



Менеджмент

УДК 658.5:005.8:004:502/504

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20326166>

**Роль динамічних організаційних спроможностей у забезпеченні
операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації**

Руденко В'ячеслав Віталійович,

аспірант, кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу,
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0009-0004-6201-9580>

Кутідзе Андрій Муртазійович,

аспірант, кафедра менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
м. Запоріжжя, Україна, <https://orcid.org/0009-0003-6059-4808>

Суліма Наталія Миколаївна,

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України,
м. Київ, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-3852-7989>

Прийнято: 14.04.2026 | Опубліковано: 30.04.2026

Анотація. Актуальність дослідження зумовлена ускладненням процесів сталого розвитку й цифрової трансформації, що вимагає від організацій високої операційної ефективності в умовах невизначеності та швидких змін у зовнішньому середовищі. **Мета статті** – визначення ролі динамічних організаційних можливостей як основного чинника забезпечення операційної



ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації. У роботі застосовано **методи:** аналізу наукової літератури – для вивчення поточних напрацювань із тематики; узагальнення та систематизації – для представлення результатів дослідження. **Результати.** Розглянуто зміст і критерії операційної ефективності в проєктах екологічної та цифрової модернізації, які виходять за межі традиційних підходів, орієнтованих на витрати, й охоплюють аспекти сталого розвитку, інновацій, гнучкості та якості процесів. Обґрунтовано, що операційна ефективність таких проєктів залежить від взаємодії організаційних, технологічних, екологічних, економічних та інституційних чинників, які утворюють комплексну систему впливів на результати проєкту. Встановлено, що до ключових динамічних можливостей у проєктах модернізації належать: аналіз зовнішнього середовища, координація ресурсів, навчання та інтеграція знань, інновації та реорганізація структури, кожна з яких виконує певну функцію в гарантуванні ефективної реалізації проєкту. Доведено, що вплив динамічних спроможностей на операційну ефективність здійснюється через механізми вдосконалення системи ухвалення рішень, оптимізації використання ресурсів, підвищення адаптивності процесів та посилення управління ризиками. Проаналізовано напрями покращення операційної ефективності на основі розвитку динамічних можливостей, зокрема інституціоналізацію практик адаптивного управління, зміцнення систем організаційного навчання, поліпшення управлінських компетентностей і впровадження гнучких та інноваційно-орієнтованих організаційних структур. **Висновки.** Отже, динамічні організаційні можливості відіграють вагомую роль у перетворенні операційної ефективності на динамічну й сталу характеристику проєктної діяльності організацій, забезпечуючи успішну реалізацію ініціатив екологічної та цифрової модернізації в умовах постійних змін.



Ключові слова: стратегічна гнучкість, організаційний розвиток, інноваційні процеси, управління проєктами, цифрова трансформація, сталий розвиток, ефективність ресурсів, управлінські компетентності.

The role of dynamic organizational capabilities in ensuring the operational efficiency of environmental and digital modernization projects

Viacheslav Rudenko,

Postgraduate Student, Department of Public Administration, Management and Marketing, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0004-6201-9580>

Andrii Kutidze,

Postgraduate Student, Department of Management and Administration, Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0003-6059-4808>

Nataliia Sulima,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0002-3852-7989>

Abstract. The study's relevance stems from the increasing complexity of sustainable development and digital transformation processes, which require organizations to ensure high operational efficiency amid uncertainty and rapid changes in the external environment. The **purpose of the article** is to identify the role of dynamic organizational capabilities as a key factor in ensuring the operational efficiency of environmental and digital modernization projects. The following **methods** were used during the research: analysis of the scientific literature to study



