

УДК 338

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

А. С. Тараненко,

аспірант, Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3857-4328>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47

# МОДЕЛЮВАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРИВАТНИХ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies

A. Taranenko,

Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

## MODELING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF PRIVATE INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті досліджено особливості формування моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства в умовах концепції сталого розвитку. Економічний розвиток приватного виробничого підприємства може здійснюватись як за певною стандартизованою моделлю, так й за унікальним симбіозом компонентів різних моделей розвитку, тому в процесі прийняття рішення про вибір моделі розвитку потрібно враховувати багато факторів економічного, екологічного та соціального змісту для створення умов для сталого розвитку приватного індустріального підприємства. У статті ретельно досліджуються екстенсивна, інтенсивна, інноваційна та мережева моделі економічного розвитку підприємств, розглядаються процеси формування умов використання кожної моделі. По кожній із моделей, що досліджені авторами, вивчено характерні відмінності, переваги та недоліки моделі. Вибір моделі розвитку приватного індустріального підприємства виконується з урахуванням індивідуальних запитів та особливостей техніко-технологічних процесів, які здійснюються на підприємствах. Кожна з досліджених моделей розглядалась з точки зору можливостей застосування в процесі формування сталого розвитку приватного індустріального підприємства, вивчались можливості адаптації до сучасних зовнішніх умов, які впливають на функціонування індустріальних підприємств. Розвиток цифрових технологій, а особливо штучного інтелекту, дозволяє багато аналітичних функцій проводити за допомогою нових засобів, створення яких відбувається шляхом удосконалення традиційних методів та моделей. Розглянуті у статті переваги та недоліки кожного з методів можуть стати підставою для створення цифрових інструментів, які дозволяють не тільки виконати моделювання сценарію розвитку підприємства за певною моделлю, але й за допомогою вимірjuвальних характеристик порівняти переваги та недоліки всіх можливих сценаріїв. Сталий розвиток підприємства має важливе значення не тільки для власників та робітників підприємства, але й для місцевих спільнот, тому свідомий вибір моделі економічного розвитку є запорукою не тільки економічного успіху приватного індустріального підприємства, але й екологічної безпеки та соціального розвитку суспільства.

The article examines the essence of the features of the formation of a model of economic development of a private industrial enterprise in the context of the concept of sustainable development. The economic development of a private production enterprise can be carried out both according to a certain standardized model and according to a unique symbiosis of components of different development models, therefore, in the process of making a decision on the choice of a development model, it is necessary to take into account many factors of economic, environmental and social content to create conditions for the sustainable development of a private industrial enterprise. The article carefully examines the

extensive, intensive, innovative and network models of economic development of enterprises, considers the processes of forming the conditions for using each model. The characteristic differences, advantages and disadvantages of the model are studied for each of the research models. The choice of a model of development of a private industrial enterprise is carried out taking into account individual requests and the peculiarities of technical and technological processes carried out at enterprises. Each of the research models was considered from the point of view of the possibilities of application in the process of forming the sustainable development of a private industrial enterprise, and the possibilities of adaptation to modern external conditions that affect the functioning of industrial enterprises were studied. The development of digital technologies, and especially artificial intelligence, allows many analytical functions to be performed using new tools, the creation of which occurs by improving traditional methods and models. The advantages and disadvantages of each method considered in the article can become the basis for creating digital tools that allow not only to perform modeling of the development scenario of an enterprise according to a certain model, but also to compare the advantages and disadvantages of all possible scenarios using measuring characteristics. Sustainable development of an enterprise is important not only for the owners and employees of the enterprise, but also for local communities, therefore, a conscious choice of a model of economic development is the key not only to the economic success of a private industrial enterprise, but also to environmental safety and social development of society.

*Ключові слова: стратегія економічного розвитку, моделювання стратегії, екстенсивна модель, інтенсивна модель, інноваційна модель, мережева модель.*

*Key words: economic development strategy, strategy modeling, extensive model, intensive model, innovation model, network model.*

## **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Сталий розвиток приватного індустріального підприємства потребує розгалуження існуючих знань про моделювання економічного розвитку підприємства шляхом визначення можливостей застосування традиційних моделей у оновлених зовнішніх умовах. Зростання екологічної свідомості та створення умов для визначення та здійснення соціальної функції приватних індустріальних підприємств є основою загального сталого розвитку економіки країни. Для створення умов економічного зростання потрібні адаптовані до сучасних умов моделі економічного розвитку.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців розглядаються окремі випадки застосування існуючих моделей економічного розвитку до вирішення завдань економічного, екологічного, або соціального спрямування. У роботах Г. Десса та інших [1], Д. Гандрита [3], Т. Велена та інших [8] розглянуто загальні підходи до процесу моделювання стратегічного розвитку підприємства. В.Г. Шарапа [12] та Т.В. Савченко та інші [11] розглядають механізми вибору моделей розвитку в процесі формування стратегії підприємства.

