

УДК 330.341.1:334.7:339.92

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-29>**Малиновська Ю. Б.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1551-9492>

**Yuliia Malynovska**

Lviv Polytechnic National University

**Климко В. І.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1302-3427>

**Viktor Klymko**

Lviv Polytechnic National University

**Сидорчук Ю. І.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-68550-8615>

**Yurii Sydorчук**

Lviv Polytechnic National University

**Пігур Р. І.**

аспірант,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3383-7199>

**Roman Pihur**

Lviv Polytechnic National University

## УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ТАКТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

## MANAGEMENT OF ENTERPRISE ECONOMIC DEVELOPMENT BASED ON TACTICAL INSTRUMENTS UNDER EUROPEAN INTEGRATION CONDITIONS

**Анотація.** У статті досліджено особливості управління економічним розвитком підприємств на основі використання тактичних інструментів в умовах євроінтеграції та посилення зовнішніх і внутрішніх трансформаційних процесів. Обґрунтовано, що поглиблення інтеграції України до європейського економічного простору зумовлює необхідність адаптації системи управління підприємствами до регуляторних вимог Європейського Союзу, підвищених стандартів якості, екологічної та соціальної відповідальності, а також до зростання конкурентного тиску та інституційних змін. Розкрито вплив ключових євроінтеграційних чинників, зокрема гармонізації законодавства, лібералізації ринків, доступу до європейських фінансових ресурсів і технологій, на процеси управління економічним розвитком підприємств. Визначено роль тактичних інструментів управління у забезпеченні адаптивності підприємств, підвищенні їх економічної стійкості, конкурентоспроможності та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Систематизовано тактичні інструменти управління економічним розвитком підприємств, зокрема інструменти фінансового планування, управління витратами, ризиками, інвестиційною та інноваційною діяльністю, кадровим потенціалом і бізнес-процесами. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності використання тактичних інструментів, що передбачають їх адаптацію до європейських стандартів управління, інтеграцію в систему економічної безпеки підприємства, посилення інформаційно-аналітичного забезпечення та підвищення гнучкості управлінських рішень. Акцентовано увагу на необхідності поєднання тактичних інструментів із стратегічними цілями розвитку підприємств в умовах євроінтеграції. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при формуванні та коригуванні управлінських рішень щодо забезпечення сталого економічного розвитку підприємств у процесі інтеграції до європейського економічного простору. Отримані висновки можуть слугувати теоретичною та методичною основою для подальших наукових досліджень у сфері управління економічним розвитком підприємств.

**Ключові слова:** економічний розвиток підприємств; тактичні інструменти управління; євроінтеграція; управління підприємствами; економічна безпека; адаптивність управління.

**Abstract.** The article examines the management of enterprise economic development based on tactical instruments under European integration conditions. The relevance of the study is determined by the deepening European integration processes, which significantly transform the regulatory environment, intensify competition, and increase requirements for enterprise

*adaptability and economic sustainability. In this context, effective economic development management requires not only strategic orientation but also the application of tactical instruments that ensure flexibility and responsiveness in the short and medium term. The purpose of the research is to substantiate theoretical approaches and identify practical directions for managing enterprise economic development through the use of tactical instruments in the context of European integration. The methodological basis of the study includes methods of analysis and synthesis, comparison, generalization, and a systemic approach to the study of management processes. The article analyzes the impact of European integration conditions on enterprise economic development management, particularly the influence of EU regulatory requirements, competitive pressures in the European market, and institutional and economic integration factors. It is determined that compliance with European standards necessitates the adaptation of management processes, optimization of resource use, and implementation of modern management practices. Special attention is paid to the role of tactical instruments in ensuring enterprise adaptation to the European business environment. The study systematizes tactical instruments of enterprise economic development management, including financial, resource-based, organizational, marketing, and innovative tools. It is substantiated that their integrated application enhances economic resilience, supports competitiveness, and contributes to sustainable development. The article also identifies key directions for improving the effectiveness of economic development management, such as adapting tactical instruments to European standards, integrating tactical management into the enterprise economic security system, and increasing the flexibility and adaptability of managerial decisions. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the obtained results in the development and improvement of enterprise economic development management mechanisms under European integration conditions. The findings may be useful for enterprise managers and policymakers in designing adaptive and sustainable management solutions.*

