

УДК 005.511(083.92): 005.8
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-79-194-204

Дата надходження: 01.09.2025
Дата прийняття до друку: 22.09.2025
Дата публікації: 30.09.2025



Ця робота ліцензується відповідно до [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЄКТНОГО ТА ПРОЦЕСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Олена Данченко¹, Олександр Кісільов²

¹Д.т.н., професор, професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: elen_danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Здобувач PhD, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

INTEGRATION OF PROJECT AND PROCESS MANAGEMENT IN BUSINESS IN THE CONDITIONS OF A RENEWABLE ECONOMY

Olena Danchenko¹, Olexandr Kisilov²

¹Doctor of Science (Engineering), Professor, Professor of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, e-mail: elen_danchenko@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5657-9144>

²Postgraduate student of the Department of Management Technologies, KROK University, Kyiv, Ukraine, ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7760-9439>

Анотація. У статті розглядається питання інтеграції процесного та проєктного управління як ефективного інструменту розвитку бізнесу в умовах відновлювальної економіки. Актуальність цього питання зумовлена необхідністю трансформації традиційних управлінських підходів, які не завжди відповідають викликам посткризового періоду, зокрема післявоєнного відновлення. У нових реаліях підприємства мають забезпечувати одночасно стабільність поточних бізнес-процесів і впровадження інноваційних змін, орієнтованих на стратегічне зростання. Сталий розвиток бізнесу вимагає поєднання проєктного підходу, як механізму досягнення конкретних цілей і впровадження інновацій, із процесним підходом, що забезпечує стандартизоване, безперервне та ресурсоефективне функціонування. У динамічному середовищі післякризового розвитку така інтеграція дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, зменшити операційні ризики та підвищити довгострокову стійкість. Метою статті є обґрунтування доцільності інтеграції процесного та проєктного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки, а також розробка відповідних моделей управління з урахуванням високого рівня невизначеності, ресурсних обмежень і потреб стратегічної гнучкості. Методологічну основу дослідження становлять системний й процесний підходи до управління, принципи проєктного менеджменту. У розрізі відновлювальної економіки запропонована системна модель сталого розвитку орієнтована на досягнення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними чинниками. Інтеграція процесного та проєктного підходів дає змогу підприємствам не лише підтримувати стабільну операційну діяльність, а й гнучко впроваджувати зміни. Така синергія дозволяє ефективніше реагувати на зовнішні виклики та забезпечує стратегічну стійкість бізнесу в умовах нестабільності. У післякризовий період стратегія розвитку бізнесу має бути комплексною, об'єднуючи різні напрями діяльності в єдину керовану систему. Головну роль у формуванні такої стратегії відіграє місія підприємства, яка визначає довгострокові орієнтири та вектори змін. Важливою умовою конкурентоспроможності є гармонійне поєднання економічних результатів із соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та впровадженням інновацій. Запропонована модель управління допомагає бізнесу адаптуватися до складних обставин, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати стаке зростання на перспективу. Подальші дослідження доцільно зосередити на формуванні методології оцінки ефективності інтегрованого управління, адаптації моделей до галузевої специфіки та впровадженні цифрових рішень для підтримки прийняття управлінських рішень у контексті сталого відновлення.

Ключові слова: інтеграція, процесний підхід, управління проєктами, сталий розвиток, показники, стратегія розвитку, бізнес, відновлювальна економіка.

Формул: 4, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 20

Abstract. The article examines the issue of integrating process and project management as an effective tool for business development in the conditions of a recovery economy. The relevance of this issue is due to the need to transform traditional management approaches, which do not always meet the challenges of the post-crisis period, in particular,

post-war recovery. In the new realities, enterprises must simultaneously ensure the stability of current business processes and the implementation of innovative changes focused on strategic growth. Sustainable business development requires a combination of a project approach, as a mechanism for achieving specific goals and implementing innovations, with a process approach that ensures standardized, continuous and resource-efficient functioning. In the dynamic environment of post-crisis development, such integration allows enterprises to increase adaptability, reduce operational risks and increase long-term sustainability. The purpose of the article is to substantiate the feasibility of integrating process and project management in business in the conditions of a recovery economy, as well as to develop appropriate management models taking into account a high level of uncertainty, resource constraints and the needs of strategic flexibility. The methodological basis of the study is the system and process approaches to management, the principles of project management. In the context of the renewable economy, the proposed systemic model of sustainable development is focused on achieving a balance between economic, social, environmental and innovative factors. The integration of process and project approaches allows enterprises not only to maintain stable operational activities, but also to flexibly implement changes. Such synergy allows for a more effective response to external challenges and ensures the strategic stability of the business in conditions of instability. In the post-crisis period, the business development strategy should be comprehensive, combining different areas of activity into a single managed system. The main role in the formation of such a strategy is played by the mission of the enterprise, which determines long-term guidelines and vectors of change. An important condition for competitiveness is the harmonious combination of economic results with social responsibility, environmental safety and the introduction of innovations. The proposed management model helps businesses adapt to difficult circumstances, use resources rationally, and ensure sustainable growth in the future. Further research should focus on developing a methodology for assessing the effectiveness of integrated management, adapting models to industry specifics, and implementing digital solutions to support management decision-making in the context of sustainable recovery.