С. Деста [2] та С. Хілл та інші [4] вивчають моделі економічного розвитку підприємств, але не роблять поглиблених досліджень особливостей застосування кожної моделі в процесі застосування концепції сталого розвитку. Ю. Крикавський [5] та інші та М.Теплюк [7] та інші пропонують алгоритми вирішення деяких питань сталого розвитку підприємств, але не для індустріальних. М. Копитько [10] та інші розглядають особливості розвитку соціальних показників в контексті сталого розвитку підприємства, але не для індустріальних підприємств.

Г. Назарова та інші [6] та О. Загороднюк та інші [9] розглядають можливості застосування цифрових засобів в процесах аналізу, з якими стикаються управлінці в процесі здійснення аналізу для вибору відповідної моделі розвитку підприємства.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета дослідження моделей економічного розвитку підприємств полягає в узагальненні раніше досліджених властивостей моделей та розвинення їх для формування моделі сталого розвитку приватного індустріального підприємства.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Вибір моделі економічного розвитку залежить від специфіки підприємства, зовнішніх умов, які мають вплив на функціонування під-

приємства та стратегічних цілей, які мають бути виконані в процесі застосування певної моделі. Основні критерії вибору моделі економічного розвитку підприємства представлені на рисунку 1.

Ефективність моделі визначається відповідністю стратегії розвитку підприємства та рівню очікуваної фінансової віддачі. Під час визначення відповідності стратегії розвитку індустріального підприємства модель перевіряється на сумісність із довгостроковими цілями підприємства та відповідність його поточної місії та візії [8]. Перевірка на відповідність рівню фінансової віддачі здійснюється шляхом перевірки строків окупності проєкту, рентабельності інвестицій та очікуваного росту доходів підприємства.

Для оцінки рівня зовнішнього забезпечення потенційної моделі економічного розвитку індустріального підприємства перевіряється забезпеченість фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами, можливості залучення інвестицій, відповідність моделі вимогам сталого розвитку та можливості врахування екологічних норм та стандартів під час впровадження обраної моделі.

Для оцінювання внутрішньої стабільності моделі розглядаються можливості моделі щодо адаптації до мінливих ринкових умов, можливостей врахування інноваційних та технологічних змін. Внутрішня стабільність моделі також залежить від рівня ризикованості реалізації моделі та її стійкості до зовнішніх факторів.

Для перевірки узгодженості з ринком обраної моделі економічного розвитку підприємства потрібно розглянути потенціал підвищен-

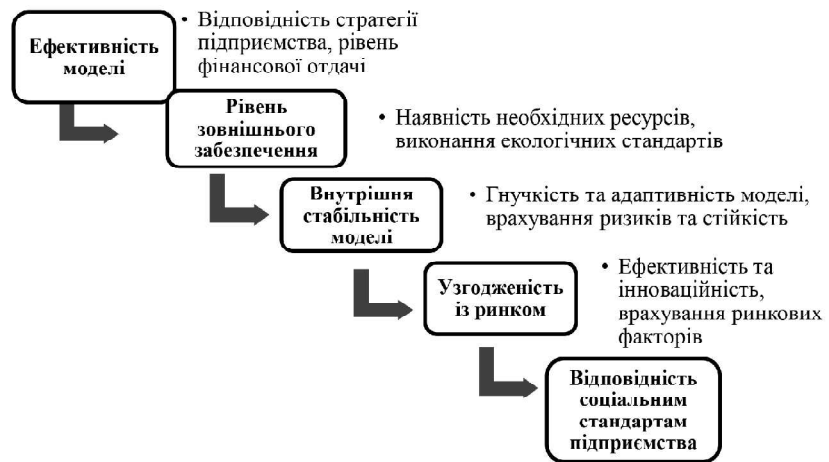


Рис. 1. Критерії вибору моделі економічного розвитку

Джерело: систематизовано, та узагальнено за [4].

ня продуктивності праці, можливості зниження виробничих витрат та шляхи до зростання прибутку, врахувати конкурентоздатність продукції, попит на відкритих для роботи цільових ринках та можливості виходу на нові ринки, потенціал для впровадження нових технологій та автоматизації виробничих процесів, можливості використання цифрових інструментів.

