

С. О. Тульчинська,

д. е. н., проф., завідувачка кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

Р. В. Тульчинський,

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1605-1403>

Ю. О. Андріанов,

к. е. н., докторант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8367-1677>

Ю. М. Слажнєв,

магістрант кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-4522-7244>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.3.153

ІННОВАЦІЙНІ ОРІЄНТИРИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, National technical university of Ukraine "Igor Sikorsky Kiev Polytechnic Institute"

R. Tulchinskiy,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University"

Yu. Andrianov,

PhD in Economics, Doctoral student of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University

Yu. Slazhniev,

Master's student of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuri Bugay International Scientific and Technical University"

INNOVATIVE GUIDELINES IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE VETERINARY MEDICINE INDUSTRY

У статті досліджено інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Обґрунтовано, що забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств можливе за умови впровадження інноваційно орієнтованого стратегічного управління, яке охоплює технологічні, організаційні, фінансові, логістичні та маркетингові інновації. Узагальнено теоретичні підходи до формування інноваційної стратегії підприємства та визначено напрями подальших наукових розвідок з урахуванням галузевої специфіки ветеринарної медицини. Доведено доцільність застосування системного підходу до формування інноваційної стратегії підприємства, що дає змогу враховувати взаємозв'язки між внутрішніми підсис-

темами та зовнішнім середовищем, забезпечувати комплексність інноваційних змін і залучення всіх структурних підрозділів до інноваційної діяльності. Узагальнено базові принципи інноваційної стратегії підприємства, зокрема орієнтованості, прибутковості, науковості, конкурентоспроможності, системності, правової регламентації, єдності теорії й практики та альтернативності. Особливу увагу приділено специфіці управління підприємствами галузі ветеринарної медицини, яка зумовлена жорстким державним регулюванням, високими вимогами до біобезпеки, поєднанням лікувально-діагностичної та виробничої діяльності, впливом біологічних факторів, епізоотичними ризиками та підвищеною соціальною відповідальністю. Визначено, що ефективне управління в цій галузі потребує адаптивних, міждисциплінарних і превентивних управлінських підходів. У результаті дослідження виокремлено ключові інноваційні орієнтири управління підприємствами ветеринарної медицини, серед яких цифровізація управлінських і клінічних процесів, інтеграція сучасних технологій у виробничо-діагностичну діяльність, управління на основі даних, розвиток клієнтоорієнтованих моделей, упровадження гнучких стратегій, інновації в управлінні персоналом та забезпечення відповідності міжнародним стандартам біобезпеки. Реалізація зазначених орієнтирів сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та якості функціонування підприємств галузі ветеринарної медицини.

The article investigates innovative guidelines in the management of enterprises in the field of veterinary medicine. It is substantiated that ensuring sustainable development and competitiveness of enterprises is possible provided that innovation-oriented strategic management is implemented, which covers technological, organizational, financial, logistical and marketing innovations. Theoretical approaches to the formation of an enterprise's innovation strategy are summarized and directions for further scientific research are determined, taking into account the industry specifics of veterinary medicine. The feasibility of using a systemic approach to the formation of an enterprise's innovation strategy is proven, which allows taking into account the relationships between internal subsystems and the external environment, ensuring the complexity of innovative changes and involving all structural units in innovative activities. The basic principles of an enterprise's innovation strategy are summarized, in particular, orientation, profitability, scientificity, competitiveness, systematicity, legal regulation, unity of theory and practice, and alternativeness. Particular attention is paid to the specifics of managing enterprises in the field of veterinary medicine, which is due to strict state regulation, high requirements for biosafety, a combination of medical and diagnostic and production activities, the influence of biological factors, epizootic risks and increased social responsibility. It was determined that effective management in this field requires adaptive, interdisciplinary and preventive management approaches. As a result of the study, key innovative guidelines for managing enterprises in veterinary medicine were identified, including digitalization of management and clinical processes, integration of modern technologies into production and diagnostic activities, data-based management, development of customer-oriented models, implementation of flexible strategies, innovations in personnel management and ensuring compliance with international biosafety standards. The implementation of these guidelines will contribute to increasing the efficiency, sustainability and quality of functioning of enterprises in the field of veterinary medicine.