Keywords: integration, process approach, project management, sustainable development, indicators, development strategy, business, renewable economy.

Formulas: 4, **fig.:** 1, **tab.:** 2, **bibl.:** 20

Постановка проблеми.

Запровадження правового режиму воєнного стану через збройну агресію РФ проти України обумовило не лише глибоку гуманітарну кризу, але й масштабну деструкцію національної інфраструктури, руйнування економічних зв'язків, істотні втрати у виробничому секторі, аграрній сфері, фінансах та соціальних інституціях. У цих умовах особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів економічного відновлення, які б забезпечували баланс між невідкладними стабілізаційними заходами та довгостроковими трансформаційними змінами. Проте, на сьогодні відчувається брак комплексного, системно вивіреного бачення відбудови, яке б інтегрувало національні особливості, потребу в міжнародній допомозі, вимоги до соціальної згуртованості та вектор на структурне оновлення економіки [1].

Водночас сучасна управлінська наука та практика демонструють ефективність проєктного підходу в реалізації складних відновлювальних процесів у кризових та посткризових умовах. Незважаючи на це, інтеграція проєктного підходу в українську політико-

економічну практику залишається фрагментарною, що суттєво обмежує раціональність розподілу ресурсів та знижує результативність реалізації стратегічних пріоритетів. Отже, актуальним є вирішення питання впровадження проєктно-орієнтованого підходу, яке дозволить підвищити ефективність післявоєнної економічної реконструкції України з урахуванням її унікального контексту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика післявоєнного відновлення України набула інтенсивного розвитку в наукових колах, де дослідники акцентують на системному підході до реконструкції із використанням методів проєктного управління. Такий підхід розглядається як ефективний інструмент реалізації комплексних трансформацій у важливих секторах економіки, інфраструктури та соціальної сфери. Проєктне та процесне управління забезпечує гнучкість, структурованість та цілеспрямованість дій у складному й динамічному середовищі відбудови. З цієї точки зору існує необхідність інтеграції проєктних практик у державну політику та корпоративне управління, що дозволяє

підвищити результативність використання ресурсів і сприяти досягненню довгострокових стратегічних цілей у процесі національної реконструкції.

У дослідженні Holovnia, Zhurba, Zakharchuk, Verbovska, & Havran, (2025) акцентують на ролі проєктного менеджменту як каталізатора сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення. На прикладі кейсів із різних регіонів України продемонстровано, як системний підхід до управління проєктами сприяє досягненню соціально-економічних цілей. Дослідження підкреслює важливість цілеспрямованого залучення інституційного капіталу, міжгалузевої координації та прозорості управління ресурсами.

Інноваційний проєкт із впровадження плавучих сонячних панелей Cherniavskyi, (2025) презентує як екологічне та економічне рішення для регіонів, що постраждали від війни. Цей підхід демонструє мультиплікативний ефект: не лише екологічна реабілітація, а й стимулювання нових джерел доходу та створення робочих місць. Робота обґрунтовує можливості масштабування подібних рішень в рамках проєктно-орієнтованої моделі відновлення.

У роботі Cherniavska, & Cherniavskyi, (2025) проаналізували потенціал застосування цифрових двійників як інструменту для ефективної реконструкції соціально-економічних та екологічних систем України. Автори обґрунтовують доцільність використання віртуальних моделей об'єктів інфраструктури й довкілля, створених на основі геоданих і моніторингу в реальному часі. Такий підхід дозволяє оптимізувати управління ресурсами, прискорити відновлення та підвищити точність прийняття рішень. Дослідження також висвітлює практичні приклади застосування цієї технології, проблемні аспекти її впровадження та перспективи у межах моделі сталого розвитку.

У своєму дослідженні Colibășanu, (2025) підкреслила, що відбудова України

має відбуватися не як реакція на втрати, а як стратегічне перезавантаження її гео економічної позиції. Автор наголошує на важливості «відбудови з метою модернізації», де проєктне планування повинно враховувати безпековий, енергетичний та міжнародний контекст. Висвітлено приклади інтеграції національних цілей з вимогами глобального партнерства, особливо в рамках міжнародної технічної допомоги.

У роботі Trehub et al., (2024) досліджують макrorівневе застосування проєктного управління як основу структурної трансформації економіки. Вказано, що проєктне мислення дозволяє державним структурам гнучко реагувати на кризові виклики і впроваджувати зміни із системною орієнтацією на результат. Автори підкреслюють необхідність переходу від декларативного стратегування до проєктного реалізму.

