УДК 005.5:658:339.9
JEL: G15; G30; M11; P45; Q20
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-519-527

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА АКТИВІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© 2026 **ЮРИНЕЦЬ З. В., ДЕНИСЕНКО М. П., БОНДАР Ю. А., ЩОГОЛЄВА І. В.**

УДК 005.5:658:339.9
JEL: G15; G30; M11; P45; Q20

Юринець З. В., Денисенко М. П., Бондар Ю. А., Щоголєва І. В. Управлінські процеси підприємств в умовах сталої трансформації бізнесу та активізації зовнішньоекономічної діяльності

Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних основ і формування концептуальної моделі розвитку управлінських процесів підприємства в умовах сталої трансформації бізнесу та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Основні завдання дослідження: поглиблення та систематизація дефініцій «управлінський процес», «бізнес-процес» та «стала трансформація бізнесу»; розкриття суті сталої трансформації крізь призму різних концепцій; формування концептуальної моделі, що демонструє тристоронній синергетичний зв'язок між управлінськими процесами, сталою трансформацією бізнесу та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. У дослідженні використано методи аналізу та синтезу для детального розгляду наукових підходів зарубіжних вчених щодо суті дефініцій та їх об'єднання в єдину концептуальну систему, порівняльний аналіз для зіставлення різних наукових концепцій, метод наукового узагальнення для формування підсумкових авторських положень та висновків на основі систематизації теоретичних поглядів. У результаті дослідження з'ясовано, що управлінські процеси є основним чинником системних змін на підприємстві, оскільки саме на рівні менеджменту ухвалюються рішення щодо переходу на засади сталого розвитку, імплементації критеріїв ESG та реалізації управлінських функцій. Доведено, що стала трансформація бізнесу, яка передбачає якісну перебудову бізнес-моделей, стратегічного управління та операційних процесів із урахуванням екологічних, соціальних та управлінських вимог, створює підґрунтя для успішного виходу підприємства на міжнародні ринки. Обґрунтовано, що активізація зовнішньоекономічної діяльності створює зворотний стимулюючий вплив, адже високі вимоги іноземних регуляторів, екологічні стандарти та конкуренція змушують керівництво підприємств постійно вдосконалювати систему менеджменту, впроваджувати цифрові інструменти та оптимізувати бізнес-моделі. Практична цінність дослідження полягає у доведенні циклічного та синергетичного характеру взаємодії між управлінськими процесами, сталою трансформацією та зовнішньоекономічною діяльністю, що забезпечує формування довготермінових конкурентних переваг, інвестиційну привабливість і спроможність підприємств розвиватися у глобальному середовищі.

Ключові слова: *управлінські процеси; підприємство; бізнес-процеси; стала трансформація бізнесу; сталий розвиток; зовнішньоекономічна діяльність; спроможність підприємств; бізнес-модель.*

Рис.: *1.* ***Бібл.:*** *20.*

Юринець Зорина Володимирівна *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)*
E-mail: *zoryna_yur@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9027-2349*

Денисенко Микола Павлович *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)*
E-mail: *profden3@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-8767-9762*

Бондар Юлія Анатоліївна *– кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)*
E-mail: *cooperjulia@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2269-6208*

Щоголєва Інна Валентинівна *– кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка (вул. Шевченка, 1, Кропивницький, 25006, Україна)*
E-mail: *inna.akvilon@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4067-6676*

UDC 005.5:658:339.9
JEL: G15; G30; M11; P45; Q20

Yurynets Z. V., Denysenko M. P., Bondar Yu. A., Shchogoleva I. V. Managerial Processes of Enterprises in the Conditions of Sustainable Business Transformation and Activation of Foreign Economic Activity

The aim of this article is to substantiate the theoretical foundations and form a conceptual model of the development of managerial processes of the enterprise in the conditions of sustainable business transformation and activation of foreign economic activity. The main objectives of the research: deepening and systematization of the definitions of «managerial process», «business process» and «sustainable transformation of business», revealing the essence of sustainable transformation through the prism of various conceptions, forming a conceptual model that demonstrates a three-way synergistic connection between managerial processes, sustainable transformation of business and foreign economic activity of the enterprise. The study used methods of analysis and synthesis for a detailed consideration of the scientific approaches of foreign scientists regarding the essence of definitions and combining them into a

single conceptual system, comparative analysis for comparing different scientific conceptions, the method of scientific generalization for the formation of final authors' provisions and conclusions based on the systematization of theoretical views. As a result of the study, it was found that managerial processes are the main factor of systemic changes at the enterprise, since it is at the management level that decisions are made regarding the transition to the principles of sustainable development, the implementation of ESG criteria and the implementation of managerial functions. It has been proved that the transformation of business, which involves a qualitative restructuring of business models, strategic management and operational processes taking into account environmental, social and managerial requirements, creates the basis for the successful entry of the enterprise into international markets. It is substantiated that the intensification of foreign economic activity creates an inverse stimulating effect, because the high requirements of foreign regulators, environmental standards and competition force the management of enterprises to constantly improve the management system, implement digital tools and optimize business models. The practical value of the research lies in proving the cyclical and synergistic nature of the interaction between managerial processes, sustainable transformation and foreign economic activity, which ensures the formation of long-term competitive advantages, investment attractiveness and the ability of enterprises to develop in a global environment.

