

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 4.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.4.138>

УДК 377.002.2:338

О. Р. Буга,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет “Львівська політехніка”
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1279-0886>
Р. М. Стрільчук,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки та управління бізнесом,
Рівненський державний гуманітарний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9287-5351>

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

О. Buha,
Postgraduate student of the Department of Management and International
Entrepreneurship, Lviv Polytechnic National University,
R. Strilchuk,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Business Management,
Rivne State Humanitarian University

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE FORMATION OF THE CAPACITY SYSTEM OF ENTERPRISES FOR SUSTAINABLE BUSINESS TRANSFORMATION

У статті представлено поглиблене дослідження формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу в умовах сучасних викликів та нестабільності зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексного підходу до вдосконалення системи спроможності підприємств, який передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських (ESG) принципів у діяльність підприємства, формування системи показників оцінювання ефективності ESG-ініціатив, розвиток динамічних здібностей, а також впровадження стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову перспективу. Розкрито сутність формування системи оцінювання ESG-ініціатив, що включає визначення релевантних показників, проведення аналізу, інтеграцію результатів у процес ухвалення управлінських рішень та забезпечення постійного контролю. Визначено ключові напрями розвитку системи спроможності підприємства, зокрема ідентифікацію можливостей і загроз, мобілізацію та ефективний розподіл ресурсів, трансформацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу, формування адаптивної організаційної культури та впровадження цифрових технологій. Узагальнено, що вдосконалення системи спроможності підприємства передбачає оптимізацію бізнес-процесів, формування партнерських відносин та створення ефективної системи моніторингу і оцінювання результативності трансформаційних процесів. Зроблено висновок, що реалізація запропонованих підходів сприяє підвищенню адаптивності, інноваційності та стійкості підприємств, забезпечує зростання їх інвестиційної привабливості та формує передумови для досягнення довгострокової конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку.

The article presents an in-depth study of the formation of a system of enterprise capacity for sustainable business transformation in the face of modern challenges and instability of the external environment. The need to develop a comprehensive approach to improving the system of enterprise capacity is

substantiated, which involves the integration of environmental, social and governance (ESG) principles into the activities of the enterprise, the formation of a system of indicators for assessing the effectiveness of ESG initiatives, the development of dynamic capabilities, as well as the implementation of strategic management focused on the long-term perspective. The formed system of indicators should be integrated into the overall system of strategic management of the enterprise and used to make management decisions, adjust the enterprise's development strategy and increase the level of social responsibility of business. The essence of the formation of a system of assessing ESG initiatives is revealed, which includes determining relevant indicators, conducting analysis, integrating results into the process of making management decisions and ensuring constant control. The key areas of development of the enterprise capacity system are identified, in particular, the identification of opportunities and threats, mobilization and effective allocation of resources, transformation of business processes, development of human capital, the formation of an adaptive organizational culture and the implementation of digital technologies. It is summarized that improving the enterprise capability system involves optimizing business processes, forming partnerships, and creating an effective system for monitoring and evaluating the effectiveness of transformation processes. It is concluded that the implementation of the proposed approaches contributes to increasing the adaptability, innovation, and sustainability of enterprises, ensures the growth of their investment attractiveness, and creates the prerequisites for achieving long-term competitiveness in the context of sustainable development.

Ключові слова: *спроможність підприємства, стала трансформація, ESG-підхід, адаптивність, стратегічне управління, інновації.*

Keywords: *enterprise capability, sustainable transformation, ESG approach, adaptability, strategic management, innovation.*

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальної конкуренції, цифровізацією економіки та зростанням ролі сталого розвитку. У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю системної трансформації бізнес-моделей, що вимагає формування відповідної системи їхньої спроможності. Недостатній рівень розвитку такої системи обмежує можливості підприємств адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання формування спроможності підприємств розглядаються в межах ресурсної теорії, концепції динамічних здібностей, стратегічного менеджменту та сталого розвитку. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції різних аспектів спроможності у контексті сталої трансформації бізнесу, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок.

Дослідженням питань формування спроможності підприємств займалися зарубіжні науковці та вітчизняні вчені, зокрема Парфентьева О. [3], Тіс Д. Дж., Пізано Г., Шуен А. [4], Вінтер, С. Г. [7], Чо Х., Лі Дж., Кім С. [9], Прахалад К.К., Хамель Г. [10] та ін. Наукових напрацювань, що стосується питань спроможності підприємств є достатньо.

