

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-80>

УДК 330.3:658.1

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

CHANGE MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE: FEATURES OF RESOURCE PROVISION

Білецька Ірина Мирославівна

доктор економічних наук, професор,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6906-7161>

Сабецька Тетяна Ігорівна

кандидат економічних наук, доцент,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

Biletska Iryna, Sabetska Tetiana

Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management
of the Western Ukrainian National University

У статті обґрунтовано необхідність регулярного здійснення управлінських змін, спрямованих на забезпечення адаптації підприємства до сучасних викликів та шоків. Постійна непередбачуваність та активне посилення конкуренції підтверджує важливість обґрунтованих і цільово орієнтованих управлінських змін для вирішення як короткострокових, так і довгострокових завдань. Доведено, що ключовим об'єктом управлінських змін на підприємстві мають бути процеси ресурсного забезпечення з орієнтацією на підвищення їх ефективності. Згідно процесно-об'єктного підходу наголошено на необхідності врахування при здійсненні управлінських змін характеристик ресурсного забезпечення підприємства.

Ключові слова: управління змінами, ресурсне забезпечення, стратегії, стратегічне управління, потенціал, формування, використання, ефективність.

The article substantiates the need for regular implementation of management changes aimed at ensuring the adaptation of the enterprise to modern challenges and shocks. The constant unpredictability and active strengthening of competition confirm the importance of justified and goal-oriented management changes for solving both short-term and long-term tasks. Modern change management involves not only studying the market situation to minimize costs, but also the flexible formation of resource capital capable of ensuring the enterprise's resistance to fluctuations. It is proved that the key object of management changes at the enterprise should be resource provision processes with an orientation towards increasing their efficiency, improving balance and flexibility. In conditions of significant shocks and challenges, the resource provision process is dynamic and, in essence, acts as a continuous process of purchasing, updating and optimizing resources. The need to take into account the following characteristics of resource provision when implementing management changes is emphasized: resources are the basis of successful changes; development and implementation of resource strategies are closely related to market changes; constant strengthening of the interrelationships of resource and product strategies; increasing importance of the results of material and technical resource management; the need to update labor resources during the period of change; increasing need to increase the volume of financial resources to support changes; high dependence on increasing information and communication potential; the importance of coordination and strengthening control during the period of change. For each direction of management changes, it is necessary to develop appropriate strategies, which are a system of restrictions and long-term measures that the enterprise forms to overcome them. The components of resource support for change management at the enterprise are identified: financial, logistical, labor, and information. At the same time, in each specific management direction, coordination of resource strategies with other types of strategies is an absolute necessity, since this determines the pace of implementation of forecasts and plans.

Keywords: change management, resource provision, strategies, strategic management, potential, formation, use, efficiency.



Постановка проблеми. Підприємство здатне досягати цілей за умови узгодженої взаємодії стратегій, що забезпечує взаємопідсилення та ефективне впровадження управлінських змін. Перевага загальних стратегій зростає завдяки постійному коригуванню системи управління підприємства, яке відображає ключові напрями діяльності та адаптує їх до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Також потрібно врахувати, що ефективна реалізація окремих напрямів діяльності можлива лише за умови узгодження функціональних і ресурсних стратегій між собою та з урахуванням стратегічних цілей підприємства. Відповідно координація різних видів стратегій створює концептуальний зв'язок, який інтегрує бізнесові та управлінські процеси і сприяє адаптивності підприємства до змін.