Keywords: *managerial processes; business processes; sustainable business transformation; foreign economic activity; capacity of enterprises; business model.*

Fig.: *1.* ***Bibl.:*** *20.*

Yurynets Zoryna V. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)*
E-mail: *zoryna_yur@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-9027-2349*

Denysenko Mykola P. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University (1 Shevchenka Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)*
E-mail: *profden3@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0001-8767-9762*

Bondar Yuliya A. *– PhD (Economics), Professor, Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University (1 Shevchenka Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)*
E-mail: *cooperjulia@ukr.net*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-2269-6208*

Shchogoleva Inna V. *– PhD (Pedagogy), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship, Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian State University (1 Shevchenka Str., Kropyvnytskyi, 25006, Ukraine)*
E-mail: *inna.akvilon@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-4067-6676*

ВСТУП

Розвитку економіки притаманне посилення впливу глобалізаційних процесів, цифровізації, екологічних викликів, геополітичної нестабільності, а також інтеграції принципів сталого розвитку в діяльність підприємств. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств обумовлено ефективністю управлінських процесів, їхньою спроможністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати стратегічну гнучкість і забезпечувати збалансований економічний, соціальний та екологічний розвиток.

Особливої актуальності набуває питання трансформації управлінських процесів підприємств у контексті становлення зовнішньоекономічної діяльності, активізації принципів сталого розвитку. Інтернаціоналізація бізнесу, інтеграція до світових ринків, зростання вимог міжнародних партнерів щодо дотримання принципів сталого розвитку, ESG, цифровізації, прозорості та управління ризиками потребують перегляду традиційних підходів до організації системи управління підприємством. Виникає необхідність переходу від моделей управління, орієнтованих на функції, до інтегрованих систем, орієнтованих на управлінські процеси, які здатні забезпечити швидке ухвалення рішень на підприємствах, ефективне використання ресурсів та підвищення адаптивності підприємств до змін у міжнародному бізнес-середовищі. Для підприємств описані проблеми є особливо нагальними, враховуючи умови воєнних дій, необхідність відновлення економіки, диверсифікацію зовнішніх ринків збуту, інтеграцію до європейського економічного простору та впровадження міжнародних стандартів сталого розвитку. Все це потребує наукового обґрунтування напрямів удосконалення управлінських процесів, які забезпечуватимуть ефективну реалізацію стратегії сталої трансформації бізнесу та розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Теоретичною основою дослідження є еволюція наукових поглядів щодо управлінських процесів підприємств в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності та становлення парадигми сталої трансформації бізнесу. Витоки процесного підходу до управління підприємствами пов'язані з працями Harrington H. J. [1], Rummler G. A., Brache A. P. [2]. Фундаментальний внесок у взаємозв'язок управлінських і бізнес-процесів зро-

били Hammer M. [3], Van der Aalst W. M. P. [4], які розширюють ці поняття крізь призму безперервного моніторингу, аналізу, цифровізації та автоматизації дій. Водночас Brocke J., Mendling J., Rosemann M. [5] доводять, що сучасний менеджмент інтегрує цифрові технології, інновації та цикли постійного вдосконалення процесів. Консолідоване розуміння зазначених процесів як координованих заходів для створення цінності висвітлено у працях Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H.A. [6], що узгоджується з вимогами міжнародних стандартів ISO [7] і стає основою для побудови ефективної системи управління підприємствами в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності [8].

Концепція сталого розвитку, втілена у Цілях сталого розвитку ООН [9], концепції ESG [10] та наукових працях [11; 12], а також інтеграція ESG-критеріїв в управлінські процеси розглянута як засіб підвищення конкурентоспроможності та репутаційної стійкості підприємств, формуючи системну спроможність підприємств (Dhanda U., Shrotryia V.K. [13]) щодо створення екологічного і соціального ефекту. Bocken N., Geradts T. H. J. [14] акцентують велику увагу на інтеграції принципів сталого розвитку в систему стратегічного менеджменту через посилення регуляторних вимог ЄС [15]. García-Sánchez I. M. та інші [16] розглядають сталу трансформацію у контексті економіки підприємства як докорінну перебудову його ціннісних орієнтирів [17]. Трансформація бізнес-моделей досліджена у праці Carballo R. E. [18], де обґрунтовано перехід від лінійних моделей до циркулярної економіки й екосистем. Необхідність вивчення сталої трансформації бізнесу розглянуто у праці Lüdeke-Freund F., Massa L., Breuer H. [19] як важливу умову успішної зовнішньоекономічної діяльності на міжнародних ринках.