Окрім економічних та виробничих критеріїв вибору моделі економічного розвитку індустріального підприємства існує низка факторів соціального спрямування, відповідність яким також має впливову значення на вибір моделі економічного розвитку підприємства. Серед цих факторів можливості врахування інтересів робітників та вплив на якість життя в регіоні, де розташовано підприємство [11].

Розглянемо приклади моделей економічного розвитку та проведемо аналіз можливостей відповідно до умов застосування на приватних індустріальних підприємствах.

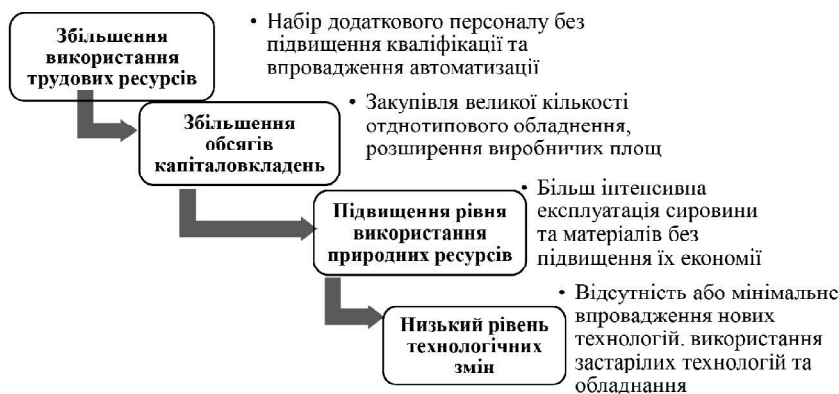


Рис. 2. Основні характеристики екстенсивної моделі

Джерело: систематизовано, та узагальнено за [3].

Таблиця 1. Основні характеристики інноваційної моделі розвитку

Характеристика	Індикатори
Орієнтація на інновації	Підприємство зосереджено на розробці та впровадженні нових технологій, продуктів, послуг, бізнес-моделей
	Використовуються передові методи управління для підвищення ефективності процесів
Інвестиції у дослідження та розробки	Підприємство систематично проводить дослідження нових матеріалів, технологій, програмного забезпечення
	Створюються внутрішні досліджувальні центри або підвищується ефективність із зовнішніми установами
Цифровізація процесів	Впроваджуються системи автоматизації та роботизації
	Використовується штучний інтелект для оптимізації процесів, аналізу даних та прогнозування
	Застосовуються технології Інтернету речей для інтеграції устаткування та управління виробничими процесами
Екологічна орієнтованість	Використання енергозберігаючих технологій та вторинної переробки ресурсів
	Впровадження технологій з низьким вуглецевим слідом для відповідності до вимог сталого розвитку
Мережеве співробітництво	Формуються кластери, до яких входять підприємства, університети, стартапи та науково-дослідницькі центри
	Закріплюються зв'язки з місцевими та міжнародними ринками для пришвидшення виходу інновацій на глобальний рівень

Джерело: сформовано на основі [4].

Екстенсивна модель економічного розвитку полягає у формуванні зростання економічної ефективності підприємства за рахунок збільшення виробничих ресурсів без змін їх якісних характеристик [3]. Ця модель має певні особливості, які необхідно враховувати під час її застосування на приватному індустріальному підприємстві. На рисунку 2 наведено основні характеристики екстенсивної моделі.

На приватному індустріальному підприємстві екстенсивна модель може бути адаптована наступним чином. Для розширення виробничих потужностей можуть бути відкриті нові цехи або філії та збільшення обсягів виробництва може бути досягнуто за рахунок дублювання відповідних виробничих процесів. Залучення додаткової робочої сили може бути здійснено за рахунок набору некваліфікованих або низько кваліфікованих робітників, а також залучення тимчасових співробітників для виконання сезонних або одноразових завдань. Збільшення обсягів ресурсів може бути досягнуто за рахунок збільшення закупівлі сировини для підвищення кількості готової продукції та створення великого запасу сировини для безперебійного виробництва. Мінімізація витрат на інновації здійснюється шляхом орієнтації на підтримку поточного стану технологій без їх оновлення, що також супроводжується відсутністю необхідності підвищувати професійний рівень співробітників шляхом їх навчання.