Однією з ключових цілей управлінських змін є забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності та максимізація ефективності їх використання для повного досягнення стратегічних цілей. Зокрема, у процесі управління змінами ресурсне забезпечення підприємства має ґрунтуватися на основі низки тактичних і стратегічних підходів, які передбачають (1) ідентифікацію перспективних потреб в ресурсах, що є ключовим для своєчасного реагування на динаміку змін внутрішнього та зовнішнього середовища, (2) визначення допустимих ресурсних обмежень, що дає змогу адаптувати діяльність до змін економічних умов та підвищити ефективність використання ресурсів, (3) визначення базового ресурсного забезпечення шляхом балансування обсягів, складу та термінів, що сприяє гнучкості системи управління у періоди змін, (4) розроблення заходів щодо раціонального використання ресурсів, що дозволяє мінімізувати ризики і втрати в умовах організаційних або ринкових трансформацій, (5) впровадження логістичних підходів у систему реалізації ресурсних стратегій, що забезпечує безперервність і стабільність постачань навіть за умов активних змін у діяльності підприємства. Все це підтверджує вагоме значення постійного оновлення та вдосконалення науково-прикладних методик управління змінами на підприємстві, де особлива увага надається підвищенню ефективності ресурсного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження демонструють, що управління змінами на підприємстві є комп-

лексним процесом, який передбачає інтеграцію підходів стратегування, проектування, планування та ін. Так, С. Мельник та Д. Коць підкреслюють, що ефективне управління змінами потребує системного підходу та адаптації організаційних структур підприємства до внутрішніх і зовнішніх викликів [1].

Концепція стійкого розвитку підприємств, досліджувана Я. Яковенко [3, с. 75-81], узгоджується з позицією Т. Васильціва та ін. [4, с. 22-30] щодо важливості фінансово-економічної безпеки як чинника ефективності змін, тоді як Гавловська та ін. [5, с. 298-302] акцентують на ощадливому використанні матеріальних і трудових ресурсів для підтримки продуктивності та гнучкості підприємства. І. Кулиняк та Ю. Боцман доповнюють цю ідею, зазначаючи, що оцінювання та регулювання ризиків ресурсного забезпечення є критично важливими для успішного впровадження змін [6, с. 98–102].

Водночас цифрові та проектні інструменти управління, які розглядають Є. Рудніченко та ін. [7, с. 72–78], С. Сазонова та Д. Новиков [8, с. 201–208], дозволяють підвищити ефективність планування та контролю ресурсів, оптимізуючи процеси реалізації змін і стратегічних рішень. Натомість Р. Лупак наголошує на важливості активного застосування інноваційних технологій вітчизняними підприємствами при організації виробництва продукції з високою доданою вартістю та конкурентоспроможністю, що сприяє вирішенню завдання імпортозаміщення та посилення економічної безпеки в масштабах національної економіки [9, с. 136–142].

Дослідження Р. Тульчинського та ін. [10, с. 15–19] підтверджують, що антикризове управління потребує гнучкого та раціонального розподілу ресурсів, а аналіз економічних аспектів диверсифікації, запропонований у працях [11, с. 413–420; 12, с. 52–57], показує, що інноваційні інвестиції сприяють ефективному забезпеченню ресурсами під час трансформаційних процесів.

Загалом наукові підходи та теорії засвідчують важливість інтеграції високотехнологічних розробок, цифрового інструментарію та економіко-аналітичних методик для оцінювання ефективності ресурсного забезпечення та ризиків і загроз, що перешкоджають впровадженню змін у системі управління на підприємствах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Управлінські зміни на підприємствах є постійним процесом, зорі-