Ключові слова: інноваційні орієнтири, управління, інноваційна стратегія підприємства, стратегічне управління, системний підхід, підприємства галузі ветеринарної медицини.

Key words: innovation guidelines, management, innovation strategy of the enterprise, strategic management, systems approach, enterprises in the field of veterinary medicine.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Сучасні швидкоплинні зміни, що відбуваються у підприємницькому середовищі, спонукають підприємства постійно впроваджувати заходи щодо підвищення ефективності виробництва та продажів, оптимізовувати витрати, знаходити нові ринки та інструменти збуту для забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Забезпечення сталого розвитку підприємств стає можливим через інноваційне спрямування діяльності підприємств та їх розвитку. Впровадження інновацій у технологічну, фінансову, логістичну, організаційну, маркетингову та інші види діяльності на підприємстві дозволить підприємствам бути конкурентоспроможними та опановувати нові внутрішні та зовнішні ринки. У дано-

му контексті важливу роль відіграє розробка та впровадження інноваційних стратегій управління підприємствами, що дозволяє досягти цілей розвитку підприємства, розкрити їх інноваційний потенціал та забезпечити стабільність і прибутковість функціонування.

Із урахуванням зазначеного, інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами, у тому числі, галузі ветеринарної медицини є актуальною проблематикою наукових досліджень, особливо в сучасних умовах макроекономічної нестабільності та повоєнного відновлення економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти інноваційно орієнтованого управління діяльністю підприємств, а також питання впровадження інновацій у різних напрямках функціонування суб'єктів господарювання були предметом наукових досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Зокрема, теоретичні та прикладні засади інноваційного управління висвітлено у працях: С. Барни, З. Бурика, О. Бека, Ю. Волощук, Н. Воробйової, О. Гончара, Г. Глуха, О. Гука, Б. Данилишина, В. Занори, Л. Квятковської, В. Кучинського, О. Літвінова, Л. Олійник, В. Прохорової, В. Чобиток, М. Хвесика та інших науковців.

Так, Н. Буняк розкриває сутність інноваційної стратегії та виокремлює її роль у системі менеджменту підприємства в умовах смарт-спеціалізації, акцентуючи увагу на швидкоплинності змін зовнішнього середовища та прискорених темпах науково-технічного прогресу [1].

Ю.Р. Волощук, О.В. Іванишин, С.В. Богачик у своєму дослідженні акцентують увагу на ключових факторах, що впливають на процес розроблення інноваційної стратегії підприємства та обґрунтування концептуальної моделі її формування в межах процесного підходу для забезпечення її ефективного практичного застосування з урахуванням специфіки здійснення інноваційної діяльності в конкретних умовах функціонування підприємств [2].

Г.Я. Глуха, А.І. Цимбалюк обґрунтовують удосконалення методологічних підходів до формування інноваційної стратегії українських підприємств із урахуванням сучасних методів та інструментів, що застосовуються у практиці провідних світових компаній з метою підвищення ключових показників ефективності бізнесу в середньо- та довгостроковій перспективі [3].

Проте, потрібно зазначити, що, незважаючи на актуальність та своєчасність виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами, постійні трансформаційні зміни навколишнього середовища вимагають подальших наукових розвідок у напрямі обґрунтування інноваційних стратегій підприємства, у тому числі із урахуванням специфіки підприємств галузі ветеринарної медицини.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження виступає виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини із урахуванням специфіки їх діяльності та завдань інноваційно орієнтованого стратегічного управління. Для досягнення окресленої мети авторами було вирішено наступні завдання:

— на основі обґрунтування актуальності дослідження та аналізу останніх досліджень і публікацій виокремлено напрями подальших наукових розвідок у контексті виокремлення інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини;

— окреслено значення впровадження інноваційної стратегії на підприємстві, її мету та завдання;

— обґрунтовано методологічні засади щодо формування інноваційної стратегії на підприємстві за рахунок виокремлення системного підходу та базових принципів;

— виокремлено специфічні особливості управління підприємствами галузі ветеринарної медицини;

— визначено основні інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами ветеринарної медицини.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами безпосередньо пов'язані із змінами у функціонуванні підприємства для забезпечення стійкості його діяльності, своєчасного адаптування до трансформаційних змін навколишнього середовища та мінімізації ризиків та загроз. Важливе значення для ефективного управління підприємством має формування та впровадження інноваційної стратегії, метою якої виступає запровадження ефективного управління із урахуванням змін оточуючого середовища та обмеженості ресурсів на основі багатоваріантних підходів і вибору інноваційних проєктів.