Сучасні наукові публікації передусім фокусуються на адаптації підприємств до регуляторних імперативів ЄС у сфері сталого розвитку, впровадженні процесних стандартів менеджменту, розширенні доступу до фінансування та реформуванні системи управління. Попри зростаючу кількість праць, присвячених важливим аспектам сталого розвитку та трансформації управлінських процесів, поза належною увагою дослідників залишаються питання встановлення причинно-наслідкового зв'язку між управлінськими процесами підприємств, сталою трансформацією бізнесу та активізацією зовнішньоекономічної діяльності. Зазначена наукова прогалина й визначає мету та орієнтовність цієї статті.

Метою цієї статті є обґрунтування теоретичних основ і формування концептуальної моделі розвитку управлінських процесів підприємства в умовах сталої трансформації бізнесу та активізації зовнішньоекономічної діяльності. Основні завдання дослідження:

- поглиблення та систематизація дефініцій «управлінський процес», «бізнес-процес» та «стала трансформація бізнесу»,
- розкриття суті сталої трансформації через призму різних концепцій,
- формування концептуальної моделі, що демонструє тристоронній синергетичний зв'язок між управлінськими процесами, сталою трансформацією бізнесу та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні використано методи аналізу та синтезу для детального розгляду наукових підходів зарубіжних вчених щодо суті дефініцій та об'єднання їх у єдину концептуальну систему, а також порівняльний аналіз для зіставлення різних наукових концепцій і метод наукового узагальнення для формування підсумкових авторських положень та висновків на основі систематизації теоретичних поглядів.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобалізації та посилення вимог щодо екологічної й соціальної відповідальності важливою умовою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств постає адаптація їхніх управлінських процесів з урахуванням принципів сталого розвитку.

Управлінський процес Harrington H. J. [1] розглядає як будь-яку діяльність або сукупність видів діяльності, що отримує вхідні ресурси, додає їм цінність і забезпечує вихідний результат для внутрішнього або зовнішнього споживача. Rummler G. A., Brache A. P. [2] описують управлінські процеси як послідовність дій, спрямованих на створення продукту або послуги.

Найчастіше управлінські процеси асоціюють із бізнес-процесами підприємства. Вперше Hammer M. [3] розглядав управління бізнес-процесами як комплексну систему управління та трансформацію діяльності підприємства, яка ґрунтується на процесному підході, що забезпечує постійне вдосконалення організаційних процесів і підвищення їхньої результативності. Саме ці науковці сформували дефініції «управлінський процес» та «бізнес-процес».

Аналіз наукових підходів зарубіжних учених засвідчує, що більшість із них розглядає управлін-

ські процеси як систему взаємопов'язаних функцій управління та видів діяльності, які мають чітко визначені входи, виходи, споживачів і зорієнтовані на створення цінності для споживача.

Сучасні дослідження здебільшого не дають нових трактувань поняття, а лише глибше його розвивають. Van der Aalst W.M.P. зазначає, що бізнес-процеси постають впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних дій, виконання яких створює цінність для споживача, а сучасне ефективне управління процесами ґрунтується на їхньому безперервному моніторингу, аналізі, цифровізації та вдосконаленні [4]. Brocke J., Mendling J., Rosemann M. демонструють, що управління бізнес-процесами інтегрує цифрові технології, інновації, а також безперервне вдосконалення процесів [5].

Наукові дослідження розглядають управлінські процеси крізь призму процесного підходу до управління підприємством. Зокрема, Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. визначають бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних заходів, які координуються з метою досягнення визначеної бізнес-цілі та створення цінності для споживача [6]. У міжнародному стандарті ISO 9001:2015 наголошено, що діяльність організації повинна здійснюватися на основі процесного підходу, за якого взаємопов'язані процеси функціонують як єдина система управління [7]. Отже, управління бізнес-процесами спрямоване на узгодження процесів підприємства зі стратегічними цілями, підвищення ефективності діяльності та створення цінності для всіх зацікавлених сторін [8]. Основна увага приділена не окремим функціям управління, а інтегрованому процесу виконання дій, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємств, ефективне використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності та динамічності зовнішнього середовища.