ентованим на підвищення якості та ефективності, забезпечення оновлення та удосконалення, оптимізації та збалансування ресурсних можливостей. Управлінські зміни на підприємстві є об'єктивною тенденцією, спричиненою динамікою глобалізаційних трансформацій та появою нових викликів і шоків, до яких необхідно швидко адаптовуватися. Значною мірою основним об'єктом управлінських змін на підприємствах є ресурсне забезпечення, від якого залежать ключові фінансові та економічні результати, здатність розвивати інноваційно-технологічний потенціал, підвищення інвестиційної привабливості та ін. Таким чином, управління змінами на підприємстві має відбуватися за чіткими напрямками, де основний акцент робиться на підвищенні ефективності ресурсного забезпечення та досягненні довготривалого ефекту у зростанні показників стабільності та стійкості підприємницької діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад управління змінами на підприємстві з огляду на особливості ресурсного забезпечення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як відомо, ресурси підприємства являють собою сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових та інших активів, а також здатність менеджменту ефективно їх використовувати для досягнення поточних і стратегічних цілей. Водночас ефективність їхнього використання безпосередньо залежить від спроможності керівництва своєчасно адаптувати ресурсні потоки до умов динамічного та непередбачуваного середовища, що є невід'ємною складовою успішного управління змінами. Але конкурентні можливості підприємства не потрібно визначати лише наявністю ресурсів та рівнем їх використання. Необхідною передумовою є наявність висококваліфікованих кадрів, здатних організувати процес перетворення ресурсів у конкретні результати, забезпечити їх раціональний розподіл і оптимальне використання в умовах трансформацій. Успішне управління змінами потребує формування команд, орієнтованих на інновації, готових швидко реагувати на нові виклики та інтегрувати сучасні технології у виробничі й управлінські процеси.

Стратегічні цілі, щоб бути досягнутими в майбутньому, вже сьогодні потребують зв'язаних рішень щодо обсягів, структури та напрямів використання ресурсів. В умовах постійних змін та невизначеності витрати

ресурсів супроводжуються ризиком, який необхідно передбачати та оцінювати. Зменшення ризику часто потребує додаткових витрат, і ці витрати повинні бути економічно обґрунтованими. Розробляючи ресурсні стратегії, менеджмент підприємства має визначати допустимий рівень ризику, що дозволяє забезпечити максимальну віддачу від використання ресурсів без загрози стабільності та стійкості [2, с. 26–31].

В умовах значних шоків та викликів процес ресурсного забезпечення є динамічним і, по суті, виступає як безперервний процес закупівлі, оновлення та оптимізації ресурсів. При цьому сучасне управління змінами передбачає не лише вивчення кон'юнктури ринку для мінімізації витрат, а й гнучке формування ресурсного капіталу, здатного забезпечити стійкість підприємства до внутрішніх та зовнішніх коливань [1]. Таким чином, ефективне управління змінами потребує інтеграції ресурсного забезпечення в загальну стратегію розвитку підприємства. А це передбачає не лише раціональний розподіл наявних ресурсів, але й їх постійне оновлення, диверсифікацію джерел постачання, формування кадрового потенціалу, здатного реалізовувати зміни, та впровадження інновацій, які забезпечать конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (табл. 1).

Для кожного напрямку управлінських змін необхідно розробляти відповідні стратегії, які являють собою систему обмежень і комплекс довготривалих заходів, спрямованих на подолання виявлених проблем та бар'єрів розвитку. При цьому узгодження ресурсних стратегій з іншими видами стратегій у межах кожного управлінського напрямку є безумовною необхідністю, адже саме від цього залежить узгодженість дій, оптимальне використання ресурсів та, зрештою, темпи реалізації стратегічних планів і програм в умовах змін.

Потрібно зазначити, що моніторинг і оцінювання виконання планів та програм ресурсного забезпечення в рамках інших стратегічних напрямів дозволяють налагодити ефективну координацію процесів розподілу ресурсів між підрозділами підприємства. А це сприяє оперативному й ефективному використанню ресурсів у всіх напрямках підприємницької діяльності. Відтак, стратегічне управління відтворенням економічних ресурсів виступає узагальненою моделлю дій підприємства в зоні стратегічного розвитку і спрямоване на досягнення визначених цілей через узгоджену координацію та раціональний роз-

поділ ресурсів між ключовими напрямками управлінських змін, що підвищує їх ефективність і стійкість у динамічному середовищі.

Крім того, структура та зміст ресурсних стратегій у контексті управління змінами визначаються галузевою приналежністю підприємства, характером його технологічного забезпечення, формою власності та рівнем управлінської компетенції. Зокрема, перші характеристики визначають перелік і структуру ресурсів, необхідних для реалізації змін, тоді як останні безпосередньо впливають на процеси прийняття управлінських рішень щодо організації ресурсного забезпечення [5, с. 298–302]. Така взаємозалежність підкреслює необхідність адаптації ресурсних стратегій до специфіки підприємства для

забезпечення ефективності управлінських змін.