Посеред зарубіжних і українських фахівців, котрі присвятили власні дослідження питанням сталого розвитку треба відзначити наступних: Корчагіна Л. [1], Кудрявцев В.М. [2], Ван К. Л., Ахмед П. К. [5], Айзенхардт К. М., Мартін Дж. А. [6], Вудса М. [7], Гарсія С., Сінтра Ю., Кассія С.де, Ліма Ф.Г. [8] та інші. Основні орієнтири їхніх наукових досліджень – це розуміння змісту, принципів сталого розвитку, методів оцінювання підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів вдосконалення формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу з урахуванням сучасних ризиків та тенденцій розвитку економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу включає сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей з урахуванням принципів сталого розвитку [1]. Її вдосконалення передбачає реалізацію деяких взаємопов'язаних напрямів.

Одним із ключових напрямів є впровадження екологічних, соціальних та управлінських принципів у всі бізнес-процеси підприємства, і передбачає не лише дотримання нормативних вимог, але й формування стратегічного бачення, орієнтованого на сталий розвиток. Важливим є створення системи показників для оцінювання ефективності ESG-ініціатив [2].

Основним елементом забезпечення результативності впровадження ESG-підходів є формування комплексної системи показників, яка дає змогу здійснювати кількісну та якісну оцінку ефективності відповідних ініціатив [3, 4]. Така система повинна охоплювати екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства й базуватися на принципах, які враховують релевантність, вимірюваність, порівнюваність та регулярність моніторингу. Зокрема, екологічна складова включає показники рівня викидів парникових газів, ефективності використання енергетичних ресурсів, обсягів утилізації відходів, а також ступінь впровадження ресурсозберігаючих технологій. Соціальна компонента передбачає оцінювання рівня задоволеності персоналу, показників плинності кадрів, умов праці, дотримання принципів рівності та інклюзії, а також рівня взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Управлінська складова охоплює показники прозорості діяльності, якості корпоративного управління, ефективності системи внутрішнього контролю, дотримання етичних норм і антикорупційних практик. Сформована система показників має бути інтегрована у загальну систему стратегічного управління підприємством та використовуватися для ухвалення управлінських рішень, коригування стратегії розвитку підприємства й підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1). Все це забезпечує не лише контроль за

досягненням поставлених цілей, але й сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та зміцненню його ділової репутації в умовах сталого розвитку.