Дефініція «стала трансформація бізнесу» є відносно новим поняттям, перебуває на етапі концептуального становлення і ще не має єдиного загальноприйнятого трактування. У міжнародній науковій літературі ця дефініція розкривається через концепції сталого розвитку (sustainability development), сталості бізнесу (business sustainability), корпоративної сталості (corporate sustainability), сталої трансформації (sustainability transformation) та трансформації бізнес-моделі (business model transformation).

Концепція сталого розвитку – це парадигма довготермінового збалансованого розвитку підприємства, яка охоплює економічні, соціальні та екологічні сторони діяльності, передбачає досягнення економічних результатів за одночасного раціонального використання природних ресурсів, дотримання принципів соціальної відповідальності, мінімізації негативного впливу на довкілля та створення довготермінової цінності для всіх зацікавлених сторін. Ця концепція описана в міжнародних документах, зокрема в Цілях сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй [9], концепції ESG (Environmental, Social, Governance) [10; 11] та численних наукових дослідженнях, зокрема Kantabutra S., Ketprapakorn N. [12], Dhanda U., Shrotryia V. K. [13]. Концепція сталого розвитку орієнтує підприємства на інтеграцію принципів екологічної, соціальної та корпоративної відповідальності (ESG) у систему стратегічного управління, інноваційну діяльність і бізнес-процеси задля підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості підприємств, ефективності використання ресурсів, зміцнення їхньої репутації, формування спроможності та забезпечення стратегічної стійкості до зовнішніх загроз.

Парадигма сталості бізнесу у сучасних наукових дослідженнях визначена як спроможність підприємств створювати довгострокову цінність, гармонізуючи економічну ефективність із екологічними обмеженнями та соціальними потребами. Bocken, N. M., Geradts, T. H. [14] вважають, що сталість бізнесу виходить за межі пасивної мінімізації шкоди довкіллю, а перетворюється на системну спроможність підприємств створювати позитивний екологічний і соціальний ефект.

У розкритті питань корпоративної сталості акцент зміщується на стратегічне та операційне управління підприємствами. Kraus, S., Rehman, S. U., García, F. J. описують корпоративну сталість як процес інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) чинників у корпоративну стратегію та систему управління ризиками з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та підготовки нефінансової звітності [15]. В умовах посилення регуляторного тиску в ЄС (зокрема, запровадження директив CSRD та CSDD) корпоративна сталість постає одним із важливих чинників збереження легітимності та інвестиційної привабливості бізнесу [16].

Розвиток економічної та екологічної думки спричинив становлення поняття сталої трансформації. У контексті економіки підприємств поняття сталої трансформації описує радикальні, якісні та нелінійні зміни суспільних і виробничих систем [17]. На відміну від поступової екологізації, стала трансформація передбачає глибинну перебудову ціннісних орієнтирів підприємств, їхніх технологічних процесів та організаційних структур бізнесу [18].

Водночас концепція трансформації бізнес-моделі звертає увагу на безпосередні механізми та моделі трансформації логіки генерації, доставки (логістики) та фіксації цінності у діяльності підприємств. У працях науковців Lüdeke-Freund, F., Breuer, H., & Massa, L., що вивчають питання сталих бізнес-моделей [19], зазначається, що системний перехід у ході трансформації бізнес-моделі потребує впровадження інновацій у структуру бізнесу через перехід до циркулярних моделей, моделей продажу продукту чи послуги як процесу, а також цифрових екосистем. Тобто основою постають впровадження моделей замкненого циклу чи так званого безвідходного виробництва, моделей об'єднання партнерів, постачальників і споживачів на одній цифровій платформі для оптимізації використання ресурсів завдяки даним, моделей зміни принципу володіння продуктом на принцип користування послугою, результатом чи функцією, яку цей продукт надає.

Немаловажним постає зростання уваги до сталої трансформації бізнесу. Sebhatu S. P., Enquist B. [20] аналізують сталу трансформацію бізнесу як процес інтеграції Цілей сталого розвитку ООН у систему управління підприємством через взаємодію із зацікавленими сторонами та формування нової системи корпоративних цінностей. Тобто сталу трансформацію бізнесу здебільшого розглядають як процес системної й якісної перебудови структури бізнес-моделі підприємств, їхнього стратегічного управління та операційних процесів, спрямований на інтеграцію принципів ESG і циркулярності задля забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних екологічних і соціальних загроз.

Отже, розвиток управлінських процесів підприємства в умовах сталої трансформації бізнесу та активізації зовнішньоекономічної діяльності полягає у формуванні цілісної та динамічної системи, де кожен елемент підсилює та мотивує розвиток іншого (рис. 1). В основі цієї взаємодії лежать управлінські процеси, які постають фундаментальним рушієм будь-яких системних змін на підприємстві. На рівні менеджменту підприємства відбувається ухвалення стратегічних управлінських рішень про перехід бізнесу на принципи сталого розвитку, визначення ресурсів, які для цього потрібні, формування корпоративної культури, імплементація стандартів оцінювання ефективності з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських чинників (критерії ESG). Для цього необхідне здійснення чіткого планування, організування процесів, мотивування працівників, внутрішній контроль, щоб стала трансформація переросла у конкретні реальні дії.