Відомо, що кожна галузь має специфічну ресурсомісткість – фондо-, матеріало-, енерго- та трудомісткість. Так, одні підприємства несуть основні витрати на придбання та обслуговування машин і обладнання, інші – на сировину, матеріали та залучення трудових ресурсів. Тому незалежно від галузевих особливостей, для успішного управління змінами підприємству необхідні матеріально-технічні ресурси.

Основна мета ресурсної стратегії в управлінні змінами – забезпечити підприємство усіма необхідними ресурсами для реалізації продуктивних та функціональних стратегій, а саме: товарними ресурсами, торговим

Таблиця 1

Ключові характеристики ресурсного забезпечення в системі управління змінами на підприємстві: процесно-об'єктний підхід

Напрями, об'єкти, процеси	Характеристики
Ресурси як основа успішних довгострокових змін	- покращення ресурсного забезпечення; - залучення висококваліфікованих кадрів; - збалансування швидкості впровадження змін із ресурсними можливостями
Ринкові умови та ресурсні стратегії	- проведення постійного аналізу ринку; - обрання оптимальних поставачань; - забезпечення гнучкості управлінської системи; - впровадження ресурсозберігаючих технологій
Взаємозв'язок ресурсних і продуктивних стратегій	- впровадження продуктивних стратегій; - модернізація ресурсної бази; - врахування обмеженості ресурсів
Управління матеріально-технічними ресурсами	- формування техніко-технологічних резервів; - підвищення ефективності використання складського господарства; - впровадження портфельного підходу до залучення інновацій та технологій; - дотримання принципу – запаси як «амортизатори» під час змін
Трудові ресурси у період змін	- налагодження перепідготовки кадрів; - покращення мотивації персоналу; - розвиток корпоративної культури, що підтримує готовність до змін
Фінансові ресурси для підтримки змін	- покращення фінансування інновацій; - підвищення гнучкості управління капіталом; - забезпечення балансу інвестицій і ліквідності; - оптимізація власних та зовнішніх джерел фінансування інвестиційних змін
Інформаційні ресурси як драйвер змін	- проведення постійного аналізу управлінських змін; - оптимізація ресурсного забезпечення; - забезпечення швидкої реакції на ринкові зміни
Координація та контроль у період змін	- системна координація стратегій; - посилення контролю витрат; - проведення постійного оцінювання ефективності ресурсного забезпечення; - коригування планів

Джерело: авторська розробка

обладнанням, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами. У процесі підвищення автономності підприємства такий підхід дає змогу самостійно визначати перелік, кількість і якість ресурсів, необхідних для прискореного впровадження нових видів продукції чи послуг, а також для розвитку або оптимізації окремих функціональних підсистем. А це створює умови для більш гнучкого реагування на управлінські зміни, оскільки підприємство здатне своєчасно прогнозувати поточні й перспективні потреби у ресурсах та планувати комплекс заходів для їх ефективного забезпечення.

Потрібно відмітити, що у період управлінських змін розрахунок потреб у ресурсах базується на таких ключових складових: (1) продуктові стратегії, які визначають типи та обсяги продукції чи послуг, необхідних для досягнення стратегічних цілей змін; (2) функціональні стратегії, що формують потреби у ресурсах для створення, підтримки, розвитку або оптимізації діяльності окремих функціональних підсистем; (3) визначення необхідного рівня резервів, що гарантує безперервне функціонування підприємства навіть у періоди активних трансформацій; (4) прогнози та аналіз тенденцій у науково-технічних розробках, нових матеріалах, технологіях і потенційних джерелах ресурсів, які забезпечують адаптацію до технологічних змін; (5) методи обґрунтування раціонального використання матеріально-технічних ресурсів із урахуванням їх структури, можливостей заміни дефіцитних матеріалів, використання внутрішніх резервів, вторинної сировини та відходів, що знижує залежність від зовнішніх обмежень; (6) методи визначення раціональних норм використання ресурсів та їх економії, які сприяють збереженню ефективності управлінських змін і підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

З іншого боку значення та вплив ресурсів на ефективність управління змінами визначаються:

- роллю ресурсу у досягненні стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- можливістю заміни одного ресурсу іншим;
- впливом вартості ресурсів на показники ефективності змін та діяльності підприємства.

