УДК 658.1: 005.591.6; JEL classification: O31, M10, L21, O32, L26 DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-3-9

Білецька Ірина,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

Biletska Iryna,
Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University,
https://orcid.org/0000-0002-6906-7161

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
STRATEGIC PRIORITIES OF INNOVATION MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

Білецька І. Стратегічні пріоритети інноваційного менеджменту управління змінами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 3. С. 56 – 60.

Biletska I. Strategic priorities of innovation management and change management in the system of increasing the competitiveness of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 3. pp. 56 – 60.

У статті досліджено теоретико-прикладні засади формування стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту та управління змінами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. Обґрунтовано, що в умовах динамічного та нестабільного середовища інновації є ключовим чинником забезпечення стійких конкурентних переваг і потребують системної інтеграції у стратегічне управління. Визначено та охарактеризовано стратегічні пріоритети (цифрова трансформація та технологічна модернізація бізнес-процесів, формування інноваційної організаційної культури та розвиток людського капіталу, орієнтація на клієнта та розвиток інноваційних продуктів і послуг, розвиток гнучких організаційних структур і адаптивних бізнес-моделей, інтеграція інновацій у стратегічне управління з розбудовою партнерських екосистем). Доведено, що їх комплексна реалізація сприяє підвищенню ефективності діяльності, адаптивності та інноваційної спроможності, забезпечує оптимізацію бізнес-процесів, зростання рівня клієнтоорієнтованості, розвиток внутрішнього потенціалу та розширення можливостей для співпраці. У результаті формується цілісна система управління змінами, орієнтована на проактивний розвиток і створення доданої вартості. Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання під час розроблення стратегій розвитку підприємств і впровадження інноваційних підходів до управління змінами.
Ключові слова: *підприємство, бізнес, конкурентоспроможність, менеджмент, зміни, інновації, стратегічні пріоритети.*

The article examines the theoretical and applied foundations for shaping strategic innovation management priorities within change management systems to enhance enterprise competitiveness. It demonstrates that in a dynamic and unstable environment, innovation is a key driver of sustainable competitive advantage and therefore requires systematic integration into the overall strategic management framework. The study identifies and comprehensively characterizes five core strategic priorities: digital transformation and technological modernization of business processes; development of an innovation-oriented organizational culture and human capital; customer orientation and the advancement of innovative products and services; development of flexible organizational structures and adaptive business models; and the integration of innovation into strategic management alongside the formation of partnership ecosystems. It is argued that implementing these priorities ensures a coherent transformation of enterprise activities by aligning internal capabilities with external challenges and market demands. In particular, digitalization enhances operational efficiency and decision-making speed; the development of human capital strengthens the organization's readiness for change; customer-centric approaches increase market relevance and value creation; flexible organizational structures improve responsiveness and resilience; while strategic integration of innovation and partnerships expands access to knowledge, technologies, and resources. The findings demonstrate that the comprehensive realization of these strategic priorities contributes to increasing enterprise adaptability, innovation capacity, and overall performance. As a result, a holistic change management system is formed, oriented toward continuous development, proactive behavior, and long-term value creation. The practical significance of the study lies in the applicability of its results for designing enterprise development strategies and implementing advanced innovation management approaches in conditions of uncertainty and transformation.
Keywords: *enterprise, business, competitiveness, management, change, innovation, strategic priorities.*

Вступ

Високий рівень методико-прикладної значущості проблеми дослідження зумовлена глибинними трансформаціями сучасного економічного середовища, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням глобальної конкуренції. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами втрачають ефективність, поступаючись місцем інноваційно орієнтованим моделям розвитку. Здатність підприємств швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові технології та формувати унікальні конкурентні переваги стає визначальним чинником їхнього успіху, що об'єктивно підвищує значущість дослідження стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту.