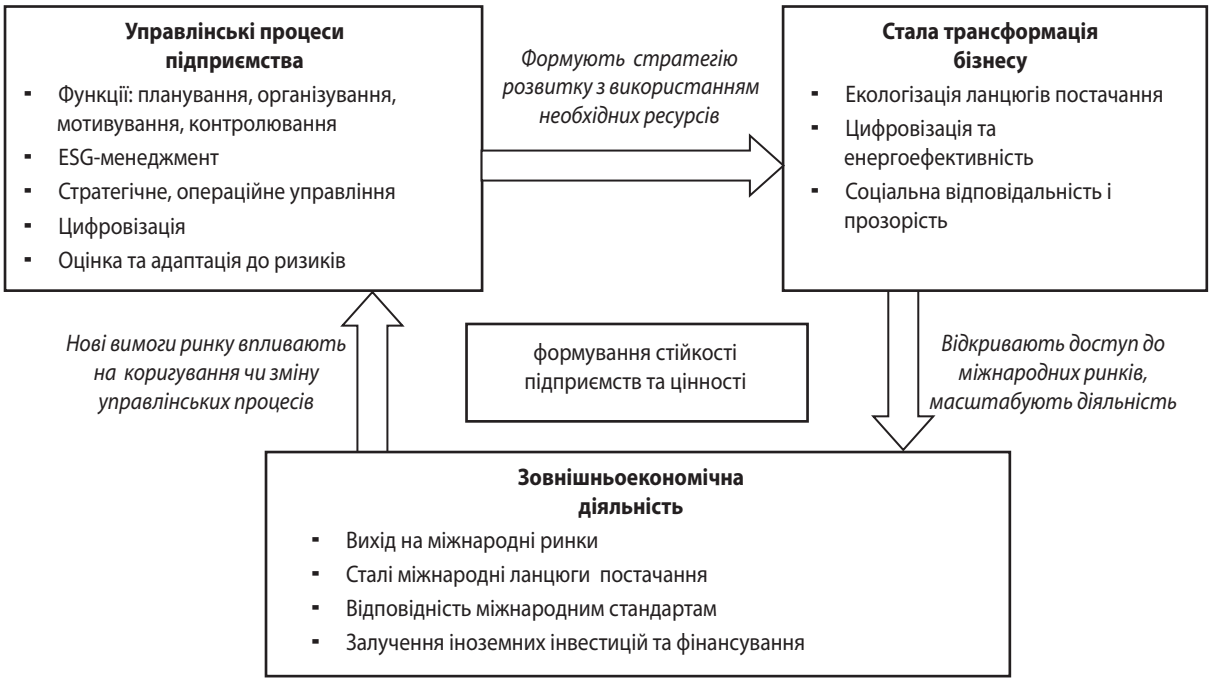

Рис. 1. Модель розвитку управлінських процесів в умовах сталої трансформації бізнесу та зовнішньоекономічної діяльності

Джерело: розробка авторів.

Стала трансформація бізнесу формує фундамент для успішної та довготермінової зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки забезпечує розширення ринків збуту, диверсифікацію джерел доходів, підвищення їхньої конкурентоспроможності, залучення іноземних інвестицій, технологій та інновацій, зміцнення фінансової стійкості підприємств, а також зменшення залежності від стану внутрішнього ринку. Ефективна зовнішньоекономічна діяльність інтегрує підприємства у міжнародні ланцюги формування цінності, сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємств, забезпечує їх стратегічне фінансово-економічне зростання. Вихід підприємств на зовнішні ринки спонукає їх до формування спроможності для розширення масштабів діяльності, освоєння нових, досі незатребуваних сегментів збуту і, як наслідок, збільшення обсягів доходів та посилення присутності підприємств на ринку. Проведення експортної діяльності необхідне для формування позитивної ділової репутації підприємств, зміцнення авторитету посеред міжнародних партнерів, популяризації продукції чи послуг на зовнішніх ринках та, зрештою, підвищення конкурентоспроможності національної промисловості, що загалом впливає на розвиток економіки країни.

Глобальний ринок, зокрема країн Європейського Союзу, висуває чіткі та безальтернативні вимоги до прозорості ланцюгів постачання, декарбонізації виробництва, енергоефективності, дотримання прав людини тощо. Підприємства, які пройшли таку трансформацію, отримують конкурентні переваги для виходу на зовнішні ринки, мінімізацію фінансових ризиків, пов'язаних із регуляторними обмеженнями, зокрема екологічними директивами та вуглецевим митом, а також стають привабливими партнерами для іноземних інвесторів і міжнародних фінансових інституцій для отримання «зеленого» фінансування.