Також доступність ресурсів оцінюють за їхньою унікальністю та складністю постачання. При цьому рівень складності постачання залежить від потенціалу впливу підприємства-споживача на постачальників – чим

вищий вплив (наприклад, через вертикальну інтеграцію «назад»), тим простіше забезпечити необхідні ресурси.

Що характерно для теперішніх управлінських змін – процес забезпечення матеріально-технічними ресурсами при вирішенні питань покращення фінансових результатів підприємства можна оптимізувати за допомогою комплексу заходів, а це дозволяє:

- посилювати якість координації різних ресурсних стратегій;
- інтегрувати ресурсні стратегії з функціональними стратегічними напрямками, такими як маркетингова стратегія (через аналіз і розвиток зони стратегічного розвитку) та стратегія наукових досліджень і розробок (через розробку методів взаємозаміни ресурсів);
- здійснювати планування та аналіз альтернативних ресурсів аналогічно до «портфельного» підходу в плануванні продуктово-товарних стратегій.

Попри це складним в управлінні змінами на підприємстві – забезпечення матеріально-технічними ресурсами через створення запасів, що потребує врахування наступних положень:

- синхронне постачання забезпечує щоденне надходження ресурсів відповідно до програми реалізації товарів;
- запаси виконують функцію амортизатора, що важлива при модернізації матеріально-технічного забезпечення;
- посилення ролі складського господарства, яке охоплює розміщення та використання складів, зберігання сировини та матеріалів (напівфабрикатів), внутрішнє транспортування, контроль якості матеріалів.

Узагальнюючи важливість ресурсного забезпечення потрібно відмітити ключові складові – фінансова, матеріально-технічна, трудова, інформаційна – формування та ефективність використання яких відносять до ключових об'єктів управління змінами на підприємстві (табл. 2).

Примітно, що залежно від ролі конкретного ресурсу, рівня його перетворення та впливу суб'єктивних факторів підприємства можуть застосовуватися різні підходи до формування ресурсних стратегій, а саме: (1) розробка окремої ресурсної стратегії для кожного виду сировини чи матеріалу, що забезпечує точне планування та контроль у критично важливих напрямках змін; (2) формування стратегії для групи матеріалів або сировини, що дозволяє оптимізувати управління ресурсами у взаємопов'язаних сферах виробництва;

(3) розробка комплексної ресурсної стратегії для всього підприємства, яка забезпечує узгодженість та системність дій у реалізації управлінських змін.

При цьому розробка та реалізація системи управління відтворенням економічних ресурсів підприємства є складним завданням з методичної, організаційної та технічної точки зору і її створення передбачає: вироблення єдиної концепції, яка поєднує інтереси різних господарських і комерційних підрозділів; врахування особливостей різних видів діяльності та ринків, на яких функціонує підприємство; необхідність аналізу великої кількості факторів та формування рішень на основі глибокого аналізу альтернативних варіантів. При цьому всі елементи системи управління відтворенням економічних ресурсів повинні функціонувати у постійній взаємодії як єдиний механізм управління ресурсами підприємства, зокрема фінансовими, матеріально-технічними, трудовими та інформаційними.