current developments in the topic, and generalization and systematization to present the research results. **Results.** The content and criteria of operational efficiency in ecological and digital modernization projects are considered, which go beyond traditional cost-oriented approaches and cover aspects of sustainable development, innovation, flexibility and quality of processes. It is substantiated that the operational efficiency of such projects is determined by the interaction of organizational, technological, environmental, economic and institutional factors, which form a complex system of influences on the project's results. It is established that the key dynamic capabilities in modernization projects include: analysis of the external environment, coordination of resources, learning and integration of knowledge, innovation and reorganization of the structure, each of which performs a certain function in ensuring the effective implementation of the project. It is substantiated that the impact of dynamic capabilities on operational efficiency is realized through mechanisms that improve decision-making, optimize resource use, enhance process adaptability and strengthen risk management. The directions for increasing operational efficiency through the development of dynamic capabilities are analyzed, in particular, the institutionalization of adaptive management practices, strengthening organizational learning systems, developing managerial competencies, and implementing flexible, innovation-oriented organizational structures. **Conclusions.** Therefore, dynamic organizational capabilities play a key role in transforming operational efficiency into a dynamic, sustainable characteristic of organizational project activities, ensuring the successful implementation of environmental and digital modernization initiatives in a constantly changing environment.

Keywords: strategic flexibility, organizational development, innovation processes, project management, digital transformation, sustainable development, resource efficiency, management competencies.



Постановка проблеми. Посилення екологічних викликів і швидкий розвиток цифрових технологій значно ускладнили процеси модернізації, що створило нові вимоги до управління проєктною діяльністю та досягнення високого рівня операційної ефективності. На сьогодні організації повинні не лише впроваджувати екологічно стійкі й технологічно прогресивні рішення, а й забезпечувати дієву координацію ресурсів, процесів та стейкхолдерів під час невизначеності, регуляторного тиску й постійних змін. Проте традиційні підходи до управління, що значною мірою базуються на статичному розподілі ресурсів і стандартизованих процедурах, часто є недостатніми для подолання цих викликів, що призводить до неефективності, затримок та неоптимальних результатів проєктів. З огляду на це, особливо нагальною стає проблема визначення та обґрунтування ролі динамічних організаційних можливостей, оскільки саме вони дають організаціям змогу адаптуватися, реконфігурувати й оновлювати свою ресурсну базу у відповідь на мінливі екологічні та технологічні умови. Попри зростання обсягу наукових праць про динамічні спроможності, залишається недооціненим їхній конкретний внесок в операційну ефективність проєктів екологічної та цифрової модернізації, а також способи їхнього ефективного розвитку й застосування на практиці. Це підкреслює наукову й практичну актуальність дослідження, оскільки воно спрямоване на поглиблення теоретичних знань і створення концептуальної основи для покращення ефективності проєктів у контексті сталого розвитку та цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці дослідження присвячено наукові праці низки вітчизняних і зарубіжних учених, у яких розглянуто різні аспекти трансформації управлінських систем, екологічного оновлення та цифрового розвитку підприємств. У статті М. Холод, С. Попова [1] обґрунтовано необхідність модернізації організаційного механізму публічного управління у сфері екологічної безпеки, що дає змогу поліпшити ефективність реагування на сучасні безпекові виклики й



гарантувати адаптивність управлінських структур. У роботі Н. Іванової, Д. Кривка [2] проаналізовано стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації та підкреслено значення технологічної модернізації як основного чинника підвищення конкурентоспроможності й операційної ефективності. Дослідження В. Підгірної, М. Цепенди, А. Харовської [3] акцентує увагу на ролі управління змінами у формуванні сталого розвитку підприємств, доводячи, що ефективна трансформація організаційних процесів є критично важливою для досягнення довгострокової стійкості. У праці Р. Кондратюка (R. Kondratiuk) [4] розглянуто трансформацію маркетингових комунікацій під впливом еволюції соціальних медіа, що демонструє зростання значення цифрових інструментів у становленні нових моделей взаємодії із стейкхолдерами. У статті Т. Белошапки [5] систематизовано моделі модернізації організаційного механізму функціонування суб'єктів публічного управління у сфері екологічної безпеки, що дає змогу визначити інституційні передумови покращення ефективності екологічної політики. У роботі Д. В. Дармограя [6] аргументовано значення інтенсифікації розвитку зеленої енергетики як чинника економічної трансформації, що показує взаємозв'язок між екологічними інноваціями та сталим економічним зростанням. Дослідження Ю. В. Кричевської [7] присвячене розробленню моделей прогнозно-аналітичної оцінки трансформації операційної системи підприємств, що є важливим для підвищення ефективності управлінських рішень у динамічному середовищі. У праці К. О. Великих, О. В. Божка, Д. В. Кубая [8] проаналізовано зелену трансформацію торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого розвитку, що підкреслює роль екологічного компонента у створенні нових бізнес-моделей. У роботі Ю. І. Голікова [9] розглянуто методологічні основи ідентифікації логістичного потенціалу підприємства, що дає змогу поліпшити ефективність управління ресурсними потоками в умовах системної трансформації. У дослідженні В. Каур (V. Kaur) [10] здійснено