**Keywords:** *enterprise economic development; tactical management instruments; European integration; enterprise management; economic security; managerial adaptability.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується поглибленням євроінтеграційних процесів, що супроводжуються трансформацією інституційного середовища, посиленням конкурентного тиску та зростанням вимог до ефективності функціонування підприємств. В умовах інтеграції до європейського економічного простору підприємства змушені адаптувати свою діяльність до стандартів ЄС, змін регуляторної політики, нових умов доступу до ринків і фінансових ресурсів [1]. За таких умов особливої актуальності набуває управління економічним розвитком підприємств, спрямоване на забезпечення їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації.

Ефективність економічного розвитку підприємств значною мірою визначається не лише стратегічними орієнтирами, а й якістю тактичних управлінських рішень, що забезпечують реалізацію стратегії в коротко- та середньостроковій перспективі. Тактичні інструменти управління дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати результативність бізнес-процесів і зменшувати ризики, пов'язані з євроінтеграційними викликами [2].

Проблема полягає в тому, що в умовах євроінтеграції управління економічним розвитком підприємств часто має фрагментарний характер, а використання тактичних інструментів не завжди є системним та узгодженим із цілями адаптації до європейських вимог. Недостатня інтеграція тактичних рішень у загальну систему управління економічним розвитком знижує ефективність реалізації стратегічних цілей підприємств і ускладнює їхню конкурентну позицію на європейському ринку, що зумовлює необхідність наукового обґрунтування підходів до формування та використання тактичних інструментів в умовах євроінтеграції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та прикладні аспекти управління економічним розвитком підприємств на основі тактичних інструментів відображені в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, що приділяють увагу тактичному рівню управління у системі стратегічного розвитку. Однією з ранніх праць у цьому напрямі є дослідження

Т. Г. В'яткіної та П. С. В'яткіна [3], у якому розкрито особливості застосування тактичного управління ресурсами як інструменту забезпечення реалізації стратегії підприємства. Автори наголошують на ролі тактичних рішень у підвищенні ефективності використання ресурсного потенціалу. У сучасних наукових працях увага приділяється розробленню прикладних моделей тактичного управління. Зокрема, Р. Кумар, К. Сінгх та С. Джайн [4] запропонували трьохфазну тактичну модель впровадження гнучкого виробництва, яка дозволяє узгодити оперативні та тактичні управлінські рішення з вимогами мінливого ринкового середовища. Дослідження підкреслює значення тактичних інструментів у забезпеченні адаптивності підприємств. Значну увагу питанням тактичних інструментів економічного розвитку підприємств приділено у дослідженні Н. Шпак та Г. Ковток [5], які розробили модель тактичних інноваційних інструментів з урахуванням інтеграції підприємств до європейського економічного простору. Автори обґрунтовують доцільність системного використання тактичних інструментів для підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх економічного розвитку в умовах європейської інтеграції. Аспекти тактичного управління в умовах цифрової трансформації та розвитку електронного бізнесу висвітлено у праці М. Стегня, І. Іртищевої та О. Попович [6], де запропоновано механізми тактичного управління торговельними підприємствами на основі використання їх потенціалу. Автори акцентують увагу на необхідності адаптації тактичних інструментів до нових цифрових умов господарювання.

