



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/10.32702/2307-2105.2026.2.155>

УДК 338.45:622.32:502.131.1

*Д. П. Ніколаєв,
асистент кафедри економіки,
Національний університет “Одеська політехніка”
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7563-5962>*

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НАФТОГАЗОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

*D. Nikolaiev,
Assistant of the Department of Economics,
Odesa Polytechnic National University*

FORMATION OF ADAPTIVE BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN OIL AND GAS COMPANIES IN THE CONTEXT OF A SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті розглянуто формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України в контексті реалізації стратегії сталого розвитку в умовах економічної нестабільності. Обґрунтовано, що зростання зовнішніх і внутрішніх викликів, зокрема трансформація енергетичних ринків, посилення екологічних вимог, євроінтеграційні процеси та необхідність модернізації виробничої інфраструктури, знижують ефективність традиційних бізнес-моделей і потребують впровадження гнучких управлінських рішень. У роботі систематизовано ключові

структурні елементи забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній, визначено основні фактори впливу на їх адаптивність та узагальнено роль ESG-принципів у стратегічному управлінні підприємствами галузі. Запропоновано механізм формування адаптивної бізнес-моделі нафтогазової компанії, що базується на поєднанні сценарного планування, управління ризиками та технологічних трендів. Практичну значущість має розроблена трьохпараметрична модель оцінювання сталого розвитку за технологічним, економічним і соціально-екологічним вимірами, яка дозволяє здійснювати порівняльний аналіз діяльності підприємств та визначати напрями підвищення їх конкурентоспроможності.

The article explores the formation of adaptive business models of Ukrainian oil and gas companies within the framework of a sustainable development strategy under conditions of heightened uncertainty. The relevance of the study is обусловлена military risks, transformation of global energy markets, tightening environmental regulations, European integration processes, and the urgent need for large-scale modernization of production infrastructure. In such an environment, traditional business models focused on stability and linear planning lose effectiveness, requiring the development of flexible and resilience-oriented management approaches aimed at long-term sustainability.

The research substantiates the importance of integrating ESG principles into strategic management systems of oil and gas enterprises as a key factor of competitiveness and investment attractiveness. A methodological approach to building adaptive business models is proposed, taking into account sector-specific characteristics and institutional constraints. The study systematizes the main structural elements of sustainable development management, including external and internal determinants, critical resilience factors, technological development trends, risk management mechanisms, and scenario-based market forecasting.

A comprehensive mechanism for ensuring sustainability and forming an adaptive business model is developed. Special attention is paid to the identification and classification of external and internal factors of the industry business environment, which provides a basis for scenario planning and strategic decision-making. The article proposes a three-parameter model for assessing sustainable development based on technological maturity, economic performance, and social and environmental responsibility. This model enables integrated evaluation of companies, their positioning within the industry, and identification of priority directions for business model adaptation. The results can be applied in strategic

management, ESG policy development, and improving the long-term investment attractiveness of oil and gas enterprises.

Ключові слова: *сталий розвиток, адаптивні бізнес-моделі, нафтогазові компанії України, ESG-принципи, стратегічне управління, механізм, енергетичний сектор, трьохпараметрична модель.*

Keywords: *sustainable development, adaptive business models, oil and gas companies of Ukraine, ESG principles, strategic management, mechanism, energy sector, three-parameter model.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціонування нафтогазових компаній України відбувається в умовах підвищеної невизначеності, зумовленої воєнними ризиками, трансформацією світових енергетичних ринків, посиленням екологічних вимог, євроінтеграційними процесами та необхідністю модернізації виробничої інфраструктури. За таких обставин традиційні бізнес-моделі втрачають ефективність, що актуалізує потребу у формуванні адаптивних моделей управління, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Практика свідчить про відсутність єдиного методологічного підходу до побудови гнучких бізнес-моделей нафтогазових компаній, що призводить до фрагментарності управлінських рішень, неоднорідності організаційних структур і нерівномірності впровадження ESG-принципів. Водночас наукові дослідження переважно зосереджуються на окремих складових сталого розвитку, що обмежує можливості комплексного управління трансформаційними процесами в галузі.