наукометричний аналіз взаємозв'язку між управлінням знаннями й динамічними організаційними спроможностями, що допомагає визначити головні напрями формування адаптивних механізмів розвитку підприємств у контексті цифрових та інноваційних трансформацій.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну увагу науковців до питань екологічної та цифрової трансформації підприємств, недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції динамічних організаційних спроможностей у систему забезпечення операційної ефективності модернізаційних проєктів. Зокрема, потребує поглибленого теоретичного й методологічного обґрунтування взаємозв'язок між адаптивними управлінськими можливостями організацій і результативністю реалізації складних екологічних і цифрових ініціатив. Також не повною мірою висвітлено питання систематизації ключових динамічних спроможностей організацій та механізмів їх впливу на ефективність проєктної діяльності в умовах високої невизначеності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – визначення ролі динамічних організаційних можливостей як основного чинника забезпечення операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації.

Відповідно до мети, було поставлено такі завдання: розкрити теоретичну сутність та еволюцію динамічних організаційних можливостей підприємств; окреслити зміст і критерії операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації; ідентифікувати ключові динамічні можливості, що впливають на ефективність проєктної діяльності компаній; обґрунтувати механізми їх впливу й напрями підвищення операційної ефективності діяльності організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретичні й методологічні засади дослідження динамічних організаційних можливостей сформувалися в процесі еволюції концепцій стратегічного управління, зумовленої зростанням



нестабільності зовнішнього середовища, технологічними змінами та необхідністю постійної адаптації організацій. Поняття динамічних можливостей виникло як відповідь на обмеження традиційних ресурсних підходів до діяльності компаній, які наголошували на володінні цінними, дефіцитними, неповторними й незамінними ресурсами, але ігнорували те, як ці ресурси оновлюються та змінюються із часом. Динамічні організаційні спроможності зазвичай розглядають як здатність компанії інтегрувати, формувати й реконфігурувати внутрішні та зовнішні конкурентні переваги для реагування на швидкозмінні умови [9]. Таке тлумачення акцентує на їхньому процесуальному характері й відрізняє їх від операційних можливостей, які стосуються насамперед ефективного виконання повсякденних завдань.

Поступова еволюція цього поняття відображає перехід від статичних підходів, спрямованих на ефективність, до більш адаптивних та інноваційно-орієнтованих моделей управління. На ранніх етапах становлення концепції динамічних організаційних можливостей основну увагу приділяли ролі управлінських процесів у координації та розподілі ресурсів підприємства, тоді як у подальших дослідженнях фокус зміщено на механізми організаційного навчання, залежність розвитку організації від попередньо обраної траєкторії та значення організаційних практик у формуванні адаптивної поведінки підприємства. Згодом це поняття було розширене завдяки інтеграції положень еволюційної економіки, теорії управління знаннями й концепцій управління інноваціями, що сприяло глибшому розумінню того, як організації виявляють можливості й загрози, застосовують їх у процесі ухвалення стратегічних рішень і трансформують власну ресурсну базу відповідно до змін зовнішнього середовища. Це триєдине поняття – сприйняття, використання та трансформація – стало одним із найбільш загальноприйнятих аналітичних підходів до вивчення динамічних можливостей організацій у сучасних дослідженнях з управління [10, с. 36].



