, аналіз ефективності управління сталим розвитком бізнес-процесів та залучення інвестицій для впровадження інновацій доцільно проводити із застосуванням проектного підходу, що дозволяє ідентифікувати проміжні результати на кожному етапі виконання робіт. У табл. 3 узагальнено основні моделі проектного аналізу інвестиційно-інноваційної активності підприємства у контексті управління сталого розвитком бізнес-процесів.

Таблиця 3 – Моделі проектного аналізу інвестиційно-інноваційної активності підприємства у контексті управління сталим розвитком бізнес-процесів

| Назва моделі | Характеристика |
|---|---|
| ESG-інтеграції | Модель передбачає багатовимірне оцінювання підприємства за екологічними, соціальними та управлінськими критеріями. Вона може бути інтегрована в систему стратегічного планування для визначення рівня сталості за допомогою відповідних індикаторів (наприклад, обсяг викидів, рівень зайнятості, прозорість управління) |
| «Трьох контурів» сталого розвитку | В основі моделі – взаємозв'язок трьох складових: внутрішній контур (операційна ефективність і фінансова стабільність), середній контур (екологічна безпека) та зовнішній контур (вплив на зацікавлені сторони, ринки, спільноти). Вона забезпечує послідовне відстеження змін в усіх сферах впливу підприємства |
| KPI Sustainable Performance | Пропонується система ключових показників результативності, спеціально адаптованих до вимог сталого розвитку. До неї включаються індикатори як кількісного, так і якісного характеру – рівень енергоефективності, частка «зелених» інвестицій, задоволеність персоналу, динаміка екологічних витрат. |
| Цифрової динаміки сталого розвитку | Заснована на використанні цифрових інструментів для моніторингу екологічних і соціальних впливів у реальному часі. До неї інтегруються ERP-системи, аналітичні платформи, блокчейн для простежуваності ланцюгів постачання, а також системи звітності за міжнародними стандартами (GRI, SASB) |
| Життєвого циклу сталості | Враховує всі етапи життєвого циклу продукції або проекту – від ідеї до утилізації – з акцентом на екологічну та соціальну ефективність. Модель дозволяє здійснювати прогнозування довгострокових впливів рішень, прийнятих сьогодні |
| Інтегрована модель оцінки сталого розвитку підприємства | 1. Цифровий моніторинг сталих показників: застосування смарт-сенсорів, IoT-пристроїв та big data-аналітики для реального вимірювання екологічних, енергетичних та соціальних показників, таких як викидів CO ₂ , енерговитрат, плинності кадрів. 2. Візуалізація даних через цифрові панелі (digital dashboards) для оперативного прийняття управлінських рішень. 3. Цифрова підтримка інноваційної та екологічної діяльності: впровадження інструментів управління інноваціями для розвитку «зелених» продуктів та процесів; відстеження життєвого циклу продукції за допомогою цифрових трекінгових систем (блокчейн для контролю ланцюгів постачання) |

Джерело: [11]

Загалом, в основі організації системи управління сталим розвитком бізнес-процесів є узгодженість дій із закономірностями функціонування вуглецевих ринків, інклюзивної економіки та циркулярної економіки. Проте під впливом військових ризиків пріоритетне значення має зміщення пріоритету при організації системи управління сталим розвитком бізнес-процесів у напрямі посилення економічної та екологічної стійкості та соціальної резильєнтності. Зокрема, це включає застосування проєктного підходу до управління сталим розвитком бізнес-процесами, змістом якого є посилення взаємодії з стейкхолдерами, громадою, органами місцевого самоврядування та персоналом для узгодженого та ефективного використання наявних і доступних ресурсів, переспрямування запасів на інноваційні продукти, що є важливими в умовах війни, реалізація програм із соціально-психологічної підтримки осіб, що переживають втрату. Така трансформація підходу до управління сталим розвитком бізнес-процесів дозволяє ідентифікувати наявний ресурсний потенціал, направити його для виконання найбільш важливих бізнес-процесів, у тому числі для розробки і впровадження інновацій. Така проєктна модель управління сталим розвитком бізнес-процесами виконує підтримуючу функцію у посиленні інвестиційної привабливості та інноваційної активності в непередбачуваних умовах.