Автори Dmytryshyn et al., (2025) відзначили, що соціально-економічні процеси перебувають у динамічному розвитку, формуючись під впливом як внутрішніх трансформацій суспільства, так і зовнішніх факторів, зокрема фінансової глобалізації та розширення глобальних комунікаційних і логістичних мереж. Війна суттєво змінила структуру та місію учасників цих процесів, посиливши орієнтацію на демократичні цінності й нову інституційну конфігурацію. Водночас завдання післявоєнного відновлення вимагає системного підходу до планування заходів відбудови, які б враховували обмеженість ресурсів і критерії ефективності проєктного управління. На тлі зростання державного боргу та воєнної ескалації особливого значення набуває стратегічна комунікація у сфері боргової політики та оптимізація сценаріїв фінансового управління. Акцент на інвестиційному підході та пошук альтернативних механізмів фінансування потребують комплексного регуляторного й інституційного супроводу.

У своїй роботі Chumachenko, (2025) обґрунтував стратегічну важливість

впровадження BIM-технологій у діяльність будівельних підприємств України як важливого інструменту цифровізації в умовах післявоєнного відновлення. Автор проаналізував еволюцію концепції Building Information Modeling, уточнив її сутність та окреслив бар'єри до впровадження в українському контексті, зокрема, нестачу ресурсів, кадровий дефіцит і фрагментарність регулювання. Запропоновано алгоритм імплементації BIM на рівні підприємств із урахуванням технічних та організаційних аспектів, а також перспектив міжнародного фінансування. Особливу увагу приділено потенціалу синергії BIM із технологіями штучного інтелекту для подальшої автоматизації й підвищення якості управління у будівельному секторі.

Автори Petrukha, Demydonok, & Hubanov, (2024) встановили, що біоекономіка є перспективним напрямом сталого розвитку, оскільки поєднує раціональне використання природних ресурсів, інноваційні технології та соціальну справедливість. У контексті повоєнного відновлення України біоекономіка розглядається як інструмент активізації економіки, екологічної реабілітації та створення нових робочих місць. Автори запропонували організаційно-економічну модель управління біоекономікою, що передбачає створення інженерних центрів і регіональних інвестиційних фондів для підтримки інновацій. Доведено, що впровадження такої моделі забезпечить синергію між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальними результатами у процесі післявоєнної реконструкції.

У роботі Holubieva, Sivkov, & Moskvina, (2025) здійснили правовий і організаційно-інституційний аналіз інтеграції міжнародних інвестиційних програм у систему підтримки ветеранського підприємництва в Україні. Обґрунтовано, що розвиток бізнесу серед ветеранів має не лише економічне, а й соціальне значення, сприяючи їхній

реінтеграції у мирне життя. Особливу увагу приділено необхідності створення державного координаційного механізму для регулювання участі таких суб'єктів у міжнародних програмах, включно з податковими стимулами, сертифікацією проєктів та правовим супроводом. На основі комплексного правового аналізу сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавчого поля та інституційної взаємодії з міжнародними донорами як передумови ефективного післявоєнного відновлення та соціальної згуртованості.

Автори Gryshchenko, & Gulevets, (2025) обґрунтували зростаючу актуальність використання геоінформаційних систем (ГІС) у контексті відновлення інфраструктури, зруйнованої внаслідок катаклізмів та людської діяльності. Проведено аналіз можливостей застосування ГІС для оптимізації процесів реконструкції, зниження витрат і підвищення ефективності управлінських рішень. На основі статистичного аналізу та моделювання доведено, що впровадження таких систем скорочує терміни реалізації відновлювальних проєктів, покращує точність планування та зменшує ризики повторних руйнувань. Водночас дослідження виявило низку проблем, зокрема технічні бар'єри, брак кваліфікованих кадрів і загрози безпеці даних. Запропоновано практичні шляхи подолання цих викликів, включаючи створення національних стандартів, професійну підготовку фахівців та розширення доступу до цифрових технологій у процесах повоєнної відбудови України.

У роботі Кісільов, & Бедрій, (2025) акцентують увагу на необхідності пошуку ефективних управлінських рішень в умовах післявоєнної відбудови економіки України, з огляду на масштабні втрати інфраструктури, промисловості та соціальної сфери. У дослідженні запропоновано інтеграцію процесного та проєктного підходів як основи для досягнення балансу між стратегічною

гнучкістю й операційною ефективністю. Проекти розглядаються як засіб реалізації змін і інновацій, тоді як бізнес-процеси забезпечують стабільне функціонування та поступовий розвиток підприємств. Запропонована концептуальна модель включає стратегічне управління, моніторинг KPI та інтеграційний центр управління, який координує всі елементи системи, що дозволяє підвищити адаптивність управлінських рішень та відновлювальних ініціатив. Важливим елементом цієї моделі є узгодження цілей на різних рівнях управління – від стратегічного планування до оперативної реалізації проєктів. KPI використовуються як інструмент оцінки досягнень у межах як процесної, так і проєктної діяльності, що сприяє підвищенню прозорості та керованості. Інтеграційний центр управління, згідно з підходом авторів, відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між процесами та проєктами, підтримуючи гнучкість організаційної структури. Таким чином, запропонована система управління демонструє потенціал до впровадження в умовах економіки, орієнтованої на відновлення та стійкий розвиток.