Класифікація динамічних організаційних можливостей варіюється залежно від наукового підходу, проте більшість типологій сходиться на відмінності між можливостями вищого й нижчого рівнів. Можливості вищого рівня, або динамічні, відповідають за модифікацію та оновлення ресурсної бази компанії, тоді як можливості нижчого рівня, або операційні, забезпечують ефективне функціонування наявних процесів. У межах категорії динамічних спроможностей дослідження часто виділяють можливості до сприйняття, що стосуються аналізу зовнішнього середовища й розпізнавання можливостей; можливості до реалізації, пов'язані з мобілізацією ресурсів і стратегічним реагуванням; а також можливості до трансформації, що передбачають оновлення та реконфігурацію організації. Водночас деякі класифікації наголошують на навчальних, інтеграційних та інноваційних можливостях як на окремих, але взаємопов'язаних компонентах. Структурно динамічні спроможності охоплюють поєднання управлінських компетенцій, організаційних процедур, процесів знання та механізмів управління [11, с. 1543]. Ці компоненти функціонують у взаємозв'язку, утворюючи системну конфігурацію, що допомагає організації адаптуватися та розвиватися. Управлінське мислення та лідерство відіграють надзвичайно важливу роль, адже впливають на інтерпретацію сигналів середовища й вибір стратегічних дій.

З методологічного погляду, оцінювання динамічних організаційних можливостей пов'язане зі значними викликами через їхню нематеріальну, орієнтовану на процеси й залежну від контексту сутність. Як наслідок, було розроблено низку методологічних підходів для відображення їхніх багатовимірних характеристик. Якісні підходи, зокрема розгляд конкретних випадків і довгострокові дослідження, активно використовують для вивчення еволюції та проявів динамічних можливостей у конкретних організаційних контекстах. Ці методи сприяють здійсненню глибокого аналізу причинно-наслідкових механізмів, але можуть мати обмеження щодо можливостей



узагальнення. З іншого боку, кількісні підходи часто спираються на інструменти, що базуються на опитуваннях, та опосередковані показники для динамічних можливостей, що дає змогу проводити статистичний аналіз і порівняння. Останніми роками набирають популярності підходи, що поєднують різні методи, які допомагають отримати більш комплексне розуміння цього явища завдяки поєднанню переваг якісних та кількісних методів [12].

Операційна ефективність проєктів екологічної та цифрової модернізації є складним і багатовимірним показником управління, що відображає здатність організацій досягати запланованих результатів за умови оптимального використання ресурсів в умовах технологічних перетворень і зростання екологічної відповідальності. На відміну від традиційних трактувань ефективності, які зосереджуються переважно на витратах, операційна ефективність проєктів модернізації поєднує економічний, екологічний та технологічний виміри, що вимагає більш комплексної аналітичної бази. Вона охоплює не лише співвідношення між результатами й вкладеними ресурсами, а і якість, своєчасність, адаптивність та стійкість результатів проєкту. Таке розширене розуміння є актуальним особливо в контексті екологічних і цифрових трансформацій, де успіх проєкту тісно пов'язаний із створенням довгострокової вартості, дотриманням нормативних вимог та здатністю реагувати на мінливі очікування стейкхолдерів [13].

Зміст операційної ефективності в проєктах модернізації розкривається через набір взаємопов'язаних критеріїв, що відображають як ефективність процесів, так і результативність діяльності. Зазвичай ці критерії враховують ефективність використання ресурсів, дотримання термінів реалізації проєкту, якість кінцевих результатів, рівень технологічної інтеграції, зменшення впливу на довкілля та ступінь досягнутої інноваційності. Водночас операційна ефективність охоплює здатність організації мінімізувати ризики, забезпечувати гнучкість в ухваленні рішень та зберігати стійкість в умовах



невизначеності. В екологічних проєктах ефективність часто оцінюють за такими показниками, як скорочення викидів, економія енергії та дотримання екологічних стандартів, тоді як у цифрових проєктах вона стосується автоматизації процесів, інтеграції даних і вдосконалення інформаційних потоків. Ці два типи проєктів мають спільні критерії ефективності, пов'язані з координацією, управлінням знаннями й дієвим узгодженням цілей проєкту зі стратегією організації.