Таким чином, формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України в контексті стратегії сталого розвитку є важливим науковим і практичним завданням, спрямованим на підвищення стійкості підприємств, посилення їх конкурентних позицій, забезпечення відповідності

європейським стандартам ESG та створення передумов для довгострокового економічного зростання та залучення інвестицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку підприємств і формування ефективних бізнес-моделей є предметом активних наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених. У працях П. Друкера [1], М. Портера [2], Г. Мінцберга [3] закладено теоретичні основи стратегічного управління, адаптивності організаційних систем та формування конкурентних переваг в умовах мінливого зовнішнього середовища. Подальший розвиток цих підходів пов'язаний із концепціями динамічних здібностей і стратегічної гнучкості, які розглядають бізнес-модель як інструмент адаптації підприємства до структурних змін ринку.

Значний внесок у дослідження сталого розвитку та оцінювання його результативності зробили Б. Данилишин [4], М. Згуровський [5], З. Герасимчук [6], у працях яких обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, екологічних і соціальних компонентів у систему управління підприємствами. Окремі аспекти формування стратегій сталого розвитку та їх оцінювання в контексті євроінтеграційних процесів розкрито в роботах Н. Супрун [7], Л. Некрасової [8], І. Бритченка [9] та інших науковців.

Водночас сучасні дослідження у сфері ESG-орієнтованого управління та нефінансової звітності здебільшого зосереджені на діяльності великих міжнародних корпорацій, тоді як галузева специфіка нафтогазових компаній України залишається недостатньо врахованою. Існуючі методичні підходи або мають фрагментарний характер, або не забезпечують комплексного поєднання адаптивності бізнес-моделей із кількісним оцінюванням сталого розвитку та управління ризиками.

Таким чином, незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління, сталого розвитку та ESG-принципів, проблема формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів залишається

недостатньо розробленою, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення комплексного механізму формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України в контексті реалізації стратегії сталого розвитку з урахуванням сучасних зовнішніх і внутрішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: визначити ключові фактори впливу на адаптивність бізнес-моделей нафтогазових компаній; систематизувати структурні елементи механізму забезпечення сталого розвитку підприємств галузі; обґрунтувати механізм формування адаптивної бізнес-моделі з урахуванням ESG-принципів; розробити трьохпараметричну модель оцінювання сталого розвитку нафтогазових компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна практика управління нафтогазовими компаніями в Україні засвідчує відсутність концептуального підходу до побудови гнучких і адаптивних бізнес-моделей. Це зумовлює значну варіативність організаційних структур, управлінських механізмів і моделей надання послуг у таких провідних компаніях, як НАК «Нафтогаз України», ПАТ «Укрнафта» та АТ «Укргазвидобування», які функціонують в межах єдиної галузевої екосистеми, проте відрізняються за технологічною спеціалізацією та масштабами операційної діяльності.

Пропонуємо комплексний підхід до формування адаптивних бізнес-моделей для ключових видів діяльності українського нафтогазового сектору, які забезпечують основну частку доданої вартості та операційну стабільність галузі. Інтеграція зазначених сегментів у типову адаптивну бізнес-модель передбачає ідентифікацію системи взаємопов'язаних елементів, що відображають галузеву специфіку та дають змогу оцінити рівень впливу кожного з них на стійкість підприємств і галузі загалом.

У табл. 1 відображено ключові структурні елементи забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній України та їх змістовне наповнення.

Також, систематизовано базові бізнес-сегменти галузі, що формують виробничу основу ринку, зокрема буріння, ремонт свердловин, геофізичні та сервісні послуги. Для кожного сегмента визначено функціональні цілі та показники результативності, які охоплюють продуктивність, собівартість, енергоефективність, екологічні параметри, інноваційний потенціал і рівень професійних компетенцій персоналу.