Особливої ваги зазначена проблематика набуває в умовах цифровізації економіки та активного розвитку технологічних інновацій, які суттєво змінюють характер бізнес-процесів і взаємодію зі споживачами. Впровадження цифрових рішень, автоматизація та використання аналітики даних створюють нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, однак водночас вимагають системного підходу до управління змінами. У зв'язку з цим актуалізується потреба у формуванні цілісної концепції інноваційного менеджменту, здатної забезпечити узгодженість технологічних, організаційних та управлінських трансформацій.

Не менш важливим аспектом є зростання ролі людського капіталу та організаційної культури як ключових факторів успішної реалізації змін. У сучасних умовах саме персонал слугує носієм інновацій, а рівень його компетентностей, мотивації та готовності до трансформацій визначає результативність впровадження нововведень. Це зумовлює необхідність дослідження механізмів формування інноваційної культури, розвитку креативного потенціалу працівників і підвищення їхньої адаптивності до змін.

Крім того, своєчасність теми підсилюється потребою підприємств у формуванні гнучких організаційних структур, клієнтоорієнтованих бізнес-моделей і розвитку партнерських екосистем. В умовах зростаючої складності та взаємозалежності економічних процесів саме здатність до ефективної взаємодії, швидкого реагування на запити ринку та інтеграції інновацій у стратегічне управління визначає довгострокову конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу. Відповідно,

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Білецька Ірина, 2026

дослідження стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту управління змінами є своєчасним і необхідним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Вкажімо, що на сьогодні наявне ґрунтовне теоретико-методичне підґрунтя для дослідження проблеми, сформоване в межах досліджень стратегічного управління, інноваційного розвитку, адаптаційних змін та економічної безпеки підприємств. Так, у наукових працях акцентовано увагу на визначальній ролі стратегічного управління у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу. До прикладу, Л. Бєлоусова та Н. Марченко [1, с. 7–11] доводять, що вибір і реалізація ефективної стратегії розвитку безпосередньо впливають на ринкові позиції підприємства, формують його здатність до довгострокового функціонування та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. У цьому контексті важливим є розуміння конкурентоспроможності як комплексної категорії з поєднання виробничих, управлінських та інноваційних аспектів діяльності. Такі висновки обґрунтовано у дослідженні С. Савченка [9], де сформовано методологічні засади її оцінювання.

Суттєвий внесок у розвиток досліджуваної проблематики зроблено у працях, присвячених інноваційному менеджменту та формуванню стратегічних орієнтирів розвитку підприємств. Як от Н. Литвин [5,с.303-309] розглядає інноваційне управління як провідний чинник формування конкурентних переваг, підкреслюючи необхідність інтеграції інноваційних рішень у стратегічне планування. Доповнюють ці підходи дослідження Л. Пронько і К. Токара [7], де акцентується на ролі маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності, що дає змогу розширити бачення інноваційного менеджменту крізь призму ринкової орієнтації суб'єктів бізнесу.

Водночас значна увага приділяється питанням управління змінами як невід'ємній складовій інноваційного розвитку. До прикладу, Р. Грінченко [4, с. 59-63] визначає структурні компоненти управління адаптаційними змінами, підкреслює необхідність системного підходу до трансформаційних процесів на підприємстві. У свою чергу, Н. Приймак [6, с. 158-162] розглядає опір змінам як інтегровану соціальну складову управління, що потребує врахування поведінкових аспектів персоналу під час реалізації інноваційних трансформацій. Зазначене свідчить про доцільність поєднання організаційних, економічних і соціально-психологічних інструментів у системі управління змінами.

Актуалізація проблеми інноваційного управління змінами закономірно посилюється в умовах цифрової трансформації економіки. В. Прохорова, Я. Юхман і Ю. Янчак [8, с. 104-111] обґрунтовують підхід до управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності, яка передбачає узгодження цифрових технологій з бізнес-процесами та стратегічними цілями підприємства, підвищує ефективність адаптації підприємств до динамічного середовища та забезпечує їх інноваційний розвиток.