Для приватного індустріального підприємства інтенсивна модель економічного розвитку полягає у збільшенні обсягу випуску продукції за рахунок підвищення ефективності

ресурсів, впровадження інновацій, удосконалення технологій та підвищення кваліфікації персоналу. Якщо розглядати переваги інтенсивної моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства, то першочерговою є економія ресурсів. В процесі реалізації інтенсивної моделі розвитку підприємства спостерігається зниження витрат на сировину, енергію та на оплату праці за рахунок оптимізації виробничих та позавиробничих процесів, що в свою чергу призводить до зменшення собівартості продукції та послуг [1]. При застосуванні інтенсивної моделі розвитку пришвидшується впровадження інновацій, що дозволяє випереджувати конкурентів та мати переваги у якості продукції та послуг.

Якщо підприємство обирає інтенсивну модель розвитку, то для такого підприємства притаманна тісна співпраця з науковими установами, що дозволяє створенню нових технологій та продуктів відповідно до якостей, запиту на які підприємства транслюють від споживачів до науково-технічних установ. На підприємстві, яке розвивається за інтенсивною моделлю, спостерігається збільшення продуктивності за рахунок впровадження автоматизації та цифровізації виробничих та загальних процесів на підприємстві.

Для впровадження інновацій в умовах індустріального підприємства можливо використання інноваційної моделі економічного розвитку [4]. Основні характеристики та їх індикатори наведені в таблиці 1.

Впровадження інноваційної моделі економічного розвитку індустріальних підприємств

має певні позитивні риси. З точки зору конкурентоздатності підприємство, яке обирає інноваційну модель економічного розвитку, має всі можливості зайняти позицію лідера у галузі, цього можна досягти за рахунок пропозиції унікальних продуктів, при виробництві яких було використано унікальні технології. В залежності від здатності конкурентів до впровадження інновацій підприємство отримає довгострокову або середньострокову перевагу у галузі. Оскільки інноваційні рішення збільшують додану вартість продуктів, які виробляються підприємством, то це дозволяє підвищити рівень прибутковості. Інноваційна модель економічного розвитку дозволяє зменшити витрати на виробництво за рахунок впровадження автоматизації та оптимізації логістики. Що призводить до підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для впровадження інновацій потрібні спеціалісти з високим рівнем кваліфікації. Підприємства, які обирають інноваційну модель економічного розвитку, стають осередками, де для талановитих спеціалістів створюються всі умови для самореалізації та подальшого вдосконалення навичок. Такий підхід до роботи із кадрами сприяє розвитку людського капіталу.

Оскільки на підприємствах, які працюють за інноваційною моделлю економічного розвитку, оперативно знаходяться рішення проблем різного рівня складності, то такі підприємства є більш стійкими до криз. Адаптація до змін навколишніх умов на таких підприємствах проходить менш болісно у порівнянні з підприємствами, які обирають інші типи економічного розвитку.

Є певні недоліки інноваційної моделі економічного розвитку приватного індустріального підприємства. В першу чергу для приватних підприємств значущим є фінансовий бар'єр, оскільки для впровадження інновацій потрібні великі обсяги стартових вкладень, оскільки нові технології мають високу вартість, а для їх впровадження потрібно придбати нове обладнання та навчити персонал. Ці вкладення мають довгий строк окупності, тому для приватних підприємств є певні фінансові труднощі для функціонування за інноваційною моделлю економічного розвитку.

Для виходу на ринок з інноваційним продуктом потрібно проводити детальний аналіз ринку, для чого потрібні висококваліфіковані фахівці та великий обсяг досліджень, аналіз яких також може містити похибки. Тому для приватних підприємств індустріального профілю існують ризики провалів, оскільки крім

похибок з аналізом ринку можливі суттєві зміни у попиті через зміни обсягів ринку та через дії конкурентів. Також існує загроза правового змісту, оскільки розвиток технологій може бути далеко попереду обмежень, які відображені у діючому законодавстві, що призводить до правових колізій. В умовах воєнного стану діяльність підприємства має свої особливості [16].

Оскільки впровадження інновацій має велику залежність від сприйняття їх співробітниками підприємств, є загроза опору з боку співробітників, що може призвести до гальмування інноваційних процесів. Нові технології потребують фахівців, професійні компетенції яких суттєво відрізняються від загального професійного рівня робітників підприємства, що потребує або виявлення фахівців, які готові отримувати нові знання та навички. У разі відсутності охочих до підвищення власного професійного рівня серед робітників підприємства потрібно залучення сторонніх фахівців, що може призвести до кадрових перестановок, або звільнень, що буде ускладнювати ситуацію в колективі та може призвести до формування додаткових джерел опору інноваціям [13]. Ці процеси ускладнюють управління підприємством, виникає потреба у застосуванні додаткового часу та зусиль для протидії опору та формуванню потрібного професійного клімату на підприємстві.

