

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-72>

УДК 338.242(477)

ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ЕКОНОМІКИ: ЧИННИКИ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ СТРАТЕГУВАННЯ

PROJECT MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ECONOMIC ENTITIES: FACTORS AND THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO STRATEGY

Пухальський Юрій Володимирович

здобувач вищої освіти третього освітньо-наукового рівня (доктор філософії),
Полтавський університет економіки і торгівлі
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0653-6826>

Pukhalskyi Yurii

Poltava University of Economics and Trade

Стаття присвячена актуальним питанням дослідження теоретико-методичних засад проєкт-менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку суб'єктів економіки з урахуванням сучасних викликів і чинників впливу. Обґрунтовано концепцію проєкт-менеджменту на основі стратегування проактивного розвитку суб'єкта економіки як систему ініціювання майбутніх подій для формування сталого розвитку. Запропоновано теоретико-методичний підхід формування орієнтирів сталого розвитку на основі інтеграції принципів ESG, системного, процесного та інтегрованого підходів. Розроблено підхід до формування системи компетентностей команди суб'єкта економіки у стратегуванні проактивного розвитку та управлінні ризиками. Практичне значення результатів полягає у можливості застосування розробленого підходу для удосконалення стратегування та підвищення стійкості суб'єктів економіки в динамічному зовнішньому середовищі.

Ключові слова: проєкт-менеджмент, сталий розвиток, бізнес-процеси, стратегування, ESG, управління проєктами, суб'єкти економіки, проактивний розвиток.

The article is devoted to the topical issues of researching the theoretical and methodological foundations of project management of business processes of sustainable development of economic entities, taking into account modern challenges and factors of influence. The necessity of integrating the project approach into the strategizing of business processes of sustainable development is substantiated, which is due to the growing role of environmental, social and institutional requirements for the functioning of economic entities. A theoretical and methodological approach to the formation of sustainable development guidelines based on the integration of ESG principles, system and process approaches and conceptual approaches to the use and creation of an integrated approach based on the integration of sustainable development and project management concepts into modern activity models, modification of traditional project management methodologies through the inclusion of ESG criteria, monitoring and evaluation, which ensures increased adaptability, innovation and effectiveness of management decisions. The need to formalize sustainable development business processes on repetitive monitoring processes, reporting on sustainability indicators, using Agile approaches to adapt to regulatory requirements and environmental challenges, and establishing (KPIs) key indicators of sustainable development effectiveness at the project and business process levels is substantiated. Approaches to the formation of a system for developing the competencies of a business entity's team in strategy making are proposed, the program of which takes into account and is based on the need to take into account the balanced scorecard analysis system and is systematically linked to the training of risk management competencies on the basis of proactive development. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of applying the developed approach to improve strategy making and increase the sustainability of economic entities in a dynamic external environment.

Keywords: project management, sustainable development, business processes, strategy making, ESG, project management, economic entities, proactive development.

Постановка проблеми. Розвиток сучасних процесів діяльності суб'єктів економіки в сучасних умовах мінливості і непередбачуваності ринкового середовища потребує реагування на ці виклики, а також швидкої трансформації бізнес-процесів. Це, в свою чергу, породжує проблему методології формування ефективного управління суб'єктами економіки з метою досягнення їх сталого розвитку та конкурентних переваг на основі високих темпів інноваційних перетворень процесів діяльності. При цьому ризики у першочергових завданнях щодо забезпечення успіху суб'єктів економіки формуються у такому мінливому бізнес-середовищі паралельно із тими ініціативними пошуками нових продуктів діяльності, трансформацією процесів, пошуком перспективних напрямів розвитку. Така паралельність процесів, формуючи ризики, потребує розвитку систем управління на основі стратегування ефективного управління проактивним розвитком суб'єкта економіки. Стратегування заслуговує на увагу з позиції визначення проактивності як процесу формування розвитку з певною мірою ідентифікації майбутніх подій, ініціюючи зміни для забезпечення успіху результатів діяльності за сформованою стратегією. Крім того, стратегування як процес визначення довгострокових цілей та розробки плану реалізації досягнення результатів потребує аналізування ситуації та прийняття до виконання ключових кроків, успіх яких забезпечується на основі розробки конкретних проектів із реалізації стратегії. Тому, по суті своїй, це робота з майбутнім, на основі формування ефективних рішень в умовах невизначеності та відрізняється тим, що формується проактивна позиція розвитку. Науковцями підкреслюється, що проактивні організації орієнтовані на майбутнє та впроваджують зміни в середовище функціонування, а управління проактивним розвитком передбачає використання технології системного управлінського процесу із можливістю прийняття рішень на майбутнє. Ключовим моментом у цьому процесі є використання базових методологічних підходів до управління проактивним розвитком суб'єкта господарювання таких як процесний, системний, сценарний, виділяючи та надаючи переваги при цьому проектному. Такі переваги проектного підходу у сучасних умовах інтенсифікації процесів пошуку та забезпечення сталого розвитку у вирішенні проблем його стратегування формуються через можливості систематизації та структу-