До основних завдань інноваційно орієнтованого стратегічного управління розвитком підприємства належать [5; 9, с. 56]:

— визначення наявного та перспективного потенціалу для досягнення стратегічних цілей;

— аналіз можливостей і пріоритетних напрямів подальшого розвитку;

— планування взаємодії із зовнішнім середовищем з урахуванням адаптації та оптимізації ресурсного забезпечення;

— організація систематичного моніторингу й моделювання механізмів зворотного зв'язку з метою оцінювання доцільності та масштабів змін у конкретних умовах функціонування;

— розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та формування рекомендацій щодо коригування загальної стратегії розвитку підприємства.

До визначення сутності та формування інноваційної стратегії підприємства найчастіше застосовується системний підхід, за яким інноваційна стратегія — це довгостроковий план дій підприємства для забезпечення його сталого розвитку, який базується на інноваційному підході.

Системний підхід до інноваційної стратегії підприємства дає можливість враховувати взаємозв'язки між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішнім середовищем, упроваджувати інноваційні зміни, адаптуватися до умов функціонування та застосовувати інноваційний інструментарій для досягнення поставлених цілей. Обґрунтованість системного підходу щодо інноваційної стратегії підприємства обумовлюється тим, що підприємство являє собою складну систему, що функціонує завдяки сукупності інструментів і підрозділів, відповідальних за реалізацію окремих процесів.