Водночас зовнішньоекономічна діяльність створює беззаперечний зворотний зв'язок, який стимулює підприємства на проведення постійного вдосконалення управлінських процесів. Змінні вимоги споживачів на міжнародних ринках, чіткі стандарти іноземних регуляторів і висока конкуренція на зовнішніх ринках змушують керівництво підприємств адаптувати власні підходи до управління. Керівництво підприємств переглядає менеджмент, зокрема інструменти управління ризиками, впроваджує інноваційні цифрові інструменти моніторингу та постійно шукає способи коригувати бізнес-моделі для збереження гнучкості підприємства. Ефективне управління підприємствами запускає процеси сталої трансформації, трансформація відкриває шляхи до міжнародного масштабування через зовнішньоекономічну діяльність, а вимоги зовнішніх ринків змушують управлінську систему підприємств постійно вдосконалюватися і підтримувати високий рівень формування спроможності до стійкості.

Отже, взаємозв'язок між управлінськими процесами підприємств, сталою трансформацією бізнесу та активізацією зовнішньоекономічної діяльності характеризується циклічністю і синергетичною взаємодією компонентів. Управлінські процеси підприємств формують основу для втілення принципів сталого розвитку, тоді як результати сталої трансформації розширюють можливості підприємств для виходу на міжнародні ринки. Також проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємствами створює нові вимоги до якості управління і стимулює подальше удосконалення системи менеджменту та пошук інструментів для безперервного розвитку підприємств. Зазначений підхід забезпечує адаптацію підприємств до перешкод глобального економічного середовища, формує їх довготермінові конкурентні переваги, стійкість та спроможність вчасно і швидко реагувати на різного роду зміни.

ОБГОВОРЕННЯ

Проведене дослідження підтверджує та поглиблює наявні наукові підходи щодо інтеграції підходу до формування управлінських процесів і концепцій сталого розвитку в діяльність підприємств в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності. Результати аналізу зіставляються з працями науковців, які розглядають управлінські процеси підприємств як основу для створення цінності.

Дискусійним питанням у науковій літературі залишається розуміння «сталої трансформації бізнесу». Фрагментарні екологічні ініціативи вже не забезпечують довгострокової стійкості підприємства. На відміну від точкових покращень, стала трансформація бізнесу є радикальною та нелінійною перебудовою, яка вимагає від менеджменту підприємств переходу до замкнених циклів і цифрових екосистем.

Ключовим теоретичним і практичним внеском наукового дослідження є обґрунтування синергетичного зв'язку між управлінськими процесами, сталою трансформацією бізнесу та зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. З одного боку, внутрішня перебудова управлінських процесів на засадах сталого розвитку є умовою подолання бар'єрів під час виходу на міжнародні

ринки через дотримання вимог директив ЄС тощо. З іншого боку, вимоги глобального ринку створюють зворотний стимул, який змушує менеджмент підприємства постійно адаптувати інструменти управління ризиками, цифровізувати моніторинг результатів і шукати гнучкі моделі розвитку бізнесу. Запропонована концептуальна модель долає ізольований розгляд управління процесами підприємства та зовнішньоекономічної діяльності, об'єднуючи їх у динамічну замкнену систему формування стратегічної стійкості підприємства.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що еволюція поняття «управлінський процес» пройшла шлях від класичного трактування як послідовності функцій, трансформації ресурсів до комплексної системи управління бізнес-процесами на основі цифровізації, гнучкості та створення цінності. З'ясовано, що «стала трансформація бізнесу» є системним і якісним процесом перебудови бізнес-моделі, стратегічного й операційного управління підприємством. Вона ґрунтується на синергії концепцій сталого розвитку, ESG, корпоративної сталості та циркулярної економіки, переходячи від пасивної мінімізації шкоди довкіллю до активного формування позитивного екологічного й соціального ефекту.

Впровадження принципів сталого розвитку у систему ухвалення рішень на підприємствах формує якісно нову культуру організації управлінських процесів та забезпечує трансформацію стратегічних цілей у практичні операційні дії. Водночас стала трансформація бізнесу є безальтернативним інструментом забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств. Вона дає змогу відповідати екологічним і соціальним регуляторним вимогам міжнародних ринків, гарантує прозорість ланцюгів постачання, відкриває доступ до інструментів «зеленого» фінансування та знижує регуляторні та фінансові ризики.