ризації чинників, що значно впливає на рівень ефективності менеджменту бізнес-процесів, оскільки забезпечують інтеграцію принципів сталого розвитку в управління проектами та бізнес-процесами на підставі стратегування проджект-менеджменту бізнес-процесів сталого розвитку. Розуміння теоретико-методичних підходів стратегування проджект-менеджменту бізнес-процесів та визначення чинників формування проактивного підходу організації діяльності, орієнтованого на майбутнє та впровадження змін в середовище функціонування залишається актуальною задачею досліджень для сталого розвитку суб'єктів економіки в сучасних умовах мінливості і непередбачуваності ринкового середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

При дослідженні наукових джерел встановлено, що процеси та наслідки впливу війни на сучасний стан економіки України не зменшують рівень актуальності вирішення завдання сталого розвитку [1]. Науковці фокусувались на підходах в управлінні такими процесами на основі ключових етапів, в яких бізнес-процеси можуть вдосконалюватися як через еволюційне, так і революційне застосування інновацій [2]. З огляду на євроінтеграційні виклики та невизначеність, в сучасній науці описано особливі аспекти методології проджект-менеджменту для інтеграції бізнес-процесів та безпеки як ключових факторів стратегічного успіху бізнесу [3].

Дослідження проблем з питань проектного підходу, стратегічного проектування у сучасних умовах інтенсифікації процесів пошуку та забезпечення сталого розвитку, впливу інноваційних технологій на формат менеджменту в умовах сталого розвитку, стратегування в умовах війни було предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних науковців, зокрема, таких як: Латишева О. В. [4], Рогоза М. Є. [1,3], Петрова І. П. [3], Якименко І. Л. [5], Петрашко Л. П. [5], Димань Т. М. [5], Салавор О. М. [5], Шаповалов Є. Б. [5], Галабурда М. А. [5], Ничик О. В. [5], Мартинюк О. В. [5], Горбаньова В. О. [6], Іванов А. М. [7], Ткаченко Т. І. [7], Бездєтко К. О. [8], Серьогіна Д. О. [8], Кулініч Т. В. [9], Тарасюк М. В. [9], Микуланинець С. І. [9].

В умовах значного рівня впливу динаміки змін та процесів, пов'язаних із війною, залишаються невирішеними питання із проблем дослідження стану теоретико-методичних підходів стратегування проджект-менеджменту бізнес-процесів та також визначення чинників формування проактивного підходу організації

діяльності. Це потребує дослідження теоретико-методичних підходів до стратегування в проактивному управлінні проектами бізнес-процесів.

Метою статті є систематизація теоретико-методичних підходів і науково-практичне обґрунтування доцільності використання стратегування проєкт-менеджменту бізнес-процесів як запоруки довгострокового сталого розвитку суб'єктів економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування методології дослідження теоретичних та практичних аспектів формування стратегування проєкт-менеджменту на основі систематизації теоретико-методичних підходів і науково-практичного обґрунтування доцільності його використання можливо розглянути із позиції системного підходу, коли розглядається бізнес як взаємопов'язана система із процесів аналізування та оптимізування послідовності дії, створюючи цінності для клієнта, а не окремі функції, що є ключовим для управління проектами бізнес-процесів.