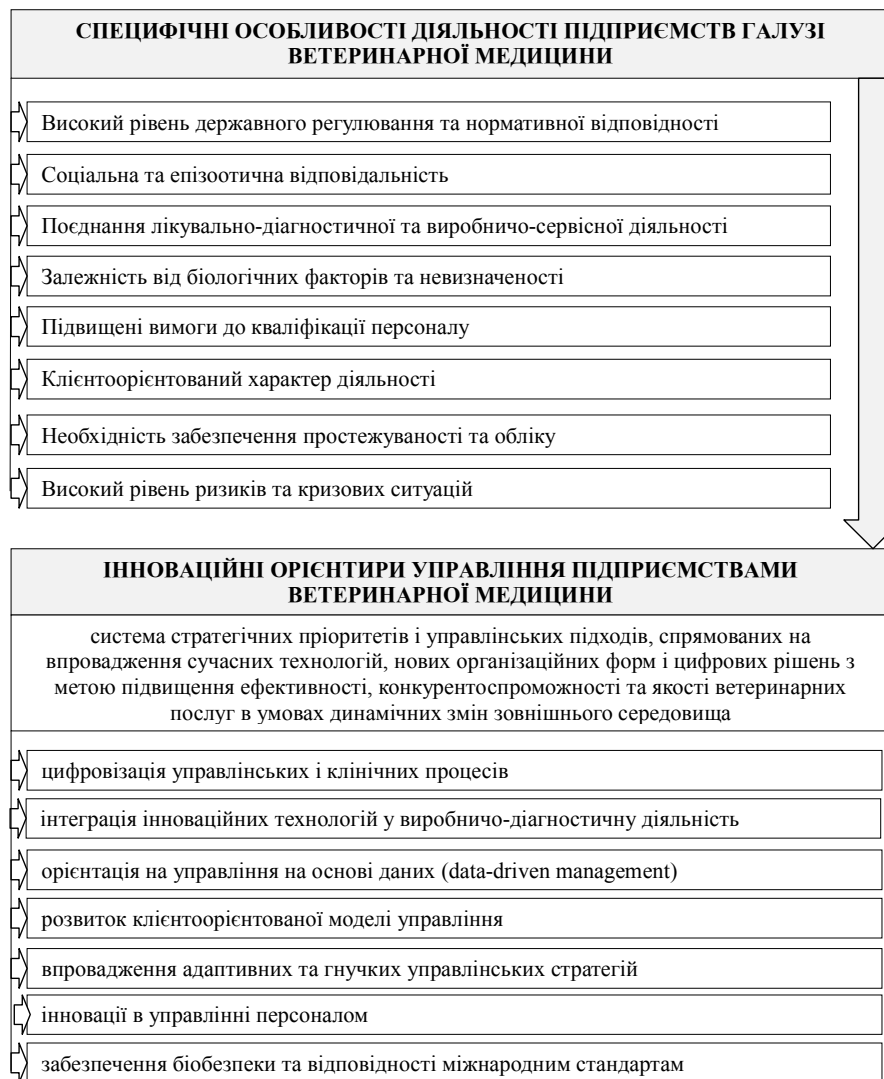


Рис. 1. Інноваційні орієнтири управління підприємствами ветеринарної медицини із урахуванням їх специфічних особливостей

Джерело: побудовано авторами.

Усупереч поширеному уявленню про те, що інновації є виключною сферою діяльності дослідницьких команд, в інноваційній діяльності має бути задіяний кожен структурний підрозділ підприємства, без чого неможливий інноваційний розвиток підприємства в цілому.

З технічного погляду інноваційна стратегія виступає як поетапний план упровадження конкретної інновації. Водночас, у ширшому, стратегічному розумінні вона є шляхом формування інноваційної екосистеми компанії, що охоплює сім послідовних етапів [4; 6; 8].

У процесі формування інноваційної стратегії підприємства важливо дотримуватися сукупності базових принципів, що забезпечує у подальшому її ефективне впровадження та результативність для підприємства.

Сукупність базових принципів інноваційної стратегії підприємства передбачає орієнтацію підприємства на систематичний пошук, реалізацію та нарощування інноваційного потенціалу у сферах виробництва продукції та організації управлінських процесів. До таких принципів належать принципи:

— орієнтованості — передбачає необхідність постійного моніторингу ринкового попиту, рівня задоволеності клієнтів і проведення регулярних маркетингових досліджень

з метою адаптації інноваційних рішень до потреб ринку. Також цей принцип передбачає орієнтацію на персонал, який визначає розвиток людського капіталу шляхом підвищення кваліфікації працівників, залучення висококваліфікованих кадрів, а також створення умов для їх участі в ухваленні управлінських рішень. Оскільки інноваційна діяльність ґрунтується на генерації ідей та креативності, працівники виступають важливим джерелом інновацій, зокрема організаційного та управлінського характеру;

— прибутковості — поєднує максимізацію прибутку зі створенням комфортних умов праці, базується на положенні про взаємозв'язок між ефективністю діяльності персоналу та рівнем організаційного й соціального забезпечення, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню результативності інноваційної діяльності підприємства;

— науковості — полягає в обґрунтуванні системи управління та передбачає використання положень економічної теорії, чинного законодавства та управлінських концепцій при формуванні як інноваційної, так і загальної системи управління підприємством;

— конкурентоспроможності — полягає у виявленні сильних і слабких сторін підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності на ринку;

— системності — забезпечує розгляд підприємства як цілісної відкритої системи, що складається з взаємозв'язаних підсистем та функціонує під впливом зовнішнього середовища, особливо в умовах інноваційного розвитку;

— правової регламентації управління — передбачає дотримання нормативно-правових вимог у процесі організації інноваційної діяльності, що є особливо актуальним з огляду на недостатній рівень розвитку законодавчого забезпечення у сфері інновацій та інтелектуальної власності та особливостей ветеринарної сфери діяльності;

— єдності — полягає в об'єднанні теорії та практики управління, відповідно до якого управлінські рішення мають ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах менеджменту та водночас бути доцільними з погляду практичної реалізації і стратегічних цілей підприємства.

— альтернативності — полягає у порівняльному аналізі можливих варіантів з урахуванням таких критеріїв, як: часові параметри, якість, рівень освоєння, ризики та економічна ефективність, що забезпечує обґрунтований вибору оптимального інноваційного рішення.

Дотримання окреслених принципів у процесі формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства сприяє отриманню максимального ефекту від впровадження інноваційних орієнтирів в управлінні підприємством, у тому числі у галузі ветеринарної медицини.