Реалізація проєктів екологічної та цифрової модернізації в сьогочасних реаліях характеризується низкою відмінних рис, які суттєво впливають на їхню операційну ефективність. Однією з головних особливостей є високий рівень складності й міждисциплінарності, оскільки такі проєкти повинні поєднувати технологічні, екологічні й управлінські знання. До того ж вони часто реалізуються в дуже мінливих умовах, пов'язаних зі швидкими технологічними змінами, еволюцією нормативно-правової бази й посиленням суспільного тиску на сталий розвиток. Зокрема, екологічні проєкти підпадають під дію чітких екологічних норм та стандартів, що вимагає постійного моніторингу й адаптації проєктних заходів. З іншого боку, цифрові проєкти зумовлені потребою у швидких інноваціях та масштабованості, що часто передбачає впровадження сучасних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика великих даних та хмарні обчислення [14].

Іншою важливою ознакою є зростання ролі невизначеності й ризиків, що спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішні фактори невизначеності охоплюють зміни в екологічній політиці, ринкові умови й технологічні тенденції, тоді як внутрішні фактори стосуються організаційної готовності, наявності компетенцій та ефективності структур управління проєктами. Для успішної реалізації проєктів модернізації необхідним є високий рівень взаємодії стейкхолдерів, зокрема співпраця з регуляторними органами, постачальниками технологій та місцевими громадами. Це передбачає розроблення ефективних механізмів комунікації та підходів до



управління проєктами, які базуються на широкому залученні учасників, що безпосередньо позначається на операційній ефективності.

Фактори, що впливають на операційну ефективність проєктів екологічної та цифрової модернізації, можна систематизувати за декількома взаємопов'язаними групами, що відображає багатогранний характер проєктного середовища й процесів управління. До цих чинників належать організаційні, технологічні, екологічні, економічні й інституційні, які мають значення для формування умов реалізації проєктів та їхніх кінцевих результатів. Взаємодія між цими факторами визначає здатність організації досягати високої ефективності й підтримувати її із часом (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація факторів, що впливають на операційну ефективність проєктів екологічної та цифрової модернізації

Група факторів	Показники	Вплив на операційну ефективність
Організаційні	Компетентність керівництва, організаційна структура, координація проєктів, корпоративна культура	Визначає ефективність ухвалення рішень і розподілу ресурсів
Технологічні	Рівень технологічного розвитку, впровадження інновацій, цифрова інфраструктура	Впливає на оптимізацію процесів, автоматизацію та масштабованість
Екологічні	Нормативні вимоги, екологічні стандарти, екологічні ризики	Визначає витрати на дотримання вимог та результати у сфері сталого розвитку
Економічні	Наявність фінансових ресурсів, структура витрат, ефективність інвестицій	Впливає на дотримання бюджету й рентабельність інвестицій
Інституційні	Правова база, залучення зацікавлених сторін, підтримка державної політики	Визначає зовнішні умови й механізми підтримки для успіху проєкту

Джерело: власна розробка авторів за [12–16]

Як видно з таблиці 1, операційна ефективність проєктів модернізації характеризується не одним фактором, а є результатом взаємодії багатьох



аспектів, якими необхідно керувати скоординовано. Організаційні чинники відіграють головну роль у забезпеченні ефективного управління та узгодженості заходів у межах проєкту, тоді як технологічні дають змогу підвищити ефективність завдяки інноваціям та вдосконаленню процесів. Зовнішні й інституційні фактори визначають зовнішні обмеження та можливості, у межах яких реалізуються проєкти, що вимагає від організацій пошуку балансу між дотриманням вимог і досягненням стратегічних цілей. Економічні аспекти окреслюють фінансові можливості реалізації проєктів, оскільки впливають на обсяг доступних ресурсів, їхній розподіл та ефективність використання, що позначається як на поточних результатах проєктної діяльності, так і на довгостроковій стійкості організації.