Таким чином, огляд літератури засвідчує актуальність подальших досліджень інтеграції проєктного та процесного менеджменту в умовах відновлювальної економіки. Незважаючи на наявні концепції, бракує практичних моделей впровадження такої інтеграції в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів. Особливої уваги потребує розробка інструментів, які забезпечують узгодження стратегічних цілей із операційною діяльністю бізнесу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення адаптивних управлінських рішень для післявоєнного відновлення економіки України.

Формулювання цілей статті.

Метою статті є обґрунтування доцільності та розробка моделей інтеграції проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки, з урахуванням потреб стратегічної гнучкості, ресурсної обмеженості та високого рівня невизначеності. Методологічну основу дослідження становлять системний й процесний підходи до управління, принципи проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Об'єктом дослідження виступає забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах інтеграції процесного та проєктного управління в післякризовій економіці, що орієнтована на відновлення. Такий розвиток передбачає досягнення збалансованості між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю, екологічною безпекою та впровадженням інновацій, що в сукупності формують основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств у змінному середовищі Кісільов, & Бедрій, (2025); Черненко, & Бедрій, (2024); Бедрій, (2024).

Сталий розвиток бізнесу нині розглядається як ключова управлінська концепція, що дозволяє компаніям не лише досягати короткострокових результатів, а й забезпечувати стійкість до глобальних викликів, таких як ресурсні обмеження, посилення конкуренції та вплив на довкілля Кісільов, & Бедрій, (2025); Бедрій, (2024); Міценко, Іванченко, Боднарюк, & Лозовий, (2022).

Інтегроване застосування процесного та проєктного підходів у цьому контексті виступає дієвим інструментом стратегічного управління, який дозволяє поєднати щоденну операційну стабільність із реалізацією змін та інновацій. Тому сталий розвиток бізнесу стає стратегічним пріоритетом у зв'язку з наступними причинами, що наведені у Табл. 1.

Таблиця 1

Причини сталого розвитку бізнесу

№ п/п	Причини	Обґрунтування
1	Глобальні екологічні виклики	Зростаюча увага до змін клімату, дефіциту природних ресурсів і екологічної деградації змушує бізнес впроваджувати практики, які мінімізують негативний вплив на довкілля
2	Зміни у споживчій поведінці	Сучасні споживачі віддають перевагу продуктам і послугам компаній, що демонструють соціальну відповідальність і екологічну свідомість
3	Конкурентоспроможність	Компанії, що впроваджують принципи сталого розвитку, мають довгострокові переваги через зниження витрат, покращення репутації та доступ до нових ринків
4	Регуляторні вимоги	Зростання регуляторного тиску на бізнес у питаннях екологічної відповідальності та корпоративного управління стимулює перехід до стійких моделей розвитку

Джерело: складено (систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних Кісільов, & Бедрій, (2025); Бедрій, (2024); Міценко, Іванченко, Боднарюк, & Лозовий, (2022)

Інтегроване процесне та проєктне управління є підходом, що поєднує процесне управління, що забезпечує стандартизацію, постійне вдосконалення операцій та оптимізацію ресурсів та проєктне управління, яке орієнтоване на досягнення конкретних цілей через реалізацію інноваційних рішень. Синергія цих підходів дозволяє одночасно підтримувати стабільну операційну

діяльність і впроваджувати зміни, необхідні для досягнення сталого розвитку Черненко, & Бедрій, (2024); Цілі сталого розвитку України, (2019); Данченко, & Лепський, (2017). Для ефективного управління сталим розвитком бізнесу необхідно визначити ключові показники, що дозволять оцінювати прогрес та ефективність впроваджених заходів, які можна розділити на чотири основні групи (табл. 2).

Таблиця 2

Ключові показники сталого розвитку бізнесу

№ п/п	Група показників	Ключові показники	Обґрунтування показників
1	Економічні	Операційна ефективність	Рівень прибутковості, рентабельність активів і капіталу
		Інвестиції у сталий розвиток	Частка бюджету, спрямованого на стійкі технології та ініціативи
		Витрати на одиницю продукції	Зменшення виробничих витрат через оптимізацію процесів
2	Екологічні	Екологічний слід	Вплив діяльності бізнесу на довкілля, включаючи викиди парникових газів і водоспоживання
		Споживання ресурсів	Частка відновлюваних ресурсів у загальному обсязі використаних
		Переробка відходів	Частка відходів, що повторно використовуються чи утилізуються
3	Соціальні	Рівень зайнятості	Кількість робочих місць, створених у бізнесі
		Задоволеність працівників	Оцінка умов праці, соціального захисту та корпоративної культури
		Соціальні інвестиції	Частка бюджету, спрямованого на підтримку місцевих громад і благодійність