Проблематика процесів аналізування, оптимізування, стратегування проєкт-менеджменту пов'язується також з процесами ризиків, ключовим моментом у яких є використання базових методологічних підходів до управління проактивним розвитком суб'єкта господарювання, ігноруючи процеси цифрових трансформацій, які стають одним з головних чинників розвитку сучасної економіки і бізнесів у довгостроковій перспективі, відкриваючи нові можливості для зростання та підвищення ефективності сталого розвитку. Це супроводжується цілою низкою ризиків і загроз, оскільки переважна частина цифрових трансформаційних ініціатив не досягає очікуваних результатів саме через недооцінку ризиків, які виникають у процесі впровадження цифрових рішень на спроможність суб'єкта господарювання підтримувати процеси стійкого функціонування [10]. Важливість розуміння цього для стратегування проєкт-менеджменту у цифрово зміненому середовищі пов'язується із стратегічними можливостями та водночас із формуванням низки ризиків, які потенційно загрожують необхідним цінностям проекту сталого розвитку, впливаючи на стратегування бізнес-процесів на основі оцінки середовища діяльності.

Багатоаспектність процесів формування теоретико-методичних підходів стратегування проєкт-менеджменту бізнес-процесів та їх чинників у сталому розвитку суб'єктів еко-

номіки потребує використання методології дослідження на загальних методологічних основах системного, процесного підходу та стратегічного менеджменту, використовуючи методи аналізу (SWOT/PESTLE, контент-аналіз) чинників сталого розвитку та їх вплив на проєкт-менеджмент.

Методологія стратегування проєкт-менеджменту бізнес-процесів та їх чинників у сталому розвитку суб'єктів економіки може варіюватися в залежності від галузі діяльності та рівня його розвитку. В залежності від впливу чинників в умовах змін зовнішнього середовища особливості такої методології будуться на враховуванні: орієнтованості на майбутнє (future orientation), забезпечуючи інноваційність та конкурентоспроможність (innovation and competitiveness) у майбутньому; тенденції розвитку ринку під впливом технологічного прогресу (technological progress) і науково-технічної революції (scientific and technological revolution) для впровадження новачій та розробки нових продуктів; аналіз зовнішнього середовища на основі впливу зовнішніх чинників (регуляторне середовище (regulatory environment), ринкова динаміка (market dynamics), соціально-екологічні вимоги (socio-ecological requirements), інноваційний контекст (innovation context), дії конкурентів (competitor actions)); внутрішні ресурси (internal resources) та власний потенціал кадрового, фінансового забезпечення і можливості інтеграції інновацій у бізнес-процеси; технології залучення зацікавлених сторін; системності етапів інноваційного процесу та контролю ходу діяльності у досягненні результатів; ідентифікації та аналіз ризиків (risk analysis), забезпечуючи розробку стратегій для мінімізації рівня впливу чи їх уникнення на основі підходів моніторингу для вчасного виявлення формування проблем негативного характеру; екологічних чинників (environmental factors) та управління відходами (waste management) на проєктах з мінімізації, переробки та безпечної утилізації відходів підходів; формування культури інноваційної діяльності (innovation culture) для стимулювання співробітників на основі системи заохочення.

Чинники, що впливають на управління бізнес-процесами сталого розвитку суб'єктів економіки, можна розділити за умовами впливу на стратегування проєкт-менеджменту бізнес-процесів такого розвитку, виділяючи: соціальні (Social), в яких проєкти, спрямовані на підвищення соціального добробуту); управлінські (Governance), на рівні корпора-

тивного управління, коли є необхідність інтеграції цілей сталого розвитку на рівні вищого керівництва; комплаєнс (відповідність), забезпечуючи дотримання національних та міжнародних стандартів, законодавства та регуляторних вимог щодо сталого розвитку); вплив на прожект-менеджмент, формуючи вимоги модифікації традиційних методологій управління проектами (наприклад, PMBOK, PRINCE2) через включення ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у стратегування, планування, виконання, моніторинг та оцінку проектів.