Таблиця 1. Ключові структурні елементи забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній України

Структурний елемент	Зміст елемента
Базові бізнес-сегменти галузі	Основні напрями діяльності нафтогазового ринку: буріння нафтових і газових свердловин, поточний і капітальний ремонт свердловин, геофізичні та сервісні послуги.
Функціональні цілі та показники результативності	Ключові орієнтири ефективності для кожного сегмента: рівень продуктивності, собівартість операцій, енергоефективність, екологічні характеристики, інноваційний потенціал та професійні компетенції персоналу.
Зовнішні фактори впливу	Чинники прямої та опосередкованої дії, зумовлені національною специфікою: воєнні ризики та пошкодження інфраструктури, залежність від кон'юнктури світових енергетичних ринків, санкційні обмеження щодо РФ та трансформація логістичних ланцюгів, зміни податкового й регуляторного середовища у сфері користування надрами.
Внутрішні детермінанти діяльності	Параметри внутрішнього середовища компаній: технологічний стан обладнання, інвестиційна спроможність, кадровий потенціал, якість корпоративного управління, рівень цифрової трансформації виробничих процесів.
Критичні фактори забезпечення стійкості	Визначальні характеристики для кожного сегмента: технологічна зрілість, енергоефективність, здатність до оперативного відновлення після збоїв, рівень виробничої безпеки та екологічної відповідальності.
Технологічні тренди розвитку	Перспективні напрями інновацій: автоматизація бурових систем, застосування цифрових двійників родовищ, інтелектуальні платформи оптимізації видобутку, впровадження низьковуглецевих технологій.
Сценарне прогнозування ринку	Оцінювання можливих сценаріїв розвитку енергетичного сектору України з урахуванням перспектив внутрішнього видобутку, політики імпортозаміщення та гармонізації з європейськими регуляторними вимогами.
Система управління ризиками	Комплексний механізм управління ризиками в умовах воєнної нестабільності, що охоплює втрати інфраструктури, цінову волатильність, логістичні обмеження та кібернетичні загрози.
Компоненти адаптивної бізнес-моделі	Елементи гнучкого управління: операційна адаптивність, децентралізація управлінських рішень, сценарне планування, інтеграція ESG-принципів у корпоративну стратегію.
Методика оцінювання ефективності	Оцінювання ключових показників функціонування адаптивної бізнес-моделі на основі інтегральних індексів сталого розвитку.

Джерело: складено автором.

Окрему увагу приділено аналізу зовнішніх факторів впливу та внутрішніх детермінант діяльності компаній. До зовнішніх чинників віднесено воєнні ризики, трансформацію логістичних ланцюгів, залежність від світової кон'юнктури енергоринків і зміни регуляторного середовища. Внутрішні детермінанти характеризують технологічний стан активів, інвестиційну спроможність, кадровий потенціал, якість корпоративного управління та рівень цифровізації.

Також визначено критичні фактори забезпечення стійкості, що відображають технологічну зрілість, рівень енергоефективності, виробничої безпеки, екологічної відповідальності та здатність до оперативного відновлення. Окреслено ключові технологічні тренди розвитку, пов'язані з автоматизацією, цифровими двійниками, інтелектуальними системами оптимізації видобутку та низьковуглецевими технологіями.

Важливим елементом забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній є сценарне прогнозування ринку та система управління ризиками, які дозволяють враховувати невизначеність воєнного й економічного середовища. Завершальними складовими виступають компоненти адаптивної бізнес-моделі та методика оцінювання ефективності, що базується на інтегральних індексах сталого розвитку.

Розроблений механізм забезпечення сталого розвитку й побудови адаптивних бізнес-моделей українських нафтогазових підприємств, що базується на цих структурних елементах, наведено на рис. 1.