Інноваційна модель економічного розвитку дозволяє підприємствам адаптуватись до викликів часу, формувати передовий досвід у галузі та розвивати стійкий інтерес до нових продуктів та технологій. Однак, для успішного впровадження інноваційної моделі економічного розвитку керівництво підприємства має стратегічно бачити майбутнє, вміти прогнозувати ситуацію на ринку ресурсів та бути готовими до подолання низки ризиків та проблем в процесі її впровадження.

Мережева модель економічного розвитку приватного індустріального підприємства полягає у використанні сучасних технологій, цифрових засобів, горизонтальної інтеграції, а також встановленні взаємозв'язків з іншими підприємствами, партнерами та споживачами через існуючі мережеві структури [9]. Така форма економічного розвитку підприємства дозволяє підвищити ефективність його роботи, гнучкість та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Основними рисами мережевої моделі є гнучкість та децентралізація, цифровізація та автоматизація, горизонтальна інтеграція, масштабованість, та співробітництво. Мережева

модель дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації шляхом швидкого перерозподілу ресурсів між різними ланками мережі. Децентралізація в управлінні полягає у делегуванні повноважень філіям, підрозділам, або партнерам.

Для вдалого впровадження мережевої моделі економічного розвитку надважливе значення має рівень адаптації цифрових технологій до потреб підприємства, тобто застосування такого набору цифрових засобів, які максимально будуть відповідати запитам окремих ланок підприємства [17]. Застосуванню мережевої моделі притаманно широке використання штучного інтелекту, Інтернету речей, великих даних та хмарних обчислень, які застосовуються під час автоматизації виробничих ліній, аналізі даних при обчисленні ймовірних обсягів попиту та оптимізації ланцюгів поставок. Хмарні платформи надають можливість віддаленого керування, що покращує керованість системи, яка формується в процесі впровадження мережевої моделі економічного розвитку.

Горизонтальна інтеграція під час впровадження мережевої моделі розвитку полягає у створенні партнерських мереж з іншими підприємствами, які працюють на одному рівні у ланцюгу поставок, або у суміжних секторах. Створення зв'язків в процесі горизонтальної інтеграції призводить до поліпшенню конкурентних переваг, створенню нових ринків та сумісному використанню технологій та знань.

В процесі впровадження мережевої моделі приватне підприємство отримує можливості щодо масштабування, оскільки поступово збільшуються обсяги виробництва, до мережі додаються нові партнери та споживачі, для чого підприємство постійно адаптує процеси, що веде до поступового зростання [18]. Масштабування може виконуватись як шляхом збільшення екосистеми за рахунок залучення нових учасників, так й шляхом використання модульних технологій.

Впровадження мережевої моделі економічного розвитку супроводжується розширенням співробітництва та успішними практиками кооперації. Ключовим компонентом стає створення екосистеми, в якій споживачі продуктів та послуг, співробітники, підрядники, а іноді й конкуренти, активно взаємодіють. Така взаємодія може бути реалізована у вигляді відкритих платформ для обміну знаннями, реалізації сумісних проєктів, використанні краудсорсинга для генерації нових ідей [25].

Для впровадження мережевої моделі економічного розвитку супроводжується дотри-

манням принципів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності, оскільки сталий розвиток стає невід'ємною частиною моделі. Сталий розвиток в рамках мережевої моделі реалізується шляхом зменшення вуглецевого сліду шляхом оптимізації логістики, використанню відтворювальних джерел енергії та створенні виробництв з мінімальними відходами.

Оскільки мережева модель дозволяє використання великих обсягів даних, то в рамках впровадження моделі потрібно приділити значну увагу прозорості та керуванню даними. Відкрите керування та обмін даними створюють довірчі стосунки із споживачами, партнерами та представниками наглядових органів. Прозорість даних досягається шляхом використання блокчейн технологій для відстеження походження матеріалів, використанням систем керування даними для моніторингу процесів у режимі реального часу.

Впровадження мережевої моделі на приватному індустріальному підприємстві потребує залучення інтелектуальних ресурсів, для чого потрібно не тільки віднайти кращих фахівців [22], але й створити умови для їх професійного зростання та успішної інтеграції до мережевих структур [19].