У цьому контексті управління операційною ефективністю в проєктах екологічної та цифрової модернізації потребує комплексного підходу, що поєднує стратегічне планування, адаптивні методи управління проєктами й постійний моніторинг результатів діяльності. Такий підхід дає змогу організаціям не лише досягти швидкого поліпшення ефективності, а й сформувати потенціал для постійного вдосконалення в умовах екологічних та технологічних змін.

Роль динамічних організаційних можливостей у забезпеченні операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації стає дуже важливою, якщо врахувати необхідність постійної узгодженості між організаційними ресурсами, цілями проєктів і зовнішнім мінливим середовищем. У межах таких проєктів динамічні спроможності є факторами вищого рівня, що дають змогу організаціям не тільки реагувати на нові виклики, але й проактивно формувати траєкторії проєктів із метою підвищення ефективності [17]. Їхня актуальність підсилюється властивою екологічним і цифровим трансформаціям невизначеністю, технологічною інтенсивністю та чутливістю до регуляторних змін, де статичні управлінські



підходи є недієвими для підтримки стабільної ефективності протягом тривалого часу.

Окреслення ключових динамічних спроможностей у цьому контексті вимагає зосередження уваги на тих організаційних чинниках, які безпосередньо сприяють адаптації, інтеграції та реконфігурації ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту. До найважливіших належать можливості аналізу зовнішнього середовища, які дають організаціям змогу виявляти зміни в нормативно-правовому полі, технологічні тенденції та очікування зацікавлених сторін, що мають значення для екологічних і цифрових ініціатив. Не менш вагомими є можливості координації ресурсів, які передбачають ефективний розподіл та перерозподіл фінансових, технологічних і людських ресурсів для задоволення мінливих вимог проєкту. Можливості до навчання та інтеграції знань також відіграють суттєву роль, оскільки проєкти модернізації часто передбачають застосування нових технологій та практик, які необхідно інтегрувати в наявні організаційні процеси. До того ж інновації сприяють розробленню та впровадженню нових рішень, що покращують як екологічні, так і операційні показники, тоді як можливості до реконфігурації забезпечують своєчасну трансформацію організаційних структур та процесів у відповідь на внутрішні й зовнішні зміни [18, с. 698].

Механізми, за допомогою яких динамічні можливості впливають на операційну ефективність проєктів, є комплексними й багатоаспектними, що відображає їхню орієнтованість на процеси. Найважливішим із них є підвищення якості ухвалення рішень, оскільки динамічні спроможності сприяють постійному збиранню та інтерпретації інформації, що зменшує невизначеність і дає змогу керівництву реагувати більш точно та своєчасно. Іншим вагомим механізмом є оптимізація використання ресурсів відповідно до змін у пріоритетах проєкту [19]. Така адаптивність мінімізує неефективність, пов'язану з негнучким плануванням, та допомагає краще



узгодити вкладені ресурси з бажаними результатами. Також динамічні можливості стимулюють упровадження інновацій у діяльність, заохочуючи експерименти й ітеративне вдосконалення процесів, що поліпшує ефективність та надійність реалізації проєктів. Вони полегшують управління ризиками, даючи змогу завчасно виявляти потенційні перешкоди й розробляти адаптивні заходи реагування, зменшуючи таким чином імовірність затримок та перевитрат коштів.

Взаємозв'язок між динамічними можливостями й операційною ефективністю в проєктах модернізації представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Динамічні організаційні можливості та їхній вплив на операційну ефективність проєктів екологічної та цифрової модернізації

Динамічна спроможність	Функціональний прояв	Вплив на операційну ефективність
Аналіз зовнішнього середовища	Моніторинг технологічних, нормативних та ринкових змін	Покращує оперативність реагування та зменшує невизначеність
Координація ресурсів	Розподіл та перерозподіл ресурсів	Підвищує ефективність використання ресурсів та економічну ефективність
Навчання та інтеграція знань	Набуття, обмін та застосування знань	Поліпшує адаптивність та якість процесів
Інноваційна спроможність	Розроблення та впровадження нових рішень	Покращує ефективність та конкурентоспроможність результатів проєктів
Здатність до реконфігурації	Трансформація структур та процесів	Забезпечує гнучкість та безперервність виконання проєктів

Джерело: власна розробка авторів за [18–21]

Як показано в таблиці 2, кожна динамічна спроможність підвищує операційну ефективність через конкретні функціональні механізми, проте їхній сукупний ефект є синергетичним, що створює комплексну систему адаптивного управління. Взаємодія між цими можливостями дає змогу компаніям підтримувати узгодженість між стратегічними цілями й операційними процесами навіть в умовах значної нестабільності зовнішнього середовища.