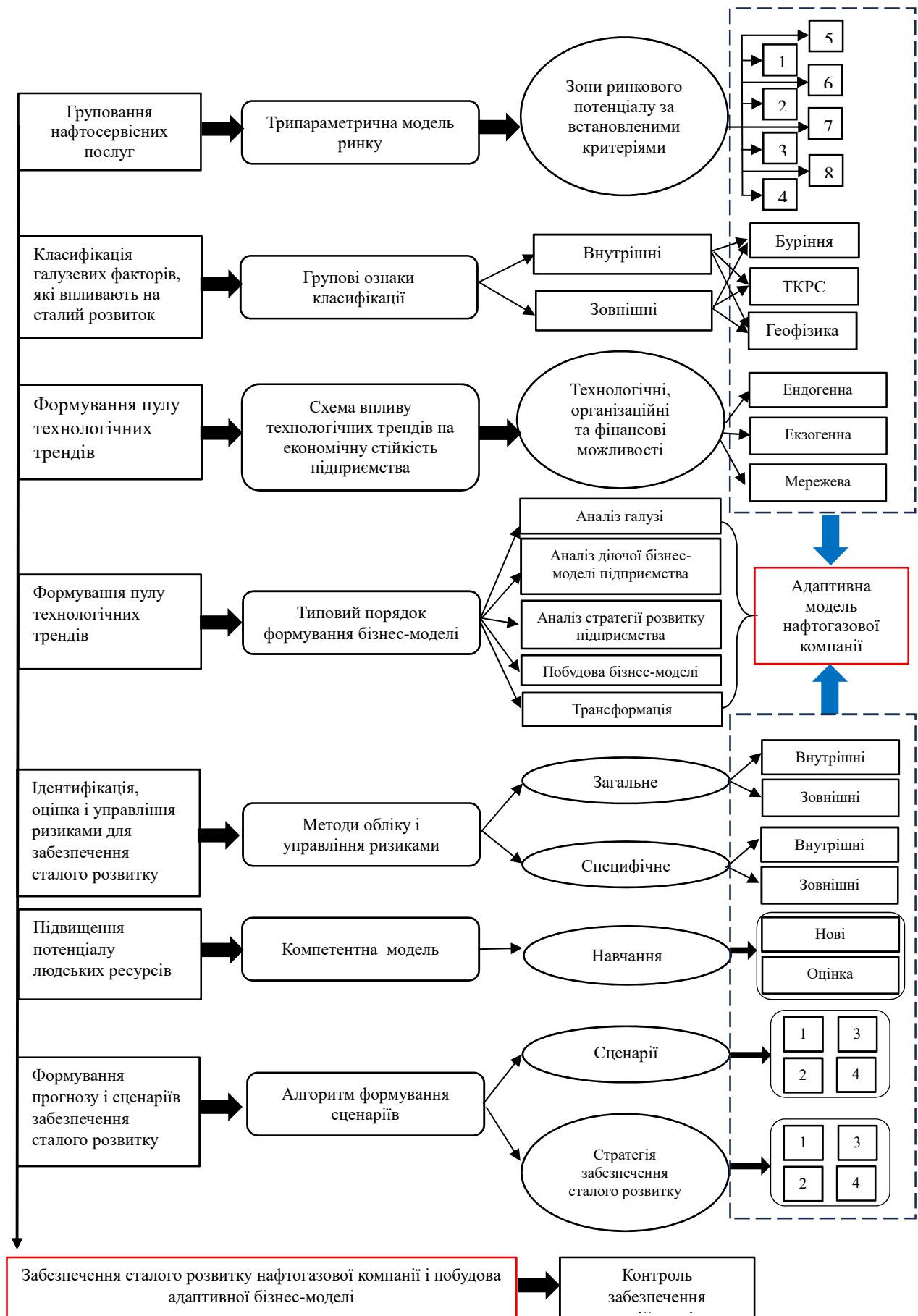


Рис. 1. Механізм забезпечення сталого розвитку та формування адаптивної бізнес-моделі нафтогазової компанії

Джерело: складено автором.

Важливим елементом запропонованого механізму є виявлення та класифікація зовнішніх і внутрішніх факторів галузевого бізнес-середовища як для нафтогазового сектору загалом, так і для окремих ключових сегментів, що досліджуються. Така класифікація необхідна для подальшого формування альтернативних сценаріїв розвитку нафтогазового ринку та його структурних елементів.

Верхній блок схеми репрезентує сукупність зовнішніх факторів впливу, що формуються під дією макроекономічних, галузевих і інституційних умов функціонування нафтогазового сектору. До них належать воєнні ризики, кон'юнктура світових енергетичних ринків, регуляторні та податкові зміни, екологічні обмеження, логістичні трансформації та вимоги європейської інтеграції. Зазначені фактори визначають рівень невизначеності бізнес-середовища та формують обмеження і можливості для сталого розвитку компаній.

Нижній блок відображає внутрішні детермінанти діяльності нафтогазової компанії, які характеризують її ресурсний і управлінський потенціал. До них належать технологічний стан обладнання, рівень цифровізації виробничих процесів, інвестиційна спроможність, кадровий потенціал, якість корпоративного управління та організаційна структура підприємства.