Впровадження мережевої моделі на приватному індустріальному підприємстві дозволяє підвищити ефективність за рахунок оптимізації процесів, зниження витрат та мінімізації втрат. Постійна взаємодія з іншими учасниками мережі сприяє швидкому впровадженню нових технологій та ідей. Використання сучасних засобів зв'язку в процесі реалізації мережевої моделі дозволяє відкривати нові ринки, працювати з партнерами з інших країн. Розширення кола споживачів та створення різних каналів отримання ресурсів підвищує стійкість до ризиків та дає можливість швидкого реагування на зміни ринків, що веде до підвищенню конкурентоздатності [20].

Є певні труднощі, які можуть виникати у приватних індустріальних підприємств під час впровадження мережевої моделі економічного розвитку. Оскільки для впровадження цієї моделі потрібні значні інвестиції, які спрямовуються на придбання цифрової інфраструктури, навчання персоналу та переформатування бізнес-процесів, не всі приватні підприємства мають фінансову спроможність для того, щоб розпочати роботи [21]. Для мережевої моделі притаманна децентралізація управління, що може викликати труднощі у координації та призвести до зниженню прибутковості. Труд-

нощі координації також можуть призвести до розладів у колективах через невизначеність короткострокових завдань [23]. Крім того, співробітники можуть не бути готовими до впровадження нових технологій та чинити опір впровадженню мережевої моделі.

Сучасний рівень кіберзахисту не відповідає запитам з боку підприємств, тому існують ризики витоку інформації, яка має приватну або корпоративну цінність [9]. Також існують певні труднощі із невідповідністю законодавства умовам роботи в мережі [24].

Мережева модель економічного розвитку на приватному індустріальному підприємстві має широкі можливості поліпшення результатів його діяльності за рахунок гнучкості, інновацій та співробітництва. Для успішного впровадження цієї моделі потрібно провести якісне стратегічне планування, мати відповідні фінансові ресурси та подолати організаційні виклики. При цьому важливим моментом є дотримання гендерного паритету на підприємстві [14]. Також потрібно створювати робочі місця та підтримувати осіб з обмеженими можливостями [15].

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Постійні зміни у зовнішньому середовищі, формування нових умов для розвитку індустріальних підприємств потребує своєчасного адаптування моделей стратегічного розвитку підприємств, тому надважливим є вчасно адаптувати існуючі моделі до змін, які відбуваються, або відбулися. Наведені приклади адаптації екстенсивної, інтенсивної, інноваційної та мережевої моделі до умов формування сталого розвитку приватного індустріального підприємства можуть бути використані в процесі створення стратегій розвитку підприємств із різними видами виробництва.

Запропоновані дослідження деяких моделей економічного розвитку підприємств складають неповний перелік існуючих моделей, тому подальші дослідження можуть охоплювати інші моделі. Перспективи можливостей застосування цього дослідження обумовлюються різноманітністю запропонованих моделей економічного розвитку, які можуть бути обрані для здійснення стратегічного планування сталого розвитку приватного індустріального підприємства.

#### Література:

1. Dess, G. G., Lumpkin, G., & Taylor, M. L. *Strategic Management: Creating Competitive*

*Advantages*. In *Strategic Management: Texts and Cases*. 2004. P. 3—44. <https://cpb-eu-w2.wpmucdn.com/caledonianblogs.net/dist/4/81/files/2009/09/Dess-Lumpkin-Article.pdf>

2. Desta, S. T. *Strategic Planning Process to Company Performance*. *European Scientific Journal*, 2019. № 5. P. 165—204. URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p165>.

3. Gandrita, D. M. *Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels*. *Administrative Sciences*. 2023. № 13 (10), 211. <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>.

4. Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. *Strategic Management Theory*. 2016. Sengage learning. 530 с.

5. Krykavskyy, Y., Semchuk, Z., & Moskviak, Y. *Competitive-innovative development of tourism enterprises in the framework of sustainable development*. *Law, Business and Sustainability Herald*, 3 (1), 2021. С. 34—41.

6. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A. *Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system*. *Amazonia Investiga*. 2022. С. 243—255. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>.

7. Tepluk, M., Sahaidak, M., Petrovska, S., Rudenko, N., & Matsola, M. *Proposal to Increase the Level of Rural Business Activity after COVID-19*. *TEM Journal*, 2021, p. 656—662. <https://doi.org/10.18421/tem102-21>.

8. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. *Strategic Management and Business Policy*. 2015. Pearson Education Limited.