Управління підприємствами галузі ветеринарної медицини має низку специфічних особливостей, зумовлених поєднанням медико-біологічних, виробничо-технологічних, соціально-економічних і регуляторних чинників. Ці особливості визначають необхідність застосування комплексного, міждисциплінарного та адаптивного підходів до організації управлінської діяльності [10, с. 97].

У кожній галузі є свої притаманні особливості і ветеринарна галузь не є винятком (див. рис. 1). До специфічних особливостей діяльності підприємств галузі ветеринарної медицини належить те, що їх діяльність жорстко регламентується ветеринарно-санітарними нормами, вимогами біобезпеки, ліцензійними умовами та міжнародними стандартами. Це зумовлює необхідність системного управління ризиками, документацією та контролем якості. Управління підприємствами ветеринарної медицини повинно враховувати специфіку взаємодії з різними категоріями клієнтів (власники домашніх тварин, аграрні підприємства, державні установи), що потребує диференційованих підходів до організації сервісу та комунікацій.

Управлінські рішення мають враховувати не лише економічні результати, а й вплив на здоров'я тварин, безпеку харчових продуктів, охорону довкілля та громадське здоров'я, що підсилює роль превентивного та стратегічного управління. Підприємства галузі ветеринарної медицини часто поєднують надання послуг, лабораторні дослідження, виробництво або обіг ветеринарних препаратів, що ускладнює структуру управління та потребує інтеграцію різних бізнес-процесів. Епізоотії, спалахи інфекційних захворювань, зміни регуляторної політики створюють додаткові загрози, що ви-

магають розвиток антикризового управління та сценарного планування. Функціонування підприємств пов'язане з біологічними об'єктами, для яких характерна варіативність стану, непередбачуваність реакцій і сезонність. Це зумовлює необхідність гнучкого планування, швидкого реагування та застосування адаптивних управлінських моделей. Ефективність управління значною мірою залежить від професійної компетентності ветеринарних лікарів, лаборантів і технічного персоналу, що актуалізує питання управління знаннями, безперервного навчання та розвитку людського капіталу.

Окреслені особливості управління підприємствами галузі ветеринарної медицини визначаються багатфакторним впливом біологічних, соціальних і регуляторних умов, що потребує застосування інноваційних і системно орієнтованих підходів до управління з метою забезпечення стійкого розвитку та високої якості ветеринарних послуг.

Інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини слід розглядати як систему стратегічних пріоритетів і управлінських підходів, спрямованих на впровадження сучасних технологій, нових організаційних форм і цифрових рішень з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та якості ветеринарних послуг в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. До основних інноваційних орієнтирів управління підприємствами ветеринарної медицини доцільно віднести такі напрями, як:

— цифровізація управлінських і клінічних процесів, що передбачає впровадження інформаційних систем для ведення електронної ветеринарної документації, автоматизації обліку послуг, управління ресурсами та взаємодії з клієнтами, а також використання телемедицини й дистанційного моніторингу стану тварин;

— інтеграція інноваційних технологій у виробничо-діагностичну діяльність, зокрема застосування Інтернету речей, сенсорних систем, автоматизованого лабораторного обладнання та технологій штучного інтелекту для підвищення точності діагностики, контролю епізоотичної ситуації та оптимізації лікувально-профілактичних заходів;

— орієнтація на управління на основі даних (data-driven management), що передбачає використання аналітики великих даних для прогнозування захворюваності, оцінки ефективності ветеринарних заходів, оптимізації витрат і підтримки прийняття управлінських рішень;

— розвиток клієнтоорієнтованої моделі управління, яка полягає у підвищенні якості ветеринарних послуг, персоналізації підходів до обслуговування власників тварин і сільськогосподарських виробників, а також формуванні довгострокових партнерських відносин на основі цифрових каналів комунікації;

— впровадження адаптивних й гнучких управлінських стратегій, спрямованих на швидке реагування на зміни нормативно-правового регулювання, епізоотичної ситуації, ринкової кон'юнктури та технологічних інновацій;

— інновації в управлінні персоналом, що включають розвиток цифрових компетентностей ветеринарних фахівців, застосування електронних систем навчання, мотивації та оцінювання ефективності праці;

— забезпечення біобезпеки та відповідності міжнародним стандартам, шляхом впровадження інноваційних систем контролю якості, простежуваності ветеринарних препаратів і дотримання принципів сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Таким чином, інноваційні орієнтири в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини формують основу для переходу до сучасної моделі функціонування, що поєднує технологічні інновації, ефективне управління ресурсами та високу соціальну відповідальність, забезпечуючи стійкий розвиток підприємств у довгостроковій перспективі.