Напрями поліпшення операційної ефективності, засновані на розвитку динамічних спроможностей, тісно пов'язані з необхідністю інституціоналізації практик адаптивного управління в організаціях. Один із головних векторів передбачає зміцнення систем організаційного навчання, зокрема створення платформ для обміну знаннями та механізмів зворотного зв'язку, що сприяють постійному вдосконаленню діяльності організацій. Іншим важливим напрямом є підвищення управлінських компетентностей, зокрема у сферах, що стосуються стратегічного прогнозування, цифрової грамотності й ухвалення рішень, орієнтованих на сталий розвиток. Інвестиції в цифрову інфраструктуру й аналітичні інструменти також відіграють суттєву роль, оскільки забезпечують більш ефективний моніторинг змін зовнішнього середовища, обробку даних та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень. Водночас організації мають зосередитися на розробленні гнучких організаційних структур, що покращують міжфункціональну співпрацю та швидку реорганізацію проєктних команд. Це передбачає впровадження гнучких методологій управління проєктами, які гарантують послідовне планування та виконання, що поліпшує реагування на мінливі умови. Посилення механізмів залучення стейкхолдерів є ще одним вагомим аспектом розвитку, оскільки це підвищує здатність організації інтегрувати зовнішні знання та узгоджувати результати проєктів із суспільними й нормативними очікуваннями. І, нарешті, сприяння культурі інновацій та адаптивності є надзвичайно актуальним для підтримання розвитку динамічних можливостей у довготривалій перспективі, оскільки це заохочує експериментування, зменшує опір змінам та підтримує постійне оновлення організаційних процесів.

Отже, динамічні організаційні можливості формують підґрунтя для забезпечення операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації, оскільки гарантують здатність організації підтримувати результативність діяльності, адаптуватися до змін і постійно вдосконалювати



управлінські й операційні процеси. Їхній розвиток та ефективне впровадження дають організаціям змогу адаптуватися до складних ситуацій, керувати невизначеністю та досягати найкращих результатів у проєктах у сучасних ринкових умовах.

Висновки. У результаті дослідження розкрито теоретичну сутність та еволюційний характер динамічних організаційних можливостей, які визначено як основний чинник забезпечення адаптивності й довгострокової конкурентоспроможності організацій у мінливому середовищі.

Визначено зміст і критерії операційної ефективності проєктів екологічної та цифрової модернізації, що охарактеризовано як багатовимірну категорію, яка інтегрує економічні, технологічні й екологічні параметри результативності.

Ідентифіковано ключові динамічні організаційні можливості, що впливають на ефективність проєктної діяльності, зокрема здатність до моніторингу й інтерпретації змін зовнішнього середовища, інтеграції знань, ресурсної оркестрації та організаційної трансформації.

Обґрунтовано механізми впливу динамічних організаційних спроможностей на операційну ефективність, які полягають у підвищенні якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, забезпеченні гнучкості процесів і зниженні ризиків. З'ясовано, що поліпшення операційної ефективності пов'язане з розвитком адаптивних управлінських практик, цифрових компетентностей персоналу та формуванням інноваційної організаційної культури.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розробленні прикладних моделей оцінювання динамічних організаційних можливостей та їх емпіричній апробації в умовах реалізації конкретних проєктів екологічної та цифрової модернізації.