9. Загороднюк, О. В., Гоменюк, М. О., Клименко, А. В., Пітель, Н. Я., & Длугоборська, А. В. *Цифровізація управлінської діяльності: пріоритети та перспективи*. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 89—93. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.

10. Копитко, М. І., Михаліцька, Н. Я., & Яцик, М. Р. *Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу*. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 22—28. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22.

11. Савченко, Т. В., Ніколюк, О. В., & Басюркіна, Н. Й. *Інноваційні бізнес-моделі у соціальному підприємстві*. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 14—19. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.14>.

12. Шарапа, В. Г. *Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти*. *Економіка та суспільство*. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

13. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Конституційне право на працю: порівняльно-правова характеристика. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 1. С. 142—150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.

14. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Права жінок та гендерна рівність в Україні: проблеми теорії та практики. *Приватне та публічне право*. 2022. № 1. С. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

15. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Безбар'єрна Україна: проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

16. Martseniuk L., Cherniak N., Tishchenkova S., Botvinov R. Economy, Public Administration and Legal Relations under the Permanent Armed Conflicts: Paradoxes and Regularities of Development. *Economic Annals-XXI*. 2020. Vol. 181, Iss. 1—2. P. 4—17. DOI: 10.21003/ea.V181-01.

17. Марценюк Л., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ: Науковий журнал*. 2024. № 2 (129). С. 153—163. <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

18. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

19. Марценюк, Л., Матусевич, О., & Лебедєва, В. К. Інтелектуальний капітал: теоретико-прикладний аспект застосування в умовах діджиталізації економічних процесів. *Review of transport economics and management*. 2024. № 10 (26). С. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

20. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки*. Запоріжжя, 2021. № 2. С. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

21. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Токмакова І. В., Жернова Є. В. Менеджмент: інноваційний аспект: монографія / за заг. ред. Л. В. Марценюк. Дніпро: Журфонд, 2022. 136 с. ISBN 978-966-934-352-9.

22. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ре-

сурсного потенціалу підприємства. *Економ. журн. Одес. політехн. ун-ту*. 2020. № 2. С. 102—107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14, 10.5281/zenodo.4266841.

23. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління: моногр. / кол. авт. [Марценюк Л. В., Дронь М. А., Бобиль В. В. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., В. В. Бобиля. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 166 с.

24. Бобиль В.В., Марценюк Л.В., Аберніхіна І. Г., Топоркова О. А.. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. *Журнал Ефективна економіка*, № 6, 2022. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>

25. Марценюк Л., Махінько І., Гребенюк Г. Напрями ефективного використання даних та аналітики у прийнятті рішень про розвиток персоналу. "Philosophy, economics and law review", № 1, 2024. С. 75—84. [https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4\\_1/PhELR\\_4\\_1-75-84.pdf](https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4_1/PhELR_4_1-75-84.pdf)

#### References:

1. Dess, G. G., Lumpkin, G. & Taylor, M. L. (2004), "Strategic Management: Creating Competitive Advantages", *Strategic Management: Texts and Cases*, pp. 3—44, available at: <https://cpb-eu-w2.wpmucdn.com/caledonianblogs.net/dist/4/81/files/2009/09/Dess-Lumpkin-Article.pdf> (Accessed 15 Feb 2025).

2. Desta, S. T., (2019), "Strategic Planning Process to Company Performance", *European Scientific Journal*, pp. 165—204, 5 URL: <http://dx.doi.org/10.19044/esj.2019.v15n22p165>.

3. Gandrita, D. M., (2023). "Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels", *Administrative Sciences*, vol. 13 (10), 211, <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>.

4. Hill, C. W. L., Jones, G. R. & Schilling, M. A., (2016). *Strategic Management Theory*, Sengage learning, USA.

5. Krykavskyy, Y., Semchuk, Z. & Moskvik, Y., (2021), "Competitive-innovative development of tourism enterprises in the framework of sustainable development", *Law, Business and Sustainability Herald*, vol. 3 (1), pp. 34—41.

6. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., & Kashperska, A., (2022), "Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system", *Amazonia Investiga*, pp. 243—255. <https://doi.org/10.34069/AI/2022.54.06.23>.

7. Tepliuk, M., Sahaidak, M., Petrovska, S., Rudenko, N., & Matsola, M., (2021), "Proposal to

Increase the Level of Rural Business Activity after COVID-19", TEM Journal, pp. 656—662, <https://doi.org/10.18421/tem102-21>.

8. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. (2015), Strategic Management and Business Policy, Pearson Education Limited, UK.