Врахування таких чинників можливе на розумінні теоретико-методичних підходів стратегування бізнес-процесів. Крім того, стратегування сталого розвитку на рівні суб'єктів економіки вимагає інтегрованого підходу, використання якого забезпечує поєднання бізнес-цілей з екологічними та соціальними потребами. Використання та створення інтегрованого підходу потребує інтеграції понять сталого розвитку й управління проектами в сучасні моделі діяльності [11], завдяки чому забезпечується можливість ефективно впроваджувати й удосконалювати управлінські практики покращення рівня продуктивності і конкурентоспроможності суб'єктів економіки у процесах сталого розвитку. Отже, визначення характеру інтеграції понять сталого розвитку та управління проектами в моделі стратегування бізнес-процесів в умовах сучасної України потребує також необхідної теорії та концептуальних підходів її використання. Серед підходів такої ефективної теорії науковці виділяють концепція потрійного критерію (Triple Bottom Line - TBL) [12], в якій John Elkington запропонував розглядати в єдності три виміри – економічний, екологічний та соціальний (EES) – соціальну, екологічну та економічну цінність. З позиції сталого розвитку для стратегування проджект менеджменту бізнес-процесів це є важливим, оскільки, кожна складова у контексті TBL повинна мати однакову вагу з точки зору важливості для організації та стейкхолдерів. У звітності для сталого розвитку за принципом TBL є важливою задачею, так як стимулює до звітування за низкою економічних, екологічних та соціальних показників діяльності, що формує шляху в майбутнє [12], визначаючи при цьому характерні особливості стратегування проджект-менеджменту процесами розвитку. Також концептуально важливо, такий термін концепції “потрійного критерію” (TBL) за Elkington J. & Elkington John [12]

характеризується як звітність про економічні, соціальні та екологічні результати діяльності суб'єкта господарювання, який також забезпечує кількісну оцінку компромісу між цими трьома аспектами діяльності за економічними показниками (Profit), соціальними (People) та екологічними (Planet). Стратегування цими процесами будується на основі формування стратегії балансу цих трьох аспектів, використовуючи для цього управління взаємовідносинами між зацікавленими сторонами. Такі підходи управління можна забезпечити на використанні теорії стейкхолдерів, формуючи її для досягнення стратегічного успіху від управління взаємовідносинами з усіма зацікавленими сторонами, врахування інтересів яких впливає на проект або бізнес-процес сталого розвитку. В основі теорії стейкхолдерів суттєву роль відіграє концептуальні положення циркулярної економіки, в якій головну роль відіграє перехід від лінійної моделі (“видобуток – виробництво – використання – утилізація”) до замкненого циклу з мінімізацією відходів та максимального використання ресурсів. Реалізація формування моделі стратегування бізнес-процесів вимагає систематизації таких завдань на проектних підходах аналізу факторів та чинників зовнішнього та внутрішнього характеру, на що звертають увагу у дослідженнях [11], ідентифікуючи проблеми та фокусування на найважливіших питаннях розвитку, визначаючи оцінку вкладу кожного проекту в загальну ефективність сталого розвитку в майбутньому та вплив на фінансово-економічні, соціальні й екологічні показники розвитку на основі визначення проектів у часі.

В основі філософії реалізації таких теорій необхідно покласти методичні підходи стратегування з використанням стратегічного аналізу (SWOT/PESTEL + ESG), що розширює можливості традиційного аналізу шляхом включення ESG-ризиків та можливостей у аналізі зовнішніх чинників політичного, економічного, соціального, технологічного, екологічного та правового характеру із фокусом на сталості розвитку. Результати стратегічного аналізу з підходами стратегічного картування (Strategy Mapping) на основі використання збалансованої системи показників (Balanced Scorecard - BSC) пропонується для включення у оцінку цілей сталого розвитку, на основі визначення екологічної та соціальної перспектив та їх вплив на внутрішні процеси та розвиток суб'єкта господарювання і його команди.

У стратегуванні важливе значення має розвиток компетентностей команди суб'єкта господарювання, програма розвитку якої формується на основі аналізу збалансованої системи показників, і яка повинна також системно ув'язана із компетентностями управління ризиками стійкості на засадах проактивного розвитку. В наслідок цього, це може мати вплив на можливості із ідентифікації, оцінки та мінімізацію ризиків, пов'язаних із соціальною, екологічною та управлінською невідповідністю, що може формувати загрози довгостроковій стійкості бізнесу. Тому стратегування бізнес процесів на основі використання проектного підходу (Projectized Approach) (як системно та процесно організований) у впровадженні стратегії сталого розвитку через портфель проектів, кожен із яких має чіткі ESG-цілі, формується на інтеграції управління забезпечення відповідності окремих проектів загальній стратегії сталого розвитку. Таке управління можливе на умові того, що є інтеграція проджект-менеджменту та стратегії сталого розвитку. Тому, інтеграція проджект-менеджменту та стратегії сталого розвитку, яка направлена на досягнення рівня ефективного стратегування сталого розвитку, ставить проджект-менеджмент у позицію рушійної сили змін. Це досягається через формалізацію бізнес-процесів сталого розвитку на підставі чітких, повторюваних процесів для моніторингу та звітування щодо показників сталості, використання Agile-підходів (як гнучких методологій адаптації до регуляторних вимог і екологічних викликів), встановлення KPIs (ключових показників ефективності) сталого розвитку на рівні проектів та бізнес-процесів.