Список використаних джерел

1. Холод М., Попов С. Модернізація організаційного механізму функціонування суб'єктів публічного управління у сфері екологічної безпеки в умовах загроз національній безпеці України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. № 33. С. 375–86. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025332699>.
2. Іванова Н., Кривко Д. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. Т. 1, № 41. С. 211–223. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-211-223](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223).
3. Підгірна В., Цепенда М., Харовська А. Роль управління змінами у формуванні сталого розвитку підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Т. 6, № 57. С. 722–729. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-100>.
4. Kondratiuk R. Transformation of marketing communications under the influence of social media evolution. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18716955>.
5. Белошапка Т. Моделі модернізації організаційного механізму функціонування суб'єктів публічного управління в сфері екологічної безпеки України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 32. С. 7–23. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb322024319146>.
6. Дармограй Д. В. Інтенсифікація розвитку зеленої енергетики як чинник економічної трансформації та сталого зростання: концептуальні та методологічні основи оцінювання. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. Т. 3, № 81. С. 214–228. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3\(81\)-214-228](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-3(81)-214-228).
7. Кричевська Ю. В. Моделі прогнозно-аналітичної оцінки економіко-управлінської трансформації операційної системи будівельного підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Т. 1, № 52. С. 274–285. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(1\).274-285](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(1).274-285).



8. Великих К. О., Божко О. В., Кубай Д. В. Зелена трансформація торговельного бізнесу як стратегічний ресурс сталого зростання. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19765359>.

9. Голюков Ю. І. Методологічні основи ідентифікації логістичного потенціалу підприємства. *Академічні візії*. 2025. № 47. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17127931>.

10. Kaur V. Knowledge-based dynamic capabilities: a scientometric analysis of marriage between knowledge management and dynamic capabilities. *Journal of Knowledge Management*. 2023. Vol. 27, № 4. P. 919-952. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2022-0112>.

11. Han C., Liu J., Zhang S., Nielsen B. B. Intermediate-level outside-in marketing capabilities, technological innovation, and management innovation. *European Journal of Marketing*. Vol. 57, № 5. P. 1531-1559. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2021-0833>.

12. Rocha W. L., Almeida M. F. L., Calili R. F. Measuring and evaluating organizational innovation capacity and performance from systemic and sustainability-oriented perspective. *Sustainability*. Vol. 15, № 1. 682. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15010682>.

13. Lozano-Ramírez N. E., Sánchez O., Carrasco-Beltrán D., Vidal-Méndez S., Castañeda K. Digitalization and sustainability in linear projects trends: a bibliometric analysis. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 22. 15962. DOI: <https://doi.org/10.3390/su152215962>.

14. Zhang T., Zhang K. Establishment and application of modern ecological governance systems from the perspective of digital empowerment. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, № 3. 1176. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17031176>.

15. Мельниченко С. Г. Інтелектуальні та цифрові технології управління водними ресурсами в Україні в контексті повоєнного відновлення. *Здобутки*



економіки: перспективи та інновації. 2024. № 7. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.16522216>.

16. Sokolenko A. Comparative analysis of the factors of price competitiveness of niche eco-products on marketplaces in the United States and the European Union. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19592973>.

17. Li Z., Rasool S., Cavus M. F., Shahid W. Sustaining the future: How green capabilities and digitalization drive sustainability in modern business. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, № 1. e24158. DOI:
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24158>.

18. Li Y., Cui L., Wu L., Lowry P. B., Kumar A., Tan K. H. Digitalization and network capability as enablers of business model innovation and sustainability performance: The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Information Technology*. 2024. Vol. 39, № 4. P. 687–715. DOI:
<https://doi.org/10.1177/02683962231219513>.

19. Al-Husain R. A., Jasim T. A., Mathew V., Al-Romeedy B. S., Khairy H. A., Mahmoud H. A., Alsetoohy O. Optimizing sustainability performance through digital dynamic capabilities, green knowledge management, and green technology innovation. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15, № 1. DOI:
<https://doi.org/10.1038/s41598-025-04912-6>.

20. Zhaldak M. The role of industrial site revitalization in the creation of multifunctional creative spaces for non-formal education. *Педагогічна Академія: наукові записки*. 2025. № 22. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19219062>.

21. Hilevska K. Predictors of economic efficiency of implementing human-centered models of children's integration into business-location environments. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 28. DOI:
<https://doi.org/10.5281/zenodo.19229499>.