Важливим аспектом досліджуваної тематики слід вважати економічні механізми стимулювання розвитку підприємств та їхньої мобільності. Логічно, що в працях Т. Васильціва та О. Виговського [2,с.388-393] проаналізовано форми та види економічного механізму підтримки розвитку малого і середнього бізнесу в умовах євроінтеграції, що створює інституційні передумови для інноваційного зростання. Крім того, у інших працях цих же авторів розкрито сутність економічної мобільності як здатності підприємств до швидкої адаптації в кризових умовах, що безпосередньо пов'язано з ефективністю управління змінами та забезпеченням економічної безпеки.

З позицій оцінювання спроможності підприємств до реалізації змін важливими є напрацювання щодо визначення їх адаптаційного потенціалу. Я. Юхман і О. Бережницький [10,с.22-32] пропонують інструментарій оцінювання такого потенціалу, що дозволяє ідентифікувати можливості підприємства щодо впровадження інновацій та реагування на зовнішні виклики.

Результати аналізу наукових джерел засвідчують, що проблематика стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту управління змінами формується на перетині кількох взаємопов'язаних напрямів: стратегічного управління конкурентоспроможністю, інноваційного розвитку, адаптаційних і трансформаційних процесів, економічної мобільності підприємств. Водночас, попри наявність значної кількості досліджень, комплексний підхід до визначення стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту управління змінами як інтегрованої системи, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, потребує подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту в управлінні змінами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження

Наголосимо на тому, що в системі підвищення конкурентоспроможності сучасного підприємства інноваційний менеджмент управління змінами виконує роль каталізатора трансформацій, забезпечуючи адаптацію до динамічного зовнішнього середовища. Його стратегічні пріоритети формують логіку довгострокового розвитку та визначають напрями концентрації ресурсів і управлінських зусиль. Відтак, на рис. 1. Представлено систематизацію ключових стратегічних пріоритетів інноваційного менеджменту та управління змінами в системі підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Запропонована структура відображає взаємопов'язані напрями трансформацій з охопленням цифрової модернізації бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та інноваційної культури, посиленням клієнтоорієнтованості, формуванням гнучких організаційних структур, інтеграцією інновацій у стратегічне управління і партнерські екосистеми тощо. Візуалізація цих пріоритетів дозволяє комплексно розкрити логіку інноваційних змін та обґрунтувати їх роль у забезпеченні стійких конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Наголосимо на тому, що обрання цифрової трансформації та технологічної модернізації бізнес-процесів зумовлено об'єктивною необхідністю реагування суб'єктів бізнесу на прискорення технологічних змін, цифровізацію економіки та зростання конкуренції на глобальних і локальних ринках. У сучасних умовах саме рівень технологічної оснащеності та здатність інтегрувати цифрові рішення у бізнес-процеси стають визначальними чинниками ефективності діяльності.

Авторська позиція полягає в тому, що реалізація цього пріоритету передбачає не лише впровадження окремих інструментів (аналітики даних, автоматизації чи інформаційних систем), а й комплексну трансформацію операційної моделі підприємства, тобто від реінжинірингу процесів до створення цифрових платформ управління. У

результаті підприємства отримують суттєве скорочення трансакційних та операційних витрат, підвищення точності планування й прогнозування, зниження впливу людського фактора та оптимізацію використання ресурсів. Ще однією важливою перевагою є також підвищення швидкості ухвалення управлінських рішень завдяки доступу до актуальної інформації в режимі реального часу. У підсумку реалізація цього пріоритету забезпечує формування гнучкої, технологічно адаптивної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати якість обслуговування клієнтів і створювати додану вартість, що безпосередньо зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Рис. 1. Стратегічні пріоритети інноваційного менеджменту управління змінами в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Джерело: авторська розробка.*

Наступний стратегічний пріоритет стосується формування інноваційної організаційної культури та розвитку людського капіталу. Його актуалітет у тому, що жодні технологічні чи організаційні зміни не можуть бути ефективно реалізовані без відповідної внутрішньої готовності персоналу та сприятливого культурного середовища. Адже умови високої невизначеності та постійних трансформацій вимагають від підприємств переходу до моделей управління, орієнтованих на знання, креативність і гнучкість мислення працівників. Саме тому формування інноваційної організаційної культури (з акцентом на відкритість до змін, підтримку ініціатив, міжфункціональну взаємодію та прийняття обґрунтованого ризику) стає стратегічно важливим напрямом.