Центральним елементом схеми є адаптивна бізнес-модель нафтогазової компанії, яка формується в результаті узгодження зовнішніх викликів і внутрішніх можливостей. Саме в цьому блоці відбувається інтеграція стратегічних цілей сталого розвитку, ESG-принципів, сценарного планування та механізмів управління ризиками. Адаптивна бізнес-модель забезпечує гнучкість управлінських рішень, оперативну реакцію на зміни середовища та підтримку стійкості виробничо-економічної системи.

Нижній горизонтальний блок схеми відображає результати функціонування адаптивної бізнес-моделі, які проявляються у підвищенні економічної ефективності, технологічної зрілості, екологічної та соціальної

відповідальності, а також у зміцненні конкурентних позицій компанії на галузевому ринку. Досягнення зазначених результатів створює передумови для довгострокового сталого розвитку та зростання інвестиційної привабливості нафтогазових підприємств.

Таким чином, представлений механізм демонструє циклічний характер процесу управління сталим розвитком, у межах якого адаптивна бізнес-модель виступає ключовим інструментом узгодження стратегічних цілей компанії з динамічними умовами зовнішнього середовища.

Нестабільні умови функціонування вимагають від підприємств впровадження стратегічного розвитку, цей процес здійснюється з метою забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства в змінному середовищі. В свою чергу впровадження стратегічного розвитку дозволяє підприємству реагувати на зміни у ринкових умовах, забезпечує оптимальне використання ресурсів та спрямоване досягнення стратегічних цілей компанії [10].

Від так, у сучасних умовах високої турбулентності енергетичних ринків, глибокої трансформації природно-ресурсного сектору та зростання вимог до прозорості й екологічності діяльності, нафтогазові компанії України вимушені формувати адаптивні бізнес-моделі, здатні забезпечувати сталий розвиток.

Незважаючи на наявність значної кількості методик оцінювання сталого розвитку нафтогазових компаній, у більшості випадків вони або орієнтовані на міжнародні корпорації, або не враховують специфіку вітчизняного нафтогазового сектору. Тому виникає потреба у створенні універсальної моделі, здатної порівнювати українські компанії між собою та з міжнародними практиками, спираючись на реальні, вимірювані параметри їх діяльності.

З огляду на це пропонується трьохпараметрична модель оцінювання сталого розвитку нафтогазових компаній, яка дозволяє встановити:

1. Рівень технологічної зрілості (Т) нафтогазової компанії;

2. Економічну результативність (E) у контексті стійкого розвитку;
3. Екологічно-соціальну відповідальність (S) як ключовий чинник відповідності ESG-вимогам.

Така модель дозволяє визначити інтегральний профіль нафтогазової компанії, побудувати її позиціонування на галузевій карті, а також сформуванати об'єктивні орієнтири для адаптації бізнес-моделі.

Ця модель передбачає оцінку нафтогазових компаній у трьох взаємопов'язаних площинах, а саме:

1. Технологічний параметр (Т). Характеризує рівень інноваційності, автоматизації, цифрової трансформації та технічної ефективності операційного циклу. Оцінюється за індикаторами:

- частка інноваційних технологій у видобутку та сервісі;
- ступінь цифровізації процесів;
- ефективність використання ресурсів;
- швидкість впровадження нових технологій.

2. Економічний параметр (Е). Відображає фінансову стійкість та здатність компанії генерувати необхідний прибуток для інвестицій у сталий розвиток. Показники включають:

- рентабельність діяльності;
- динаміку доходів;
- ефективність інвестицій;
- доступність капіталу та інвестиційна привабливість.

3. Соціально-екологічний параметр (S). Показує відповідність компанії принципам ESG та корпоративної соціальної відповідальності. Критерії оцінювання:

- рівень викидів і споживання ресурсів;
- інвестиції в екологічні програми;
- рівень травматизму та заходи з охорони праці;
- взаємодія зі стейкхолдерами.

Кожен параметр оцінюється за шкалою від 0 до 1, де: 1 – максимальна відповідність принципам сталого розвитку; 0 – критично низький рівень.

Для побудови трьохпараметричної моделі використовується експертна шкала оцінювання в інтервалі 0 – 1, де 0 відповідає критично низькому рівню реалізації відповідного параметра сталого розвитку, а 1 – еталонному рівню, зіставному з практиками провідних міжнародних лідерів (BP, Shell, Chevron, ExxonMobil).