Висновки. Ефективне управління змінами на підприємстві неможливе без комплексного

та системного ресурсного забезпечення, яке включає фінансові, матеріально-технічні, трудові та інформаційні ресурси. Ключовим є не лише наявність ресурсів, а й здатність керівництва раціонально їх використовувати, адаптувати до умов змінного середовища та інтегрувати у загальну стратегію розвитку підприємства. Висококваліфікований персонал, інноваційні підходи та гнучкі ресурсні стратегії дозволяють забезпечити стійкість підприємства, оптимізувати витрати, мінімізувати численні ризики та успішно досягати стратегічних цілей. Відтак, ресурсне забезпечення виступає ключовим фактором успішної реалізації управлінських змін, на основі чого формується економічний потенціал підприємства та забезпечується його конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Перспективи подальших досліджень мають стосуватися науково-прикладних розробок оцінювання ефективності ресурсного забезпечення, що будуть враховувати високий ступінь нестабільності та динамічне зростання викликів і шоків.

Таблиця 2

Складові ресурсного забезпечення управління змінами на підприємстві

Складові	Основні характеристики та завдання
Фінансова	- формування обсягів і джерел фінансових ресурсів: власні (прибуток, амортизація, реалізація основних засобів) та позичкові (кредити, застави, векселі); - залучення бюджетного фінансування та благодійної допомоги; - реалізація стратегії використання фінансових ресурсів: капітальні вкладення у цільові ринки, інвестування в основний капітал, модернізацію технологічних процесів, придбання обладнання, управління оборотним капіталом; - узгодження фінансових потоків між прибутковими та інвестиційними стратегіями
Матеріально-технічна	- планування обсягу оборотних коштів для забезпечення безперервного постачання сировини, матеріалів, палива та ін.; - покращення оборотності фондів обігу та оборотних фондів; - створення запасів як амортизаторів між постачанням, виробництвом, розподілом та реалізацією продукції; - використання системи складського господарства для зберігання, транспортування та контролю якості матеріалів
Трудова	- забезпечення підприємства персоналом із певними кількісними, структурними та якісними характеристиками; - реалізація стратегії управління персоналом; - покращення організації та нормування праці; - підвищення продуктивності та інтелектуалізації праці; - врегулювання соціально-трудових відносин
Інформаційна	- формування даних про науково-технічні, організаційні та інші розробки, програмне забезпечення; - використання інформації направляється на заміщення трудових ресурсів, сировини та ін.; - посилення ваги інформаційні ресурси як пріоритетної частини економічних ресурсів при підвищенні конкурентоспроможності та безпеки

Джерело: авторська розробка

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мельник С. І., Коць Д. В. Характеристика сутності управління змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>
2. Білецька І., Яблонь В. Стратегічне управління як інструмент забезпечення стабільного розвитку підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № (1). С. 26–31.
3. Яковенко Я. Ю. Концепція управління стійким розвитком підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2019. № 36. С. 75–81.
4. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Куницька-Іляш М. В., Наконечна Н. В. Економічна безпека суб'єктів господарювання та держави: аспект гарантування фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. Вип. 37. С. 22–30.
5. Гавловська Н., Кривдик М., Рудніченко Є., Зацерковний В. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 5(1). С. 298–302.
6. Кулиняк І. Я., Боцман Ю. С. Ризики ресурсного забезпечення діяльності промислових операційної підприємств: оцінювання та регулювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 7. С. 98–102.
7. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафинюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6. № 3. С. 72–78.
8. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. № 15. С. 201–208.
9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. *Підприємство і торгівля*. 2018. Вип. 22. С. 136–142.
10. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
11. Дufenюк О. М., Коць Д. В. Ключові аспекти процесу оцінювання управління змінами: вплив на фінансову безпеку підприємства. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3(31). С. 413–420.
12. Васильців Т. Г., Городня Т. А., Лупак Р. Л. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій. *Інтелект XXI*. 2017. Вип. 1. С. 52–57.