Висновки. Теоретико-методичні підходи стратегування проджект-менеджменту бізнес-процесів для довгострокового сталого розвитку суб'єктів економіки необхідно розглядати на системному підході, при якому бізнес розглядається як взаємопов'язана система із процесів аналізування та оптимізування послідовності дії, створюючи цінності для клієнта, формуючи ключові аспекти в управлінні проектами розвитку бізнес-процесів. Ефективність процесів аналізування, оптимізування, стратегування проджект менедж-

менту досягається на розумінні процесів формування ризиків, що є ключовим моментом розуміння базових методологічних підходів до управління проактивним розвитком суб'єкта господарювання у довгостроковій перспективі на комплексній взаємодії технологічних, організаційних, економічних, ринкових, процесних та управлінських факторів. Методологія та проблематика дослідження факторів стратегування проджект-менеджменту бізнес-процесів та дослідження чинників сталого розвитку суб'єктів економіки може варіюватися в залежності від галузі діяльності та рівня їх розвитку. Вплив чинників в умовах змін зовнішнього середовища визначається особливостями методології, яка враховує орієнтованість на майбутнє, динамічність середовища, екологічних чинників, управління відходами на проектах з мінімізації, переробки та безпечної утилізації відходів, формування культури інноваційної діяльності. Фактори впливу у стратегуванні сталого розвитку на рівні суб'єктів економіки потребують регулярного перегляду, що вимагає інтегрованого підходу на поєднанні бізнес-цілей з екологічними та соціальними потребами. Використання та створення інтегрованого підходу протребує інтеграції понять сталого розвитку й управління проектами в сучасні моделі діяльності, модифікації традиційних методологій управління проектами через включення ESG-критеріїв у стратегування, моніторинг та оцінку проектів. Простежується прямий зв'язок із результатами стратегування і розвиток компетентностей команди суб'єкта господарювання, що потребує програми розвитку команди на основі аналізу збалансованої системи показників, системно ув'язану із компетентностями управління ризиками стійкості на засадах проактивного розвитку. Результати визначення характеру інтеграції понять сталого розвитку та управління проектами в моделі стратегування бізнес-процесів в сучасних умовах забезпечують концептуальними підходами для ефективної теорії на концепції єдності економічних, екологічних та соціальних (EES) цінностей. Перспективами подальших напрямів наукової роботи можуть бути дослідження у визначенні кількісного аналізу впливу кожного фактора в конкретних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Рогоза М. Є., Петрова І. П. Сталий розвиток на рівні промислових районів: проєктний підхід стратегування. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 1 (42). С. 49-56. DOI: [https://doi.org/10.37405/17297206.2022.1\(42\).49-56](https://doi.org/10.37405/17297206.2022.1(42).49-56).
2. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>.
3. Рогоза М. Є., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю., Шило В. І. Особливості методології проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 1(79). С. 45-55. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)).
4. Латишева О. В., Підгора Є. О., Касьянюк С. В., Гітис Т. П. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль : монографія. Краматорськ : ДДМА, 2021. 235 с.
5. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник [І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т.М. Димань, О. М. Салавор, Є. Б. Шаповалов, М. А. Галабурда, О. В. Ничик, О. В. Мартинюк]. Київ: НУХТ, 2022. 337 с.
6. Горбаньова В. Концептуальні положення формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74>.
7. Іванов А., Ткаченко Т. Стратегічне проєктування управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу шляхом створення маркетплейсу. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-49>.
8. Бездєтко К., Серьогіна Д. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>.
9. Кулініч Т., Тарасюк М., Микуланинець С. Вплив інноваційних технологій на формат менеджменту в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-19>.
10. Фісуненко П., Буляєв Ю., Класифікація ризиків цифрової трансформації підприємств у контексті економічної безпеки. *Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал / Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка; [редкол.: О. Ю. Кудріна (гол. ред.), В. В. Божкова, В. І. Борщ, Н. М. Вдовенко та ін.]*. 2025. № 3 (18). С. 203 – 213. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/17463>.
11. Пігуль О., Сьомушкін В. Інтеграція понять сталого розвитку й управління проєктами в сучасні моделі житлового будівництва. *Економіка та суспільство*. 2023. №53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64/>.
12. Elkington, J. & Elkington John. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Pbk. ed). Capstone.