Експертні бали формуються на основі аналізу фінансової та нефінансової звітності нафтогазових компаній, результатів попереднього SWOT-, PEST- та ESG-аналізу, ступеня технологічної модернізації та соціально-екологічних програм, а також порівняння українських компаній між собою й відносно міжнародних лідерів.

Інтервал 0,41 – 0,60 інтерпретується як середній рівень; 0,61 – 0,80 – як підвищений; 0,81 – 1,00 – як високий / еталонний.

Інтегральний індекс трьохпараметричної моделі:

$$I = \frac{T + E + S}{3}$$

Отже, у сучасних умовах функціонування нафтогазових компаній України необхідним є застосування інструментів, що дозволяють одночасно оцінювати кілька ключових параметрів сталого розвитку, які формують реальну конкурентну позицію компаній на ринку. Оскільки жоден із параметрів не може бути розглянутий ізольовано, виникає потреба у побудові багатовимірної моделі, яка відображає комплексний вплив технологічних, економічних та соціально-екологічних характеристик на загальну стійкість компанії.

Технологічний, економічний і соціально-екологічний компоненти є рівноцінними у формуванні довгострокової конкурентоспроможності нафтогазової компанії. Жодна компанія не може досягти стійкого зростання

при ігноруванні хоча б одного напрямку. Розташування компанії всередині куба демонструє ступінь збалансованості розвитку: якщо компанія висока по Т та Е, але низька по S, то модель показує асиметрію та ризики; якщо усі параметри високі, то компанія знаходиться у верхньому «секторі лідерів».

Від так, результати досліджень підтверджують, що впровадження ресурсозберігаючих та адаптивних моделей розвитку забезпечує баланс між зростанням виробничих результатів та раціональним використанням ресурсів, що є необхідною умовою сталого розвитку підприємств у довгостроковій перспективі [11].

Висновки. Отже, формування адаптивних бізнес-моделей нафтогазових компаній України є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку в умовах воєнної та економічної нестабільності, трансформації світових енергетичних ринків і посилення екологічних та регуляторних вимог.

Ключовими структурними елементами забезпечення сталого розвитку нафтогазових компаній є цілісне бачення взаємозв'язку між зовнішніми факторами впливу, внутрішніми детермінантами діяльності та критичними чинниками забезпечення стійкості. Запропонований механізм формування адаптивної бізнес-моделі базується на інтеграції ESG-принципів, сценарного планування, управління ризиками та технологічних інновацій.

Науково-практичним результатом є розроблення трьохпараметричної моделі оцінювання сталого розвитку нафтогазових компаній, яка дозволяє комплексно оцінювати рівень технологічного розвитку, економічної результативності та соціально-екологічної відповідальності підприємств. Застосування інтегрального індексу на основі зазначеної моделі створює можливості для порівняльного аналізу компаній, визначення дисбалансів їх розвитку та формування обґрунтованих напрямів адаптації бізнес-моделей з урахуванням галузевої специфіки.

Отримані результати мають практичну значущість і можуть бути використані в процесі стратегічного управління нафтогазовими компаніями,

розроблення програм сталого розвитку, ESG-стратегій та підвищення інвестиційної привабливості галузі. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вдосконалення інструментарію кількісного оцінювання адаптивності бізнес-моделей та розширення емпіричної бази аналізу з урахуванням динаміки післявоєнного відновлення енергетичного сектору України.

Література

1. Drucker, P. F. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done / P. F. Drucker. New York : Harper Business, NY, 2006. – 208 p.

2. П'ять сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс]. URL: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (дата звернення 30.01.2026).

3. Мінцберг Генрі. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Роман Корнута. К.: Наш формат, 2018. 400 с.

4. Данилишин Б. М. Визначення ефективності макроекономічного регулювання розвитку каскадів регіональних соціально-економічних систем в ресурсних обмеженнях [Електронний ресурс] / Б. М. Данилишин, В. В. Микитенко // *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3 (18). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_5 (дата звернення 31.01.2026).

5. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти / Міжнар. рада з науки (ISC) та ін.; наук. кер. проекту М. З. Згуровський. К.: КІП ім. Ігоря Сікорського, 2019. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2019). 112 с. URL: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/SD2019-P2-FULL-UA.pdf> (дата звернення 1.02.2026).