Продовження Таблиці 1

4	Інноваційні	Впровадження технологій	Кількість інноваційних рішень, впроваджених у бізнес-процеси
		Інвестиції в НДДКР	Частка витрат на дослідження та розробки
		Цифровізація	Рівень інтеграції цифрових інструментів у процеси управління

Джерело: складено (систематизовано, узагальнено) та згруповано авторами з урахуванням даних Кісільов, & Бедрій, (2025); Цілі сталого розвитку України, (2019)

Сталий розвиток бізнесу передбачає досягнення таких цілей у тривалій перспективі: забезпечення стабільного економічного зростання через інноваційні та екологічно свідомі підходи до виробництва; зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом використання енергоефективних рішень і

повторного використання ресурсів; підвищення соціальної відповідальності через створення сприятливих умов праці та внесок у розвиток громади. Для досягнення зазначених цілей бізнесу необхідно виконувати наступні етапи на постійній основі (рис. 1).

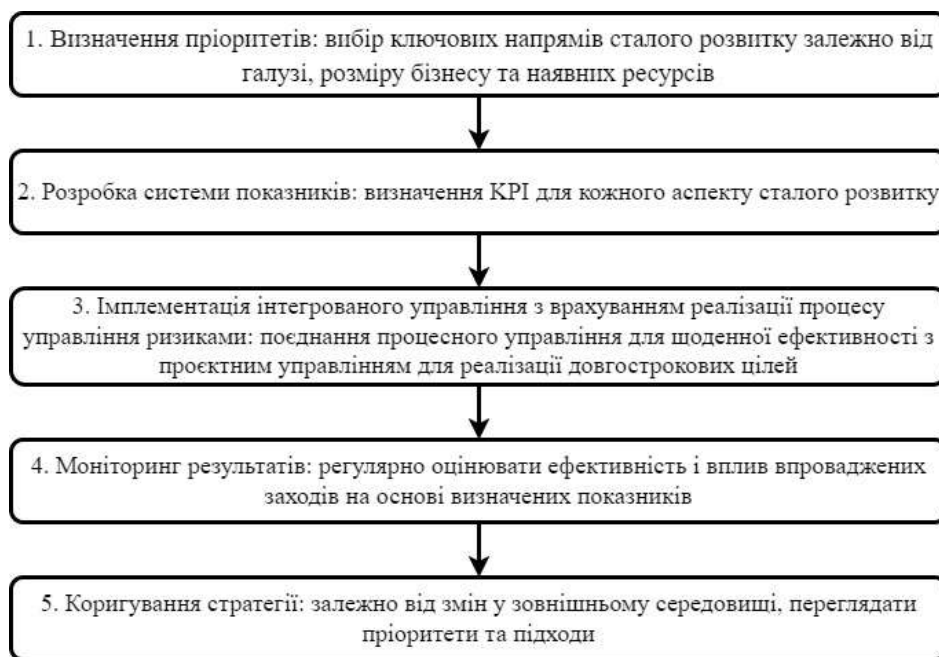


Рис. 1. Етапи досягнення цілей бізнесу

Джерело: розроблено авторами

Впровадження інтегрованого процесного та проєктного управління дозволить бізнесу з врахуванням реалізації процесу управління ризиками: дозволяє досягти економічної стійкості, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку; покращити екологічні показники через раціональне використання ресурсів і зменшення негативного впливу на довкілля; підвищити рівень довіри з боку

клієнтів, партнерів і громадськості завдяки соціальній відповідальності; створити фундамент для довгострокового розвитку через інновації та адаптацію до глобальних викликів; знизити вплив ризиків на процес управління бізнесом.

Інтегроване процесне та проєктне управління з урахуванням реалізації процесу управління ризиками в поєднанні з чіткими показниками сталого розвитку в

умовах відновлювальної економіки створює ефективну систему для досягнення цілей сталого розвитку бізнесу, що відповідає сучасним вимогам та викликам. Виходячи із наведених вище показників сталого розвитку будь-якої компанії можна говорити про те, що універсального набору показників, які б адекватно визначали її стан, не існує Редько, & Мірошніченко, (2022); Панчишин, & Вдовин, (2023). Це пов'язано із тим, що концепція сталого розвитку включає такі аспекти, як: економічні, соціальні, політичні, екологічні, демографічні, етнічні та ін. Тому, перелік показників сталого розвитку для бізнесу можна визначати виходячи зі сфери діяльності за допомогою залучення експертів шляхом застосування експертних методів, зокрема й мозкового штурму. В експертній групі мають бути представлені інтереси усіх стейкхолдерів, які мають вплив на бізнес, зокрема споживачів товарів, робіт та послуг. Набір показників сталого розвитку бізнесу слід формувати із застосування системного підходу, для чого формуються вимоги щодо їх відбору Редько, & Мірошніченко, (2022); Панчишин, & Вдовин, (2023).