Паралельно з цим здійснюється інвестування у розвиток людського капіталу через навчання, підвищення кваліфікації, розвиток цифрових і управлінських компетенцій. Реалізація цього пріоритету дозволяє знизити опір змінам, підвищити залученість персоналу та сформувати внутрішні джерела інновацій. У довгостроковій перспективі це сприяє зростанню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень, прискоренню впровадження інновацій і формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, людський капітал і організаційна культура виступають фундаментом успішної реалізації змін та забезпечують здатність підприємства до безперервного розвитку.

На вказаному тлі посилюється й роль такого пріоритету корпоративного менеджменту в бізнесі, як орієнтація на клієнта та розвиток інноваційних продуктів і послуг. Це обумовлюється трансформацією конкурентного середовища, у якому вирішальним фактором успіху стає і виробнича спроможність підприємства, і його здатність глибоко розуміти та передбачати потреби споживачів. У таких умовах клієнт перестає бути лише об’єктом збуту, перетворюючись на ключового учасника формування ціннісної пропозиції.

Саме тому підприємства змушені переорієнтовувати свої бізнес-моделі на принципи клієнтоцентричності, системно використовуючи інструменти аналітики поведінки споживачів, сегментації ринку та персоналізації продуктів і сервісів. Вважаємо, що практична імплементація цього пріоритету забезпечує скорочення часових лагів між виникненням попиту та реакцією на нього, підвищує релевантність пропозиції та формує стійкі зв’язки з клієнтами. Важливим результатом є також підвищення ефективності інноваційної діяльності, оскільки продукти створюються з урахуванням реальних потреб ринку, а ризики їх неприйняття суттєво зменшуються. У підсумку підприємство отримує зростання рівня задоволеності та лояльності споживачів, розширення ринкових ніш і підвищення доходності, що зміцнює його конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Зараз, до стратегічних пріоритетів менеджменту управління змінами з огляду на зміцнення конкурентоспроможності бізнесу важливо включити й розвиток гнучких організаційних структур і адаптивних бізнес-моделей. Такий висновок обґрунтовується тим, що традиційні ієрархічні моделі менеджменту дедалі частіше виявляються неефективними в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Жорсткість структур, тривалість процедур погодження та обмежена автономія підрозділів стримують швидкість реагування на зміни, що знижує конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті перехід до гнучких, децентралізованих і проєктно-орієнтованих форм організації слугує логічною відповіддю на виклики часу.

Додатково аргументуємо це тим, що реалізація такого підходу передбачає делегування повноважень, розвиток міжфункціональних команд, впровадження адаптивних методів управління та регулярне оновлення бізнес-моделей відповідно до змін ринкових умов. Це дозволяє підприємствам значно підвищити швидкість впровадження інновацій, оптимізувати управлінські процеси та ефективніше управляти ризиками. Як результат формується організація, здатна до швидкого самоналаштування, експериментування та масштабування успішних рішень. Інший

позитивний результат — підвищення загальної ефективності діяльності, зміцнення внутрішньої координації та створення передумов для сталого розвитку в умовах невизначеності.

Однак, необхідна й інтеграція інновацій у стратегічне управління та розвиток партнерських екосистем. Це ще один стратегічний пріоритет менеджменту, зумовлений необхідністю переходу від фрагментарного, епізодичного впровадження інновацій до їх системної, стратегічно узгодженої реалізації. У сучасних умовах інновації перестають бути допоміжним елементом діяльності та набувають статусу ключового чинника довгострокового розвитку. Це вимагає їх глибокої інтеграції в процес стратегічного управління, передбачає формування збалансованого портфеля інноваційних проєктів і їх узгодження із загальними цілями підприємства, ресурсними можливостями та ризиковим профілем.