6. Герасимчук З. В. Стимулювання сталого розвитку регіону: теорія, методологія, практика: Монографія / Герасимчук З. В., Поліщук В. Г. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2011. 516 с.

7. Супрун Н.А. Генеза парадигми сталого розвитку. *Збірник наукових праць «Історія народного господарства та економічної думки України»*. 2020. №.53. с. 167-188. DOI: <https://doi.org/10.15407/ingedu2020.53.167> (дата звернення 02.02.2026).

8. Некрасова Л.А., Єзерова М.О. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства в умовах диверсифікації. *Економіка: реалії часу*. 2021. №6 (58). С. 62-68. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf> (дата звернення 03.02.2026).

9. Martynovych, N., Britchenko, I., Kolinets, L., & Popova, Y. (2024). On Sustainable Development under the Conditions of Human Capital Migration: A New Agenda for External and Internal Population Displacement. *Problemy Ekorozwoju*, 19(2), 23-34. URL: <https://doi.org/10.35784/preko.6230> (дата звернення 05.02.2026).

10. Акулюшина, М., Дискіна, А., & Кедик, В. (2024). Напрями стратегічного розвитку виробничих підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (62). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57> (дата звернення 04.02.2026).

11. Niekrasova L.A., Khristova A.V. The formation of resource-saving model of enterprise development. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 79-84. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/79.pdf> (дата звернення 05.02.2026).

References

1. Drucker, P.F. (2006), *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harper Business, New York, USA.

2. Baker Tilly Ukraine (2023), “Porter’s Five Forces: a model that explains what competition in an industry depends on”, available at: <https://bakertilly.ua/news/id48375> (Accessed 30 January 2026).

3. Mintzberg, H. (2018), *Anatomiia menedzhmentu [The Anatomy of Management. An Effective Way to Manage a Company]*, Nash Format, Kyiv, Ukraine.

4. Danylyshyn, B.M. and Mykytenko, V.V. (2016), “Determining the effectiveness of macroeconomic regulation of the development of cascades of regional socio-economic systems under resource constraints”, *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriia: Ekonomichni nauky*, vol. 3, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_5 (Accessed 31 January 2026).

5. International Science Council and others (2019), *Analiz staloho rozvytku – hlobalnyi i rehionalnyi konteksty. Part 2. Ukraina v indykatorakh*

staloho rozvytku [Sustainable Development Analysis – Global and Regional Contexts. Part 2. Ukraine in Sustainable Development Indicators], Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Kyiv, Ukraine, available at: <http://wdc.org.ua/sites/default/files/SD2019-P2-FULL-UA.pdf> (Accessed 1 February 2026).

6. Herasymchuk, Z.V. and Polishchuk, V.H. (2011), *Stymuliuvannia staloho rozvytku rehionu: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Stimulating Sustainable Development of the Region: Theory, Methodology, Practice], RVV LNTU, Lutsk, Ukraine.

7. Suprun, N.A. (2020), “Genesis of the paradigm of sustainable development”, *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy*, vol. 53, pp. 167–188. <https://doi.org/10.15407/ingedu2020.53.167>.

8. Nekrasova, L.A. and Yezerova, M.O. (2021), “Modeling the development strategy of a manufacturing enterprise under diversification conditions”, *Ekonomika: realii chasu*, vol. 6, pp. 62–68, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No6/62.pdf> (Accessed 3 February 2026).

9. Martynovych, N., Britchenko, I., Kolinets, L. and Popova, Y. (2024), “On sustainable development under the conditions of human capital migration: a new agenda for external and internal population displacement”, *Problemy Ekorozwoju*, vol. 19, no. 2, pp. 23–34. <https://doi.org/10.35784/preko.6230>.

10. Akuliushyna, M., Dyskina, A. and Kedyk, V. (2024), “Directions of strategic development of manufacturing enterprises under martial law conditions”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-57>.

11. Niekrasova, L.A. and Khristova, A.V. (2017), “The formation of a resource-saving model of enterprise development”, *Ekonomika: realii chasu*, vol. 2, pp. 79–84, available at: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/79.pdf> (Accessed 5 February 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26

Прорецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26