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені впливу кризових чинників на тактичне управління. Так, А. Терехов та О. Ройк [7] аналізують особливості тактичного управління бізнес-діяльністю підприємств України в умовах війни, підкреслюючи зростання ролі гнучких тактичних рішень для забезпечення економічної стійкості. Питання адаптивного управління економічною безпекою підприємств як складової економічного розвитку розглянуто у дослідженні Н. Шандової, П. Сидорука та В. Парфьонова [8]. Автори обґрунтовують метод адаптивного управління, що може бути використаний як тактичний інструмент реагування на внутрішні та зовнішні загрози.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить про недостатню систематизацію підходів до управління економічним розвитком підприємств саме на основі тактичних інструментів з урахуванням специфіки євроінтеграційних процесів, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних засад та визначення особливостей управління економічним розвитком підприємств на основі тактичних інструментів в умовах євроінтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Євроінтеграційні процеси суттєво змінюють умови функціонування підприємств, формуючи нові вимоги до управління їх економічним розвитком. Поглиблення економічної інтеграції з Європейським Союзом супроводжується гармонізацією регуляторного середовища, уніфікацією стандартів і зростанням конкурентного тиску, що безпосередньо впливає на вибір управлінських рішень на тактичному рівні. За таких умов економічний розвиток підприємств дедалі більше залежить від здатності оперативно адаптуватися до регуляторних змін і використовувати відповідні тактичні інструменти.

Вплив регуляторних вимог ЄС на діяльність підприємств проявляється насамперед у необхідності дотримання технічних регламентів, стандартів якості, екологічних та соціальних норм. Імплементация європейських вимог зумовлює потребу у модернізації виробничих процесів, удосконаленні систем управління якістю та підвищенні прозорості фінансово-господарської діяльності. У цьому контексті управління економічним розвитком підприємств набуває тактичного характеру, оскільки передбачає прийняття оперативних рішень щодо перерозподілу ресурсів, коригування витрат і планування інвестицій з урахуванням регуляторних змін. Основні напрями впливу регуляторних вимог ЄС на діяльність підприємств узагальнено в таблиці 1.

Узагальнення, наведене в таблиці 1, свідчить, що регуляторні вимоги ЄС формують додаткові виклики для підприємств, водночас стимулюючи їх економічний розвиток через впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень.

Адаптація підприємств до конкурентного середовища європейського ринку супроводжується посиленням конкуренції з боку іноземних компаній, зміною структури попиту та підвищенням вимог до якості про-

дукції й сервісу. У таких умовах особливого значення набуває планування експортної діяльності, диверсифікація ринків збуту та використання тактичних інструментів підвищення конкурентоспроможності [1]. Управління економічним розвитком підприємств орієнтується на коротко- та середньострокові рішення, спрямовані на зниження витрат, оптимізацію логістики та адаптацію маркетингових стратегій до вимог європейських споживачів.

Інституційні та економічні чинники євроінтеграції також істотно впливають на управління економічним розвитком підприємств. До них належать доступ до фінансових інструментів ЄС, участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу, а також зміни у конкурентному та правовому середовищі. Як зазначають Н. Шпак і Г. Ковток, у процесі євроінтеграції тактичні інструменти управління економічним розвитком набувають особливої ролі, оскільки забезпечують адаптацію підприємств до інституційних змін та підвищення їх ринкової стійкості [5]. Вплив ключових інституційно-економічних чинників узагальнено в таблиці 2.

Наведені дані підтверджують, що євроінтеграційні умови формують комплексний вплив на управління економічним розвитком підприємств, зумовлюючи необхідність системного використання тактичних інструментів для забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та економічної стійкості підприємств.

Формування системи тактичних інструментів управління економічним розвитком підприємств є важливою складовою реалізації стратегічних цілей у коротко- та середньостроковій перспективі, особливо в умовах євроінтеграції. Тактичні інструменти забезпечують оперативну адаптацію підприємств до змін зовнішнього середовища, дозволяють коригувати напрями використання ресурсів і підвищувати результативність управлінських рішень. У системі управління економічним розвитком вони виступають проміжною ланкою між стратегічними орієнтирами та оперативними діями, забезпечуючи гнучкість і адаптивність розвитку підприємств.