9. Zahorodniuk, O. V., Homeniuk, M. O., Klymenko, L. V., Pitel', N. Ya., & Dluhobors'ka, L. V. (2025), "Digitalization of management activities: priorities and prospects", Investments: practice and experience, vol. 1, pp. 89—93, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.89>.

10. Kopytko, M. I., Mykhalits'ka, N. Ya. & Yatsyk, M. R., (2025), "Strategic management of the enterprise human resources potential: hr audit, hr logistics and hr motivation management", Investments: practice and experience, vol. 1, pp. 22—28, DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.22.

11. Savchenko, T. V., Nikoliuk, O. V. & Basiurkina, N. J., (2025), "Innovative business models in social entrepreneurship", Investments: practice and experience, vol.2, pp. 14—19, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.14>.

12. Sharapa, V. H., (2023), "Formation of strategies: theoretical and practical aspects", Economy and society. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>.

13. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2022), "Constitutional right to work: comparative legal characteristics", Baltic Journal of Legal and Social Sciences, vol. 1, pp. 142-150. DOI: 10.30525/2592-8813-2022-1-17.

14. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2022), "Women's rights and gender equality in Ukraine: problems of theory and practice", Pryvatne ta publichne pravo, vol. 1, pp. 61—66. DOI: 10.32845/2663-5666.2022.1.11.

15. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2023), "Barrier-free Ukraine": problems and prospects", Nove ukrains'ke pravo, vol. 4, pp. 82—93. DOI: <https://doi.org/10.51989/NUL.2023.4.11>.

16. Martseniuk, L., Cherniak, N., Tishchenkova, S. and Botvinov, R. (2020), "Economy, Public Administration and Legal Relations under the Permanent Armed Conflicts: Paradoxes and Regularities of Development", Economic Annals-XXI, Vol. 181, no. 1—2, pp. 4—17. DOI: 10.21003/ea.V181-01.

17. Martseniuk, L. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of rail transport in Ukraine", Naukovyj visnyk Dniprov's'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav: Naukovyj zhurnal, vol. 2 (129), pp. 153—163. <http://doi.org/10.31733/2078-3566-2024-2-153-163>

18. Martseniuk, L.V. and Sydoruk, A.O. (2024), "Directions for the implementation of the goals of sustainable development of Ukraine in railway transport and adaptation of these goals to the conditions of martial law", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 16, pp. 88—97, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397> (Accessed 15 Feb 2025). <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.88>

19. Martseniuk, L., Matusyevych, O., & Lebedieva, V. K. (2024), "Intellectual capital: theoretical and applied aspect of use in the era of digitalization of economic processes", Review of transport economics and management, vol. 10(26), pp. 39—45. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/300141>

20. Nalyvajko, L. R. and Martseniuk, L. V. (2021), "Minimization of legal risks of business entities as an important aspect of national security of Ukraine", Visnyk Zaporiz'koho natsional'noho universytetu. Yurydychni nauky, vol. 2, pp. 11—18. DOI: 10.26661/2616-9444-2021-2-02.

21. Charkina, T. Yu., Martseniuk, L. V., Zadoia, V. O., Tokmakova, I. V. and Zhernova, Ye. V. (2022), Menedzhment: innovatsijnyj aspekt [Management: innovative aspect], Zhurfond, Dnipro, Ukraine.

22. Martseniuk, L. V. (2020), "Development of labor potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise", Ekonom. zhurn. Odes. politekhn. un-tu, vol. 2, pp. 102—107. DOI: 10.15276/EJ.02.2020.14.10.5281/zenodo.4266841.

23. Martseniuk, L. V., Dron', M. A. and Bobyl', V. V. (2022), Naukovi ta prykladni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ryzyk-oriientovanoho upravlinnia [Scientific and applied aspects of accounting and analytical support of risk-oriented management], Vydavets' Bila K. O., Dnipro, Ukraine.

24. Bobyl', V.V. Martseniuk, L.V. Abernikhina, I. H. and Toporkova, O. A. (2022), "Modern financial risk management policy of the bank", Efektyvna ekonomika, vol. 6. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.6.6>

25. Martseniuk, L., Makhin'ko, I. and Hrebenuk, H. (2024), "Directions of effective use of data and analytics in decision-making on personnel development", Philosophy, economics and law review, vol.1, pp. 75—84, available at: [https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4\\_1/PhELR\\_4\\_1-75-84.pdf](https://phelr.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/files/4_1/PhELR_4_1-75-84.pdf) (Accessed 15 Feb 2025).

*Стаття надійшла до редакції 02.03.2025 р.*