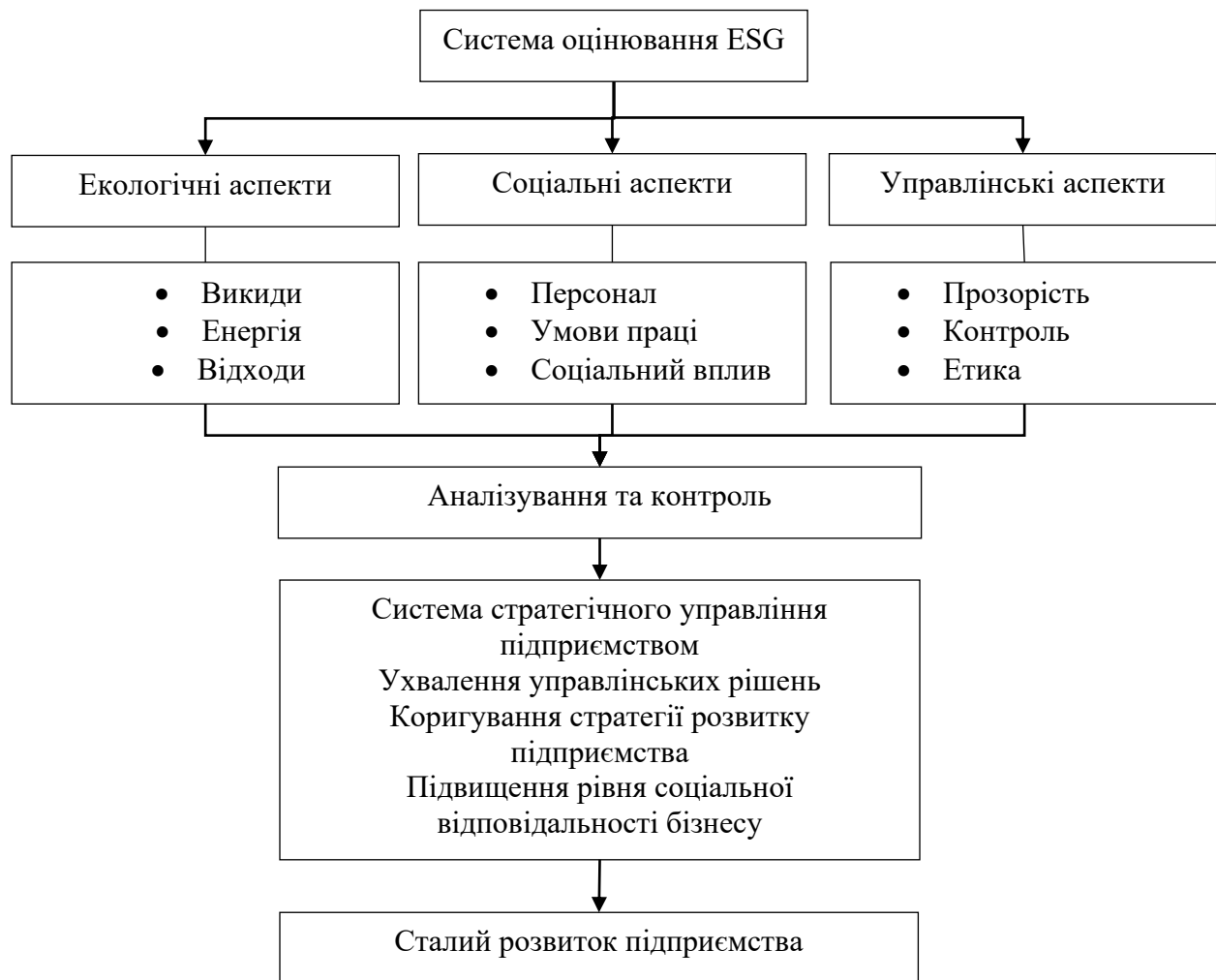


Рис. 1. Модель оцінювання ефективності ESG-ініціатив підприємства

Джерело: розроблено на основі [5-7]

Підприємства повинні формувати здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом розвитку динамічних здібностей, які забезпечують їхню конкурентоспроможність у довготерміновій перспективі. До таких здібностей належать своєчасна ідентифікація нових ринкових можливостей і загроз, ефективна мобілізація та раціональний перерозподіл наявних ресурсів, а також здатність до гнучкої трансформації бізнес-процесів відповідно до вимог зовнішнього середовища. Важливим аспектом є також розвиток управлінських компетенцій і впровадження інноваційних підходів

до ухвалення рішень, що дає змогу підприємству діяти активніше та реагувати на зміни.

Розвиток динамічних здібностей передбачає формування внутрішніх механізмів постійного навчання, адаптації та вдосконалення, що сприяє підвищенню організаційної гнучкості [8, 9]. Підприємства таким чином ефективно реагують на виклики, використовують їх як джерело нових можливостей для розвитку. У результаті забезпечується високий рівень адаптивності системи спроможності, її стійкість до зовнішніх впливів та здатність до безперервної трансформації в умовах нестабільності бізнес-середовища.

Важливим напрямом є перехід до стратегічного управління, орієнтованого на довготермінову перспективу, що передбачає формування чіткої стратегії сталої трансформації, узгодження цілей із ресурсними можливостями та впровадження механізмів контролю і моніторингу її реалізації.

Цифрові технології є каталізатором трансформаційних процесів. Використання аналітичних систем, штучного інтелекту, автоматизації бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління та прийняття рішень. Особливу роль відіграють системи бізнес-аналітики, що забезпечують доступ до даних у режимі реального часу.

Ключовим елементом системи спроможності є персонал підприємства [10]. Вдосконалення цього напрямку передбачає інвестування у навчання та розвиток працівників, формування нових компетентностей, розвиток лідерства та корпоративної культури, орієнтованої на інновації та сталість.

Організаційна культура повинна підтримувати зміни та сприяти їх ефективній реалізації [11]. Важливим є формування цінностей, що орієнтовані на відповідальність, відкритість до інновацій та командну взаємодію.

Необхідним є впровадження процесного підходу до управління, що забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів підприємства.

Оптимізація процесів підвищує ефективність використання ресурсів та зменшити витрати.

Сучасні підприємства мають активно взаємодіяти зі стейкхолдерами: клієнтами, постачальниками, інвесторами, державними органами. Формування партнерських відносин сприяє підвищенню довіри та забезпечує доступ до додаткових ресурсів і можливостей.