Структура параметрів у вигляді системної моделі показників сталого розвитку бізнесу має прикладний характер та спрямована на практичне застосування, а не на визначення фундаментальних аспектів. Системна модель показників сталого розвитку дозволяє формалізувати місію та загальну стратегію бізнесу у вигляді кортежу показників, які системно охоплюють усі аспекти їхньої діяльності, забезпечуючи кількісну повноту та збалансованість Кісільов, & Данченко, (2025). Ця модель розроблена на основі аналізу діяльності сучасних компаній України та світу, має ієрархічну структуру та побудована за принципом дерева цілей. Вона враховує інтереси ключових стейкхолдерів бізнесу: акціонерів (власників), споживачів послуг, бізнес-процесів, а також виробничого та допоміжного персоналу.

Сталий розвиток бізнесу вимагає балансу між економічними, екологічними та соціальними цілями, які використовують набір основних показників, які дозволяють вимірювати ефективність бізнесу та його вплив на суспільство і довкілля. Економічні показники є фундаментом сталого розвитку, оскільки вони відображають фінансову стабільність і стійкість бізнесу. Вони допомагають оцінити, наскільки ефективно компанія генерує дохід, управляє витратами і створює економічну цінність для акціонерів та суспільства. Крім того, ці показники вказують на здатність бізнесу інвестувати в інновації, створювати робочі місця і підтримувати місцеву економіку через податкові та соціальні внески. Стійка економічна основа є необхідною умовою для розвитку інших аспектів бізнесу. Екологічні показники дозволяють оцінити вплив діяльності бізнесу на довкілля і його зусилля зі зменшення цього впливу. Вони включають споживання енергії, використання природних ресурсів, обсяг викидів та утворення відходів, а також заходи зі збереження біорізноманіття. Ці показники допомагають компаніям впроваджувати екологічно відповідальні практики, знижувати екологічні ризики і відповідати вимогам екологічного законодавства. Сприятливий екологічний профіль бізнесу є важливим для його репутації і стійкості на ринку. Соціальні показники характеризують вплив бізнесу на добробут працівників, громади та суспільства в цілому. Вони включають умови праці, рівень оплати, дотримання прав людини, а також внесок у розвиток місцевих спільнот. Ці показники відображають зобов'язання компанії створювати справедливе і безпечне середовище для своїх працівників та підтримувати соціальні ініціативи. Забезпечення соціальної відповідальності сприяє підвищенню довіри з боку суспільства, що є важливим аспектом довгострокового успіху бізнесу.

Набір показників сталого розвитку бізнесу дозволяє оцінити баланс між економічними, екологічними та

соціальними аспектами діяльності. Їхній моніторинг та вдосконалення сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, її репутації та довгостроковій стабільності. Представимо їх у вигляді наступного кортежу, кожен з яких є множиною значень, який задається кількісно, та характеризує стратегічний процес управління бізнесом (1):

$$P = \langle p_1, p_2, \dots, p_n \rangle, \quad (1)$$

де, наприклад, до кортежу показників, який буде характеризувати стан бізнесу, можна навести наступні: p_1 – загальний обсяг доходів, що визначає фінансовий успіх бізнесу та його здатність до зростання; p_2 – чистий прибуток, який свідчить про ефективність управління витратами та стабільність операцій; p_3 – інвестиції в інновації, що показує спрямованість бізнесу на довгостроковий розвиток; p_4 – рівень податкових платежів – підкреслює внесок компанії у розвиток суспільства; p_5 – коефіцієнт впливу ризиків – дозволяє визначити можливість виникнення ризиків та негативний вплив на діяльність бізнесу; p_6 – кількість створених робочих місць, що демонструє соціальну відповідальність бізнесу; p_7 – споживання енергії на одиницю продукції – вказує на енергоефективність виробничих процесів; p_8 – частка відновлюваних джерел енергії, яка демонструє зусилля компанії з переходу до екологічно чистих технологій; p_9 – обсяг викидів парникових газів, що оцінює внесок бізнесу у зміну клімату; p_{10} – рівень утилізації відходів – показує ефективність управління відходами та скорочення негативного впливу на довкілля; p_{11} – інвестиції у відновлення природних ресурсів, який характеризує довгострокову екологічну відповідальність; p_{12} – рівень оплати праці – демонструє турботу про фінансовий добробут працівників; p_{13} – кількість навчальних програм для персоналу, що свідчить про інвестиції у розвиток людського капіталу; p_{14} – частка місцевих постачальників – вказує на підтримку

локальної економіки; p_{15} – рівень участі у соціальних ініціативах – оцінює внесок компанії у суспільний розвиток; p_{16} – безпечні умови праці, що відображають турботу про здоров'я та безпеку працівників.