Позаяк, ускладнення технологічних процесів і зростання вартості інновацій об'єктивно стимулюють підприємства до розширення меж власної діяльності через розвиток партнерських екосистем. Співпраця з науковими установами, стартапами, галузевими кластерами та іншими суб'єктами ринку відкриває доступ до нових знань, компетенцій і технологій, що значно підсилює інноваційний потенціал. Видається доцільним констатувати, що реалізація цього пріоритету забезпечує підвищення якості стратегічних рішень, більш ефективний розподіл ресурсів між інноваційними ініціативами та зниження ризиків їх реалізації. Підприємство отримує можливість швидше генерувати і комерціалізувати інновації, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову динаміку розвитку на основі синергії внутрішніх і зовнішніх джерел зростання.

На думку автора, визначені стратегічні пріоритети формують цілісну систему інноваційного менеджменту управління змінами, яка забезпечує, по-перше, адаптацію підприємства до зовнішніх викликів, а по-друге — проактивне формування його конкурентних переваг. Їхня реалізація сприяє підвищенню стійкості, гнучкості та інноваційності підприємства в умовах нестабільного економічного середовища, у т. ч. повномасштабної війни.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Інноваційний менеджмент управління змінами повноцінно вважається системоутворювальним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного та високоризикового середовища. Обґрунтовано доцільність виокремлення стратегічних пріоритетів, які формують цілісну логіку трансформаційного розвитку: (1) цифрова трансформація та технологічна модернізація, (2) розвиток інноваційної організаційної культури і людського капіталу, (3) орієнтація на клієнта та інноваційні продукти, (4) формування гнучких організаційних структур, (5) інтеграція інновацій у стратегічне управління з розбудовою партнерських екосистем. Їхня системна реалізація забезпечує узгодженість внутрішніх змін із зовнішніми викликами та створює передумови для формування стійких конкурентних переваг.

Ключовим ефектом впровадження визначених пріоритетів є підвищення адаптивності та інноваційної спроможності суб'єктів господарювання. Саме цифровізація сприяє оптимізації бізнес-процесів і підвищенню операційної ефективності, а розвиток людського капіталу та інноваційної культури забезпечують готовність персоналу до змін. У свою чергу, клієнтоорієнтованість підсилює ринкову релевантність продукції, а гнучкі організаційні структури дозволяють оперативно реагувати на нестабільність середовища. При цьому інтеграція інновацій у стратегічне управління та розвиток партнерських взаємодій розширює доступ до ресурсів і знань, що підвищує результативність інноваційної діяльності та знижує ризики.

Відповідно, реалізація запропонованих стратегічних пріоритетів забезпечує перехід підприємств до проактивної моделі розвитку, орієнтованої на безперервне оновлення, гнучкість і створення цінності. Така політика дозволяє як ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, так і формувати власні траєкторії зростання, зміцнюючи позиції на ринку. Перспективами подальших досліджень є розроблення методичного інструментарію для оцінювання ефективності реалізації зазначених пріоритетів та обґрунтування механізмів їх практичної імплементації з урахуванням галузевих і регіональних особливостей.

Перспективи подальших наукових досліджень у цій сфері стосуються розробки методології аналізу управління змінами у сфері зміцнення економічної мобільності бізнесу.

Література

1. Бєлоусова Л.І., Марченко Н.О. Вплив стратегічного управління та обраної стратегії на конкурентоспроможність промислового підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016. № 3 (227). С. 7-11.
2. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Аналізування форми та видів економічного механізму стимулювання розвитку та мобільності малого і середнього бізнесу регіону в умовах євроінтеграції України. *Modelling The Development of Economic Systems*. 2025. № 1. С. 388-393. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50.
3. Васильців Т. Г., Виговський О. О. Методико-прикладні положення економічної мобільності як умови забезпечення економічної безпеки підприємств у кризових умовах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. №5 (322). С. 152-156. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25.
4. Грінченко Р.В. Компоненти підходу до управління адаптаційними змінами на підприємстві. *«Бізнес-навігатор»*. 2019. Вип. 1. С. 59-63.
5. Литвин Н. Ю. Інноваційне управління формуванням стратегічних орієнтирів конкурентних переваг. *Бізнес-інформ.* 2021. № 1. С. 303-309. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001238642.
6. Приймак Н. М. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. № 2(70). С. 158-162.
7. Пронько Л. М., Токар К.С . Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73.
8. Прохорова В.В., Юхман Я.В., Янчак Ю.О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес-інформ.* 2024. №6. С. 104-111. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111
9. Савченко С.М. Методологічні основи дослідження конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.52.
10. Юхман Я., Бережницький О. Інструментарій оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка», 2024. № 19(38). С. 22-32. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18.