Для забезпечення ефективності системи спроможності необхідно створити механізми її оцінювання, що передбачає використання системи індикаторів, що оцінюють рівень адаптивності, інноваційності та стійкості підприємства.

Висновки. Вдосконалення формування системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу є комплексним процесом, що охоплює стратегічні, організаційні, технологічні та соціальні аспекти діяльності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить підприємствам підвищити рівень адаптивності до змін, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягти довгострокової конкурентоспроможності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання рівня сформованості системи спроможності підприємств до сталої трансформації бізнесу.

Література

1. Корчагіна Л. Науково-методичні засади побудови механізму управління ESG активністю на підприємстві. Економіка та суспільство, 2023, № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
2. Кудрявцев В.М. Забезпечення сталого розвитку транспортних підприємств в умовах цифрової трансформації та впровадження принципів ESG. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2024, № 33, с. 154-166. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>

3. Парфентьева О. Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. Економіка та суспільство. 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>

4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management. 2008. pp. 27-51. https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002

5. Wang C. L., Ahmed P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews. 2007. Volume 9, Issue 1. pp. 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>

6. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal. 2000. 21(10-11). pp.1105-1121. DOI: 10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E

7. Winter, S. G. Understanding dynamic capabilities. Strategic Management Journal. 2003. Vol.10. P. 991 – 995.

8. Garcia S., Cintra Y., Cássia S.de, Lima F.G. Corporate sustainability management: A proposed multi-criteria model to support balanced decision-making. Journal of Cleaner Production. 2016. № 136. P. 181–196. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.01.110.

9. Cho H., Lee J., Kim S. Strategic planning for sustainability: Enhancing organizational resilience and responsiveness. Sustainability. 2017. № 9 (10). DOI: 10.3390/su9101797

10. Prahalad C.K., Hamel G. The core competence of corporation. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68. № 3 (May-June). P. 79-91.

11. Yurynets Z., Bayda B., Petruch O. Country's economic competitiveness increasing within innovation component. Economic Annals – XXI. 2015. № 9-10. P. 32-35

References

1. Korchagina, L. (2023), “Scientific and methodological principles of building a mechanism for managing ESG activity at an enterprise”, *Economy and Society*, vol. 52, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-71>
2. Kudryavtsev, V.M. (2024), “Ensuring sustainable development of transport enterprises in the context of digital transformation and implementation of ESG principles”, *Problems and prospects of entrepreneurship development*, vol. 33, pp. 154-166, available at: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2024.33.154>
3. Parfentyeva, O. (2023), “Institutionalization of environmental, social and management practices”, *Economy and Society*, vol. 56, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-112>
4. Teece, D. J. Pisano, G. and Shuen, A. (2008), “Dynamic capabilities and strategic management”, *Technological Know-How, Organizational Capabilities, and Strategic Management*, pp. 27-51, available at: https://doi.org/10.1142/9789812834478_0002
5. Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007), “Dynamic capabilities: A review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, issue 1, pp. 31-51, available at: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
6. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000), “Dynamic capabilities: what are they?”, *Strategic Management Journal*, vol. 21(10-11), pp. 1105-1121, DOI: 10.1002/1097-0266%28200010/11%2921%3A10/11%3C1105%3A%3AAID-SMJ133%3E3.0.CO%3B2-E
7. Winter, S. G. (2003), “Understanding dynamic capabilities”, *Strategic Management Journal*, vol.10, pp. 991-995.
8. Garcia, S. Cintra, Y., Cássia, S.de and Lima F.G. (2016), “Corporate sustainability management: A proposed multi-criteria model to support balanced

decision-making”, Journal of Cleaner Production, vol. 136., pp. 181-196. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.01.110.

9. Cho, H. Lee, J. and Kim, S. (2017), “Strategic planning for sustainability: Enhancing organizational resilience and responsiveness”, Sustainability, vol. 9-10, DOI: 10.3390/su9101797

10. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), “The core competence of corporation”, Harvard Business Review, vol. 68, issue 3, pp. 79-91.

11. Yurynets, Z. Bayda, B. and Petruch, O. (2015), “Country’s economic competitiveness increasing within innovation component”, Economic Annals – XXI, vol. 9-10, pp. 32-35.

Отримано редакцією журналу / Received: 14.04.26

Прорецензовано / Revised: 20.04.26

Дата публікації / Published: 23.04.26