REFERENCES:

1. Rohoza, M. YE., & Petrova, I. P. (2022). Stalyi rozvytok na rivni promyslovykh raioniv: proiektnyi pidkhid stratehuvannia [Sustainable development at the level of industrial regions: a project approach to strategy development]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy – Bulletin of Economic Science of Ukraine*, 1 (42), 49–56. DOI: [https://doi.org/10.37405/17297206.2022.1\(42\).49-56](https://doi.org/10.37405/17297206.2022.1(42).49-56) [in Ukrainian].
2. Bahorka, D., & Vertseva, A. (2024). Upravlinnia biznes-protsesamy ta metody ikh vdoskonalennia dlia zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Business process management and methods for their improvement to ensure innovative development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> [in Ukrainian].
3. Rohoza, M. YE., Vivtonichenko, YA.V., Maksymchuk, R.YU., & Shylo V.I. (2025). Osoblyvosti metodolohii prodzhekt-menedzhmentu rozvytku ta bezpeky biznes-protsesiv subiektiv It-biznesu v umovakh yevrointehratsiinykh vyklykiv [Features of the methodology of project management for the development and security of business processes of IT business entities in the context of European integration challenges]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of Donbas*, 1(79), 45–55. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)) [in Ukrainian].
4. Latysheva, O.V., Pidhora, YE. O., Kasianiuk, S. V., & Hitis T. P. (2021) Biznes-protsesy subiektiv hospodariuvannia: planuvannia, modeliuvannia, analiz ta kontrol [Business processes of economic entities: planning, modeling, analysis, and control]. Kramatorsk : DDMA,. 235 p. [in Ukrainian].

5. Yakimenko, I. L., Petrashko, L. P., Dyman, T. M., Salavor, O. M., Shapovalov, E. B., Galaburda, M. A., Nichik, O. V., Martynyuk O. V. (2022). *Stratehiia staloho rozvytku: Yevropeiski horyzonty* [Development Strategy: European Horizons pidruchnyk]. Kyiv: NUKHT, 337 p. [in Ukrainian].
6. Horbanova, V. (2023). Kontseptualni polozhennia formuvannia stratehii staloho rozvytku pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Conceptual provisions for forming a sustainable development strategy for enterprises in the digital economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-74> [in Ukrainian].
7. Ivanov, A., & Tkachenko, T. (2025). Stratehichne proiektuvannia upravlinnia pidpriemstvamy turystychno-rekreatsiinoho kompleksu shliakhom stvorennia marketpleisu [Strategic planning for managing tourism and recreation businesses by creating a marketplace]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-49> [in Ukrainian].
8. Bezdiatko, K., & Serohina, D. (2025). Stalyi rozvytok: evoliutsiia pidkhodiv do vyznachennia ta suchasni interpretatsii [Sustainable development: evolution of approaches to definition and contemporary interpretations]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4> [in Ukrainian].
9. Kulinich, T., Tarasiuk, M., & Mykulanynets, S. (2024). Vplyv innovatsiinykh tekhnolohii na format menedzhmentu v umovakh staloho rozvytku [The impact of innovative technologies on management formats in the context of sustainable development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-19> [in Ukrainian].
10. Fisunenko, P., & Bulieiev, YU. (2025). Klasyfikatsiia ryzykiv tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv u konteksti ekonomichnoi bezpeky [Classification of risks of digital transformation of enterprises in the context of economic security]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka: naukovopraktychnyi zhurnal. Prychornomorskyi naukovodoslidnyi instytut ekonomiky ta innovatsii, Sumskyi derzhavnyi pedahohichnyi universytet imeni A. S. Makarenka – Digital Economy and Economic Security: Scientific and Practical Journal. Black Sea Research Institute of Economics and Innovation, Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko*, 3 (18), 203–213. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/17463> [in Ukrainian].
11. Pihul, O., & Somushkin, V. (2023). Intehratsiia poniat staloho rozvytku i upravlinnia proiektamy v suchasni modeli zhytloвого budivnytstva [Integration of sustainable development and project management concepts into modern housing construction models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64/> [in Ukrainian].
12. Elkington, J. & Elkington John. (1999). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* (Pbk. ed). Capstone.