Подальші розробки за цим напрямом будуть спрямовані на поглиблення взаємозв'язку управлінських процесів в умовах сталої трансформації бізнесу та активізації зовнішньоекономічної діяльності, а також на формування системи методів оцінювання ефективності управлінських процесів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.
2. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco, CA : Jossey-Bass, Inc., 2013. 270 p.
3. Hammer M. What is Business Process Management? In: Handbook on Business Process Management 1. Berlin : Springer, 2010. P. 3–16. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
4. Van der Aalst W. M. P. Process Mining: A 360 Degree Overview // Process Mining Handbook. Cham : Springer, 2022. P. 3–34. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-08848-3_1
5. Brocke J., Mendling J., Rosemann M. Business Process Management Cases. Digital Transformation – Strategy, Processes and Execution. Berlin, Heidelberg : Springer, 2018. Vol. 2. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-63047-1
6. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 3rd ed. Berlin, Heidelberg : Springer, 2023. 527 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4
7. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements // ISO. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html
8. BPM CBOK Version 4.0. Association of Business Process Management Professionals, 2021 // ABPMP. URL: https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK
9. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York : United Nations, 2015 // United Nations. URL: https://docs.un.org/en/A/RES/70/1
10. What is responsible investment? Principles for Responsible Investment // PRI. URL: https://www.unpri.org/an-introduction-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment
11. Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N., Wu C.-H. Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities, and ESG Performance. *Journal of Global Information Management*. 2024. Vol. 32. No. 1. DOI: https://doi.org/10.4018/JGIM.334469
12. Kantabutra S., Ketprapakorn N. Foward a Theory of Corporate Sustainability: A Theoretical Integration and Exploration. *Journal of Cleaner Production*. 2020. Vol. 270. Article 122292. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122292
13. Dhanda U., Shrotryia V. K. Corporate Sustainability: The New Organizational Reality. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. 2021. Vol. 16. No. 3–4. P. 464–487. DOI: https://doi.org/10.1108/QROM-01-2020-1886
14. Bocken N., Geradts T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*. 2019. Vol. 53. No. 4. Article 101950. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950
15. Kraus S., Rehman S. U., García F. J. Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and

green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*. 2020. Vol. 160. Article 120262. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262
16. García-Sánchez I. M. et al. How does the European Green Deal affect the disclosure of environmental information? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2023 // Wiley Online Library. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2514
17. Voulvoulis N., Giakoumis T., Hunt C., Kioupi V., Petrou N., Souliotis I., Vaghela C., Rosely W. B. W. Systems thinking as a paradigm shift for sustainability transformation. *Global Environmental Change*. 2022. Vol. 75. No. 1. Article 102544. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102544
18. Carballo R. E. Purpose-driven transformation: a holistic organization design framework for integrating societal goals into companies. *Journal of Organization Design*. 2023. Vol. 12. P. 195–215. DOI: https://doi.org/10.1007/s41469-023-00156-8
19. Lüdeke-Freund F., Massa L., Breuer H. Sustainable Business Model Design. *Journal of Business Models*. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 115–132. DOI: https://doi.org/10.54337/jbm.v12i1.8409 (doi.org in Bing)
20. Sebhatu S. P., Enquist B. Values and Multi-stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 180. P. 1059–1074. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x

REFERENCES

Association of Business Process Management Professionals. (2021). BPM CBOK Version 4.0. https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK

Bocken N. & Geradts T.H.J. (2019). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, *4*(53). https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950

Brocke J., Mendling J. & Rosemann M. (2018). *Business Process Management Cases. Digital Transformation – Strategy, Processes and Execution*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-63047-1

Carballo R. E. (2023). Purpose-driven transformation: a holistic organization design framework for integrating societal goals into companies. *Journal of Organization Design*, 12, 195–215. https://doi.org/10.1007/s41469-023-00156-8

Dhanda U. & Shrotryia V. K. (2021). Corporate Sustainability: The New Organizational Reality. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, *3–4*(16), 464–487. https://doi.org/10.1108/QROM-01-2020-1886

Dumas M., La Rosa M., Mendling J. & Reijers H. A. (2023). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

García-Sánchez I.M. (2023). How does the European Green Deal affect the disclosure of environmental information?. *Wiley Online Library*. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/csr.2514

Hammer M. (2010). What is Business Process Management?. *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 3–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1

Harrington H. J. (1991). *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill.

ISO. (2015). Quality management systems – Requirements. https://www.iso.org/standard/62085.html

Kantabutra S. & Ketprapakorn N. (2020). Foward a Theory of Corporate Sustainability: A Theoretical Integration and Exploration. *Journal of Cleaner Production*, 270. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122292

Kraus S., Rehman S. U. & García F.J. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262

Lüdeke-Freund F., Massa L. & Breuer H. (2024). Sustainable Business Model Design. *Journal of Business Models*, *1*(12), 115–132. https://doi.org/10.54337/jbm.v12i1.8409

PRI. What is responsible investment? https://www.unpri.org/an-introduction-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment

Rummler G. A. & Brache A. P. (2013). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Jossey-Bass, Inc.