Елементом наукової новизни дослідження виступає обґрунтування інноваційних орієнтирів в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини, що побудовано з урахуванням специфічних особливостей функціонування підприємств ветеринарної сфери, базується на системному підході до формування інноваційної стратегії підприємства та виокремленні її методологічних засад із урахуванням базових принципів для досягнення цілей.

Напрямами подальших досліджень виступають питання, що пов'язані з впровадженням цифрових технологій, автоматизацією, поширенням аналітики даних та інших сучасних інноваційних інструментів управління підприємствами ветеринарної медицини.

Література:

1. Буняк Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232/5175> (дата звернення 06.01.2026).
2. Волощук Ю. Р., Іванишин О. В., Богачик С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 2 (113). С. 101—106.
3. Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. Академічний огляд. 2018. № 2 (49). С. 62—74.
4. Глушенкова А. А., Ярґін М. В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3—4 (40). С. 40—44.
5. Грабчук І., Бугайчук В., Аляб'єва В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (дата звернення 10.01.2026).
6. Тульчинська С. О., Копійка С. В. Проблеми забезпечення ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Агросвіт. 2023. № 24. С. 17—22.
7. Тульчинська С. О., Шашин О. Ю. Організаційно-правові інструменти впровадження антисипативного управління в сучасних умовах функціонування підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 8. С. 59—64.
8. Шкуренко, О., Чорна, Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних

викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка. 2023. № 16(23). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (дата звернення 05.01.2026).

9. Tulchynska S., Boltryk M., Tulchynsky R. Strategies for economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 31. С. 55—58.

10. Сакун В. Необхідність застосування інновацій в управлінні підприємствами галузі ветеринарної медицини. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2024. № 2 (38). С. 93—102.

References:

1. Buniak, N. (2024), "Innovation strategy in the management system of a modern enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5232/5175> (Accessed 06 January 2026).
2. Voloshchuk, Yu.R., Ivanyshyn, O.V., and Bohachyk, S.V. (2020), "Formation and implementation of the strategy of innovative development of an enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 2, no. 113, pp. 101—106.
3. Hlukha, H.Ya. and Tsymbaliuk, A.I. (2018), "Modern approach to building an innovative strategy at enterprises", *Akademichnyi ohliad*, vol. 2, no. 49, pp. 62—74.
4. Hlushenkova, A.A. and Yarhin, M.V. (2022), "Innovative strategies in enterprise management", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3—4, no. 40, pp. 40—44.
5. Hrabchuk, I., Buhaichuk, V. and Aliabieva, V. (2022), "Strategy of innovative development of the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1861/1793> (Accessed 10 January 2026).
6. Tulchynska, S.O. and Kopyika, S.V. (2023), "Problems of ensuring effective management of foreign economic activities of enterprises under martial law", *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 17—22.
7. Tulchynska, S.O. and Shashyn, O.Yu. (2024), "Organizational and legal instruments for the implementation of anticipatory management in modern conditions of enterprise functioning", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 59—64.
8. Shkurenko, O. and Chorna, T. (2023), "Innovative strategy for enterprise development in conditions of adaptation to modern challenges", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya: Ekonomika*, vol. 16, no. 23, available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478> (Accessed 05 January 2026).
9. Tulchynska, S., Boltryk, M., Tulchynsky, R. (2024), "Strategies for the economic development of small and medium-sized enterprises in modern conditions", *Ekonomichnyi visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, vol. 31, pp. 55—58.
10. Sakun, V. (2024), "The possibility of applying innovations in the management of enterprises in the field of veterinary medicine", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 2, no. 38, pp. 93—102.

Стаття надійшла до редакції 26.01.2026 р.