Висновки. Сьогодні особливе значення має розгляд питання трансформації впливу сталого розвитку бізнес-процесів на інвестиційну привабливість та інноваційну активність підприємства у розрізі посилення стійкості та резильєнтності його екосистеми. Це дозволяє інвесторам і власникам бізнесу оцінити екосистему підприємства та ідентифікувати його потенціал для інвестування і впровадження інновацій із врахуванням можливих ризиків у межах реалізації проєкту. Ефективність функціонування підприємства на засадах сталого розвитку забезпечується через врахування критеріїв ESG та реалізації нових бізнес-моделей ESG.

Проте, під впливом військових ризиків відбувається зміщення моделі управління сталим розвитком бізнес-процесів у напрямі посилення економічної та екологічної стійкості, а також соціальної резильєнтності. З огляду на це, зростає роль застосування проєктного підходу до організації та аналізу ефективності управління сталим розвитком бізнес-процесів і залучення інвестицій для впровадження інновацій, що дозволяє ідентифікувати проміжні результати на кожному етапі виконання робіт, а також завчасно передбачити можливі загрози. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці критеріїв оцінки проєктної моделі управління сталим розвитком бізнес-процесів.

Список використаних джерел:

1. Assidi S., Festa G., Fait M., Costanzo B., Rossi M. The impact of digitalization capabilities on ESG performance – A European study. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2026. Vol. 22. no 43. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-026-01168-y>
2. Барорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
3. Belova I., Yaroshchuk O., Brych V., Borysiak O., Brych B., Petrukha N. Factor-Oriented Digital Model for Optimizing Biomass Supply Chains in the Circular Bioeconomy. *15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Sibenik, Croatia, 2025, pp. 293–297. DOI: <http://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185662>
4. Blažek L. New business models linked to applied ESG concepts. *Brazilian Journal of Business*. 2025. Vol. 7(2), e79746. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv7n2-027>
5. Борисяк О. В., Вовчук Д. М. Низьковуглецеві критичні технології в Україні та Європейському Союзі: кліматичне і циркулярне управління ресурсами підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2023. Вип. 29. С. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8>
6. Competitiveness compass. URL: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
7. Дарміць Р. З., Шило В. В., Сидорчук Ю. І., Климко В. І. Емерджентність менеджменту як ключова концепція в організаційному управлінні. *Агросвіт*. 2024. № 22. С. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.132>
8. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>
9. Marnoto S., Silva C., Veiga P. M. Beyond profit in family businesses: ESG-driven business model innovation and the critical role of digital capabilities. *Journal of Family Business Management*. July 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2024-0105>
10. Mazzioni S., Soares V. F., Soschinski C. K., Vogt M., Beuren I. M. (2025). Linking Business Strategies to ESG Practices. *Journal of Posthumanism*. 2025. Vol. 5(12). P. 69–82. DOI: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i12.3722>
11. Медяник Ю. Г. (2025). Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2025. Вип. 4(3). С. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12>

12. Михайлик О., Бірак Є. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>
13. Pattisan K. The Strategic Digitization of ESG-Driven Knowledge Innovation Systems in Global Business Education. *Global Journal of Business and Integral Security – GBIS*. 2025. Vol. 8 No. 2.
14. Прокопенко М. О. (2023). Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>
15. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
16. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>
17. Хахалев Д. (2024). Формування системи управління бізнесом на засадах сталого розвитку. *Економічний простір*, 2024. Вип. 191. С. 424–429. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-72>
18. WINWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. URL: <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku>

References:

1. Assidi S., Festa G., Fait M., Costanzo B., Rossi M. (2026) The impact of digitalization capabilities on ESG performance – A European study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, vol. 22(43). DOI: <https://doi.org/10.1007/s11365-026-01168-y>
2. Bahorka D., Vertseva A. (2024) Upravlinnia biznes-protseamy ta metody yikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Management of business processes and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (in Ukrainian)
3. Belova I., Yaroshchuk O., Brych V., Borysiak O., Brych B., Petrukha N. (2025) Factor-Oriented Digital Model for Optimizing Biomass Supply Chains in the Circular Bioeconomy. *15th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, Sibenik, Croatia, pp. 293–297. DOI: <http://doi.org/10.1109/ACIT65614.2025.11185662>
4. Blažek L. (2025) New business models linked to applied ESG concepts. *Brazilian Journal of Business*, vol. 7(2), e79746. DOI: <https://doi.org/10.34140/bjbv7n2-027>
5. Borysiak O., Vovchuk D. (2023) Nyzkovuhletsevi krytychni tekhnolohii v Ukraini ta Yevropeiskomu Soiuzi: klimatychni i tsyrkuliarne upravlinnia resursamy pidpriemstv [Low-carbon critical technologies in Ukraine and the European Union: climate and circular resource management of enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and innovation*, vol. 2, pp. 53–59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.8> (in Ukrainian)
6. Competitiveness compass. Available at: https://commission.europa.eu/topics/competitiveness/competitiveness-compass_en
7. Darmits R. Z., Shylo V. V., Sydoruk Yu. I., Klymko V. I. (2024) Emerdzhentnist menedzhmentu yak kliuchova kontsepsiia v orhanizatsiinomu upravlinni [Emergence in management as a key concept in organizational governance]. *Ahrosvit – Agrosvit*, vol. 22, pp. 132–137. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.22.132> (in Ukrainian)
8. Lisovska L. S., Roik O. R., Mykhailyshyn V. V. (2024) Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia biznes-protseamy na osnovi refleksyvnogo pidkhodu: teoretyko-metodolohichniy pidkhid [Evaluating the effectiveness of business process management systems based on a reflective approach: a theoretical and methodological perspective]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107> (in Ukrainian)
9. Marnoto S., Silva C., Veiga P. M. (2024) Beyond profit in family businesses: ESG-driven business model innovation and the critical role of digital capabilities. *Journal of Family Business Management*, July 3. DOI: <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2024-0105>
10. Mazzioni S., Soares V. F., Soschinski C. K., Vogt M., Beuren I. M. (2025). Linking Business Strategies to ESG Practices. *Journal of Posthumanism*, vol. 5(12), pp. 69–82. DOI: <https://doi.org/10.63332/joph.v5i12.3722>
11. Medianyuk Y. (2025). Prynyspy upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstva yak stratehichniy oriientyr pidvyshchennia yoho konkurentospromozhnosti [Principles of management of sustainable development of an enterprise as a strategic guideline for increasing its competitiveness]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, vol. 4(3), pp. 111–125. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12> (in Ukrainian)
12. Mykhailyk O., Birak Ye. (2023). Investytsiino-innovatsiina diialnist pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Investment and innovative activity of enterprises under martial law conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86> (in Ukrainian)
13. Pattisan K. (2025) The Strategic Digitization of ESG-Driven Knowledge Innovation Systems in Global Business Education. *Global Journal of Business and Integral Security – GBIS*, vol. 8(2).
14. Prokopenko M. O. (2023). Ukrainskyi i zarubizhnyi dosvid upravlinnia biznes-protseamy na promyslovyykh pidpriemstvakh [Ukrainian and foreign experience in business process management at industrial enterprises]. *Akademichni vizii – Academic visions*, vol. 19. Available at: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501> (in Ukrainian)
15. Stratehiia rozvytku innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku : rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 roku №526-r. [Strategy for the Development of Innovative Activities for the Period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 526-r dated July 10, 2019]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (in Ukrainian)

16. Tur O. V., Matusevich A. S. (2018) Upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvi [Business process management at the enterprise.]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, vol. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (in Ukrainian)

17. Khakhaliev D. (2024). Formuvannia systemy upravlinnia biznesom na zasadakh staloho rozvytku [Formation of a business management system based on sustainable development principles]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, vol. 191, pp. 424–429. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-72> (in Ukrainian)

18. WINWIN: Ukraina zatverdyla Stratehiiu tsyfrovoho rozvytku innovatsii do 2030 roku [WINWIN: Ukraine approves Digital Innovation Development Strategy until 2030]. Available at: <https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiiu-tyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku> (in Ukrainian)

Дата надходження статті: 24.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 25.03.2026