Sebhatu S. P. & Enquist B. (2022). Values and Multi-stakeholder Dialog for Business Transformation in Light of the UN Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*, 180, 1059–1074. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05195-x

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. https://docs.un.org/en/A/RES/70/1

Van der Aalst W.M.P. (2022). Process Mining: A 360 Degree Overview. *Process Mining Handbook* (pp. 3–34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-08848-3_1

Voulvoulis N., Giakoumis T., Hunt C., Kioupi V., Petrou N., Souliotis I., Vaghela C. & Rosely W.B.W. (2022). Systems thinking as a paradigm shift for sustainability transformation. *Global Environmental Change*, *1*(75). https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102544

Zhang L., Ye Y., Meng Z., Ma N. & C.-H. Wu (2024). Enterprise Digital Transformation, Dynamic Capabilities,

and ESG Performance. *Journal of Global Information Management*, *1*(32). https://doi.org/10.4018/JGIM.334469

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів
Внесок авторів: поглиблення та систематизація дефініцій «управлінський процес», «бізнес-процес» (*Бондар Ю. А.*) та «стала трансформація бізнесу» (*Щоголєва І. В.*), розкриття суті сталої трансформації крізь призму різних концепцій (*Денисенко М. П.*), формування концептуальної моделі, що демонструє синергетичний зв'язок між управлінськими процесами, сталою трансформацією бізнесу та зовнішньоекономічною діяльністю (*Юринець З. В.*).
Під час підготовки цієї роботи інструменти генеративного штучного інтелекту не використовувалися.

Стаття надійшла до редакції / Received: 15.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 01.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 658.7
JEL: M12
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-527-537

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ

© 2026 **КОЛМАКОВА О. М., МАЛИШЕВА К. С.**

УДК 658.7
JEL: M12

Колмакова О. М., Малишева К. С. Технологія та організація аналітичної діяльності щодо підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання в умовах зростання вартості енергоресурсів, модернізації інфраструктури та посилення вимог до забезпечення енергетичної безпеки й сталого розвитку. Аналіз наукових джерел засвідчив, що наявні дослідження переважно зосереджені на технічних аспектах енергозбереження та енергоменеджменту, тоді як питання комплексної організації аналітичної діяльності та формування інформаційно-аналітичного забезпечення для прийняття управлінських рішень на підприємствах теплопостачання залишаються недостатньо розробленими. Саме цю наукову прогалину покликане усунути це дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів технології та організації аналітичної діяльності з метою підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення аналітичного забезпечення управлінських рішень у сфері енергозбереження. Методологічною основою дослідження є системний і процесний підходи. У роботі використано методи аналізу і синтезу, систематизації, класифікації, порівняльного аналізу, графічного моделювання та економіко-аналітичні методи. Інформаційну базу становили наукові публікації, міжнародні стандарти енергоменеджменту ISO серії 50000, нормативно-правові акти та сучасні практики енергетичного менеджменту. У результаті дослідження узагальнено основні підходи до трактування аналітичної діяльності в системі управління підприємством, визначено її роль у забезпеченні стратегічного планування, оперативного контролю та підтримці ухвалення управлінських рішень. Сформовано систему показників оцінювання енергоефективності підприємств теплопостачання та запропоновано алгоритм проведення аналітичного дослідження, що включає визначення цілей, збір і валідацію даних, розрахунок показників, аналіз відхилень, сценарне моделювання, формування рекомендацій і моніторинг результатів. Розроблено комплекс організаційних, методичних, технічних та інформаційно-технологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання енергетичних ресурсів. Наукова новизна полягає в удосконаленні методичних підходів до організації аналітичної діяльності з метою підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання шляхом інтеграції процесів енергоменеджменту, моніторингу та бізнес-аналітики. Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для формування системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління енергетичними ресурсами, удосконалення процесів енергетичного моніторингу та обґрунтування заходів із підвищення енергоефективності підприємств теплопостачання.

Ключові слова: *аналітична діяльність; енергоефективність; підприємства теплопостачання; енергоменеджмент; енергетичний аудит; інформаційно-аналітичне забезпечення; управлінські рішення; енергозбереження; моніторинг.*

Рис.: *2.* ***Табл.:*** *4.* ***Бібл.:*** *15.*

Колмакова Олена Миколаївна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *elenkolmakova78@gmail.com*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-0908-5445*

Малишева Катерина Сергіївна *– магістрант, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорноглазівська, 17, Харків, 61002, Україна)*
E-mail: *Kateryna.Malysheva@kname.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0009-0003-6349-583X*