Зазначені показники можуть співвідноситись із певними вимірюваннями, які представляють собою впорядковану множину значень визначеного типу, яка наводиться у вигляді структурованої ієрархії (2):

$$k_i = \langle k_i^1, k_i^2, \dots, k_i^n \rangle, \quad (2)$$

де, наприклад, вимірювання можуть нести різне смислове навантаження: k_i^1 – сфера діяльності; k_i^2 – напрямки діяльності; k_i^3 – структурні підрозділи; k_i^4 – період часу; k_i^5 – грошові одиниці тощо.

Системна модель показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки спрямована на забезпечення балансу між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними аспектами для досягнення тривалої ефективності та конкурентоспроможності. Стратегія розвитку бізнесу в умовах відновлювальної економіки може ґрунтуватися на концептуальній моделі інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки (Кісільов, & Бедрій, 2025) та системній моделі показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки (Кісільов, & Данченко, 2025). Виходячи із цього, можна говорити про те, що стратегія розвитку бізнесу є різноплановою та має бути цілісною, що поєднує усі аспекти діяльності бізнесу на основі певної сутності, зокрема місії бізнесу (Швед, & Горобець, 2023). Узагальнюючи аспекти стратегії розвитку бізнесу, можна формалізувати його стратегію в цілому, представивши її, з використанням теорії систем наступним чином (3):

$$S = \langle S^1, S^2, S^3, S^4, S^5, S^6, S^7, S^8, S^9, S^{10}, S^{11}, S^{12}, S^{13}, S^{14}, S^{15}, S^{16}, S^{17}, S^{18} \rangle, \quad (3)$$

де S – стратегія розвитку бізнесу; S^1 – сфери діяльності бізнесу; S^2 – напрями розвитку бізнесу; S^3 – місія бізнесу, впорядкована за напрямками; S^4 – бачення розвитку бізнесу, впорядковане за напрямками; S^5 – умови зовнішнього середовища бізнесу; S^6 – умови внутрішнього середовища бізнесу; S^7 – множина ризиків бізнесу; S^8 – множина можливостей бізнесу; S^9 – множина сегментів ринку бізнесу; S^{10} – множина зацікавленості клієнтів бізнесу; S^{11} – множина існуючих та інноваційних продуктів та послуг бізнесу; S^{12} – множина маркетингової стратегії бізнесу (позиціонування компанії, каналів просування, стратегії ціноутворення); S^{13} – множина типів та методів конкуренції на ринку; S^{14} – множина стратегій щодо управління фінансовою стабільністю бізнесу; S^{15} – множина стратегій впровадження інноваційних підходів та сучасних технологій; S^{16} – множина стратегій оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та розвитку людських ресурсів; S^{17} – множина стратегій реалізації програм соціальної та екологічної відповідальності (програми сталого розвитку, внесок у суспільство та екологічні ініціативи); S^{18} – множина проактивних моделей та методів.

Отже, за результатами структурного аналізу, можна зробити висновок, що на підставі розгляду детальної структури стратегії бізнесу (3) можливим стає створення бачення розробки стратегії бізнесу у формі відповідної моделі. Таким чином, модель розробки стратегії бізнесу можна представити наступним чином (4):

$$D = \langle S, D^1, D^2, D^3, D^4 \rangle,$$

де D – модель розробки стратегії бізнесу; D^1 – моделі та методи розробки стратегій; D^2 – організаційна структура, що здійснює розробку стратегій; D^3 – інструменти розробки стратегій, зокрема й ІТ; D^4 – обмеження та припущення щодо розробки стратегій.

Проведена формалізація стратегії бізнесу S та розробки стратегії D дає змогу здійснити наступний крок, а саме розробити відповідний метод за допомогою якого буде формуватися системна модель.

Висновки. Сформована системна модель показників сталого розвитку в управлінні бізнесом з точки зору відновлювальної економіки спрямована на досягнення збалансованого поєднання економічних, соціальних, екологічних та інноваційних чинників. Інтеграція процесного та проєктного управління дозволяє підприємствам не лише забезпечувати стабільність поточних операцій, а й ефективно впроваджувати інновації, адаптуючись до змінного зовнішнього середовища. Такий підхід створює передумови для довгострокової стійкості бізнесу, здатного відповідати на глобальні виклики, зокрема ресурсні обмеження та екологічні загрози.

Умови післякризового відновлення вимагають, щоб стратегія розвитку бізнесу була комплексною та інтегрованою, об'єднуючи всі складові діяльності в єдину логічну систему. Центральним елементом цієї стратегії має виступати чітко сформульована місія підприємства, яка визначає його довгострокові цілі та напрямки трансформації. Забезпечення узгодженості між економічними, соціальними, екологічними та інноваційними компонентами діяльності є ключовим фактором конкурентоспроможності в умовах відновлювальної економіки. Така модель управління дозволяє бізнесу ефективно реагувати на сучасні виклики, оптимально використовувати доступні ресурси та зберігати динамічний розвиток у перспективі.