REFERENCES:

1. Melnyk, S. I., Kots, D. V. (2023). Charakterystyka sutnosti upravlinnia zminamy na pidpryemstvi [Characteristics of the essence of change management at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. Issue 51. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2483>
2. Biletska, I., Yablon, V. (2025). Stratigichne upravlinnia yak instrument zabezpechennia stabilnogo rozvytku pidpryemstva [Strategic management as a tool for ensuring stable development of an enterprise]. *Modeling the development of the economic systems*, no. (1), pp. 26–31.
3. Yakovenko, Y. Yu. (2019). Konceptiya upravlinnia stiykym rozvytkom pidpryemstv [The concept of managing sustainable development of enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences*, no. 36, pp. 75–81.
4. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kynytska-Ilyash, M. V., Nakonechna, N. V. (2023). Ekonomichna bezpeka subyektiv gospodariuvannia ta derzhavy: aspekt garantuvannia finansovo-ekonomichnoyi bezpeky priorytetnyh galuzey nacionalnoyi ekonomiky Ukrainy [Economic security of business entities and the state: an aspect of guaranteeing the financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine]. *Naukovui visnyk Lvivskogo Universytetu biznesu ta Prava – Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. Iss. 37, pp. 22–30.
5. Gavlovska, N., Kryvdyk, M., Rudnichenko, E., Zatserkovny, V. (2022). Suchasni tehnologiyi upravlinnia resursamy promyslovyh pidpryemstv na zasadah oshchadlyvogo vyrobnytstva [Modern technologies of resource management of industrial enterprises on the principles of lean production]. *Visnyk Hmelnytskogo Natsionalnogo Universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, no. 5(1), pp. 298–302.
6. Kulinyak, I. Ya., Botsman, Yu. S. (2017). Ryzyky resursnogo zabezpechennia diyalnosti promyslovyh pidpryemstv [Risks of resource provision of industrial operating enterprises: assessment and regulation]. *Naukovyi Visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the NLTU of Ukraine*, vol. 27, no. 7, pp. 98–102.
7. Rudnichenko, E. M., Gavlovska, N. I., Sarafyniuk, Y. M., Kryvdyk, M. O. (2021). Teoretychni osnovy upravlinnia proyektamy z pozytsiyi vykorystannia suchasnyh instrumentiv cyfrovogo proyektного menedhmentu [The-

oretical foundations of project management from the perspective of using modern digital project management tools]. *Ukrainskyi Zhurnal Prykladnoyi Ekonomiky ta Tehniky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 6, no. 3, pp. 72–78.

8. Sazonova, S., Novikov, D. (2023). Kontroling strategichnogo upravlinnia na pidpryemstvakh v umovah cyfrovoyi ekonomiky [Controlling strategic management at enterprises in the digital economy]. *Tavriyskyi Naukovyi Visnyk. Seriya Ekonomichna – Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 15, pp. 201–208.

9. Lupak, R. L. (2018). Rozvytok pidpryemnytstva v umovah importonasychnennia vnutrishniogo rynku Ukrainy [Development of entrepreneurship in conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine]. *Pidpryemnytstvo i Torgivlia – Entrepreneurship and Trade*. Issue 22. P. 136–142.

10. Tulchynsky, R. V., Kyrychenko, S. O., Ruzhytsky, A. V., Saloid, S. V. (2021). Strategichni aspekty formuvannia systemy antykrizovogo upravlinnia pidpryemstvom [Strategic aspects of forming an anti-crisis management system for an enterprise]. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid – Investments: practice and experience*, no. 9, pp. 15–19.

11. Dufenyuk, O. M., Kots, D. V. (2024). Klyuchovi aspekty procesu ociniuvannia upravlinnia zminamy: vplyv na finansovu bezpeku pidpryemstva [Key aspects of the process of assessing change management: impact on the financial security of the enterprise]. *Naukovi Innovatsiyi ta Peredovi Tehnologiyi – Scientific innovations and advanced technologies*, no. 3(31), pp. 413–420.

12. Vasyltsiv, T. G., Gorodnya, T. A., Lupak, R. L. (2017). Ekonomichni aspekty dyversyfikatsiyi pidpryemstva z vykorystanniam innovatsyinykh investytsiy [Economic aspects of enterprise diversification using innovative investments]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*. Issue 1. P. 52–57.