References

1. Bielousova, L. I., & Marchenko, N. O. (2016). Vplyv stratehichnoho upravlinnia ta obranoi stratehii na konkurentospromozhnist promyslovoho pidpryiemstva [Impact of strategic management and selected strategy on the competitiveness of an industrial enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia* [*Herald of Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*], (3(227)), 7–11.
2. Vasyltsiv, T. H., & Vyhovskyi, O. O. (2025). Analizuvannia formy ta vydiv ekonomichnoho mekhanizmu stymuliuvannia rozvytku ta mobilnosti maloho i serednoho biznesu rehionu v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [Analyzing the forms and types of economic mechanism for stimulating the development and mobility of small and medium business in the region under European integration of Ukraine]. *Modeliuvannia rehionalnoi ekonomiky* [*Modeling the Development of the Economic Systems*], (1), 388–393. https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-50
3. Vasyltsiv, T. H., & Vyhovskyi, O. O. (2023). Metodyko-prykladni polozhennia ekonomichnoi mobilnosti yak umovy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpryiemstv u kryzovykh umovakh [Methodological and applied provisions of economic mobility as a condition for ensuring economic security of enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [*Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*], (5(322)), 152–156. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-25
4. Hrinchenko, R. V. (2019). Komponenty pidkhodu do upravlinnia adaptatsiinymy zminamy na pidpryiemstvi [Components of the approach to managing adaptive changes at the enterprise]. *Biznes Navihator* [*Business Navigator*], (1(50)), 59–63.
5. Lytvyn, N. Yu. (2021). Innovatsiine upravlinnia formuvanniam stratehichnykh oriientyriv konkurentnykh perevah [Innovative management of forming strategic benchmarks of competitive advantages]. *Biznes Inform* [*Business Inform*], (1), 303–309. http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001238642
6. Pryimak, N. M. (2019). Opir yak intehrovana sotsialna skladova upravlinnia zminamy [Resistance as an integrated social component of change management]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [*Problems of Systemic Approach in Economics*], (2(70)), 158–162. https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-23
7. Pronko, L. M., & Tokar, K. S. (2022). Marketynhova stratehiia u formuvanni konkurentospromozhnosti pidpryiemstva [Marketing strategy in shaping enterprise competitiveness]. *Efektyvna ekonomika* [*Efficient Economy*], (4). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.4.73
8. Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., & Yanchak, Yu. O. (2024). Upravlinnia transformatsiieiu pidpryiemstv na osnovi tsyfrovoi koherentnosti [Enterprise transformation management based on digital coherence]. *Biznes Inform* [*Business Inform*], (6), 104–111. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111
9. Savchenko, S. M. (2019). Metodolohichni osnovy doslidzhennia konkurentospromozhnosti pidpryiemstv [Methodological foundations of researching enterprise competitiveness]. *Efektyvna ekonomika* [*Efficient Economy*], (6). https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.52
10. Yukhman, Ya., & Berezhnytskyi, O. (2024). Instrumentarii otsiniuvannia adaptatsiinoho potentsialu pidpryiemstv [Toolkit for evaluating enterprise adaptive potential]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriia: Ekonomika* [*Adaptive Management: Theory and Practice. Series: Economics*], 19(38). https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-18

Стаття надійшла до редакції / Received 02.08.2026 **Прийнята до друку / Accepted 11.08.2026**
Опубліковано/ Published 04.09.2026