Подальші дослідження з даної тематики доцільно присвятити поглибленому вивченню питань, що розробці методу формування системної моделі показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки, а також практичного застосування запропонованих автором моделей та методів.

Література:

1. Кісільов, О.І., & Бедрій, Д.І. (2025). Концептуальна модель інтегрованого управління бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Актуальні питання економічних наук*, 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15354746>
2. Holovnia, Y., Zhurba, O., Zakharchuk, V., Verbovska, L., & Havran, V. (2025). Analysis of Successful Cases of Sustainable Economic Development through Project Management in the Post-War Reconstruction of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 15(3), 301-310. DOI: <https://doi.org/10.32479/ijefi.18572>
3. Cherniavskiy, B. (2025). Innovative use of floating solar panels in remediation: A product with a multiplicative effect for Ukraine's environmental restoration. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 13-24. URL: https://www.etimm.ase.ro/RePEc/aes/jetimm/2025/JETIMM_V01_2025_133.pdf
4. Cherniavska, T., & Cherniavskiy, B. (2025). Digital reconstructor: Integration of digital twins for the reconstruction and remediation of war-affected territories in Ukraine. *UKLO Proceedings: A Multidisciplinary Approach to Sustainable Development Goals*, 1(1), 137-145. DOI: <https://doi.org/10.20544/AISC.1.1.25.P13>
5. Colibășanu, A. (2025). A first look at the geoeconomic challenges of rebuilding Ukraine. *Ukraine's journey to recovery, reform and post-war development*. OAPEN, 75-87. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-66434-2_6
6. Trehub, O., Hudima, T., Kirin, R., Khomyn, V., Fedulova, I., Dzhalai, M. et al.; Cherniavska, T. (Ed.) (2024). Transformations of national economies under conditions of instability. Tallinn: Scientific Route OÜ, 296. DOI: <https://doi.org/10.21303/978-9916-9850-6-9>
7. Dmytryshyn, M., Ionin, Y., Tulai, O., Krupka, I., Alekseyenko, L., Stetsko, M. (2025). Communication Support for the Management of Socio-Economic Processes in the Context of Global Security. In: Hamdan, R.K. (eds). *Sustainable Data Management. Studies in Big Data*, 171, 131-144. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-83911-5_12
8. Chumachenko, A. (2025). Peculiarities of BIM Technology Integration in Construction Industry Enterprises of Ukraine. *Proceedings of Odessa Polytechnic University*, 1(71), 178-189. DOI: <https://doi.org/10.15276/opu.1.71.2025.20>
9. Petrukha, N., Demydonok, I., & Hubanov, O. (2024). Ethical aspects of bioeconomy in post-war reconstruction projects in Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*, 4(20), 4-17. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-4-4-17>
10. Holubieva, V., Sivkov, S., & Moskvyn, B. (2025). The role of international investment programs in promoting the development of veteran entrepreneurship in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(3), 307-319. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-3-307-319>
11. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O., & Stadnikov, V. (2025). The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities. *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25025. DOI: <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>
12. Черненко, Ю., & Бедрій, Д. (2024). Трансформація житлово-комунальних послуг через інноваційне управління стейкхолдерами: кроки до сталості. *Innovation and Sustainability*, 2, 33-43. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.33.43>
13. Бедрій, Д. (2024). Управління людськими ресурсами будівельної галузі на засадах сталого розвитку. *Матер. 80-ї науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу Одеської державної академії будівництва та архітектури* (с. 97). Одеса: вид-во ОДАБА.
14. Міценко, Н., Іванченко Г., Боднарчук В., & Лозовий Т. (2022). Управління персоналом на засадах сталого розвитку як складова організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*, 67, 21-26. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-03>
15. Верховна Рада України (2019). Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
16. Данченко, О.Б., & Лепський, В.В. (2017). Сучасні моделі та методи управління проектами, портфелями проектів та програмами. *Управління розвитком складних систем*, 29, 46-54. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-29/7.pdf>
17. Редько, К., & Мірошниченко, В. (2022). Дослідження сталого розвитку в Україні: оцінка стану виконання цілей. *Підприємництво та інновації*, 22, 5-13. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/22.1>
18. Панчишин, Т., & Вдовин, М. (2023). Компоненти сталого розвитку територіальних громад та регіонів в умовах суспільно-політичних викликів. *Економіка та суспільство*, 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-23>
19. Данченко, О.Б., & Кісільов, О.І. (2025). Формування системи показників сталого розвитку в управлінні бізнесом в умовах відновлювальної економіки. *Управління проектами у розвитку суспільства. Тези доповідей XXII міжнародної науково-практичної конференції* (с. 135-139). Київ: вид-во КНУБА.
20. Швед, В.В., & Горобець, В.П. (2023). Методичні підходи до розробки стратегії підприємства. *Подільський науковий вісник*, 2(26), 44-49. DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-26-9>