Класифікація тактичних інструментів економічного розвитку підприємств базується на функціональній спрямованості управлінських рішень і охоплює фінансові, інвестиційні, ресурсні, організаційні, мар-

**Таблиця 1 – Вплив регуляторних вимог ЄС на управління економічним розвитком підприємств**

Напрямок впливу	Зміст регуляторних вимог	Управлінські наслідки
Технічні стандарти	Гармонізація технічних регламентів і стандартів якості	Необхідність модернізації виробництва
Екологічні вимоги	Обмеження викидів, ресурсозбереження	Зростання інвестицій у «зелені» технології
Соціальні норми	Вимоги до умов праці та безпеки	Удосконалення кадрової політики
Фінансова прозорість	Посилення вимог до звітності	Оптимізація фінансового управління

Джерело: побудовано авторами за даними [1; 5]

**Таблиця 2 – Інституційні та економічні чинники євроінтеграції та їх вплив на економічний розвиток підприємств**

Чинник	Характер впливу	Управлінська реакція
Інституційна підтримка ЄС	Доступ до програм фінансування	Активізація інвестиційної діяльності
Конкурентне середовище	Зростання конкуренції	Використання тактичних інструментів адаптації
Правове середовище	Уніфікація правил ведення бізнесу	Коригування управлінських процедур

Джерело: побудовано авторами за даними [5; 9]

кетингові та інноваційні інструменти. Такий підхід дозволяє систематизувати тактичні рішення залежно від напрямів впливу на економічний розвиток і забезпечує комплексне управління ключовими елементами діяльності підприємств. Як зазначається в наукових дослідженнях, саме системність у використанні тактичних інструментів сприяє підвищенню економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах євроінтеграційних трансформацій [5].

Фінансові, інвестиційні та ресурсні тактичні інструменти спрямовані на оптимізацію грошових потоків, структури капіталу та використання виробничих ресурсів. У межах управління економічним розвитком вони передбачають коригування бюджетів, управління витратами, перерозподіл інвестиційних ресурсів, підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Використання таких інструментів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни фінансово-економічних умов, знижувати ризики та підтримувати платоспроможність у процесі адаптації до європейських ринків.

Організаційні, маркетингові та інноваційні тактичні рішення орієнтовані на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управління та посилення ринкових позицій підприємств. Організаційні інструменти пов'язані з оптимізацією управлінських структур і процесів прийняття рішень, маркетингові – з адаптацією продуктового портфеля та комунікаційної політики до вимог споживачів європейського ринку, а інноваційні – з упровадженням нових продуктів, технологій і управлінських рішень. У сукупності ці інструменти формують гнучку систему тактичного управління економічним розвитком підприємств, що відповідає сучасним викликам цифровізації та євроінтеграції [2; 10].

Для узагальнення системи тактичних інструментів управління економічним розвитком підприємств доцільно використати структурно-логічну схему, подану на рисунку 1.

Наведена на рисунку 1 система тактичних інструментів відображає комплексний підхід до управління економічним розвитком підприємств, який поєднує

фінансові, ресурсні, організаційні, маркетингові та інноваційні управлінські рішення. Така систематизація забезпечує узгодженість тактичних дій зі стратегічними цілями підприємств та сприяє підвищенню їх адаптивності й економічної стійкості в умовах євроінтеграції. Гармонізація внутрішніх управлінських процедур зі стандартами ЄС сприяє підвищенню якості управління, прозорості бізнес-процесів і довіри з боку європейських партнерів. У цьому контексті тактичні інструменти мають бути спрямовані на забезпечення відповідності продукції та процесів вимогам технічних, екологічних і соціальних стандартів, а також на оптимізацію ресурсного забезпечення підприємств з урахуванням євроінтеграційних викликів.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління є інтеграція тактичного управління в систему економічної безпеки підприємств. В умовах посилення зовнішніх ризиків, нестабільності ринкового середовища та зростання конкурентного тиску тактичні інструменти управління економічним розвитком мають виконувати превентивну функцію, спрямовану на мінімізацію фінансових, ресурсних і операційних загроз. Узгодження тактичних управлінських рішень із завданнями забезпечення економічної безпеки дозволяє своєчасно реагувати на негативні зміни зовнішнього середовища та підтримувати стійкість підприємств у процесі євроінтеграції.

Підвищення гнучкості та адаптивності управлінських рішень є необхідною умовою ефективного управління економічним розвитком підприємств у динамічному євроінтеграційному середовищі. Застосування гнучких тактичних інструментів дозволяє підприємствам оперативно коригувати напрями діяльності, перерозподіляти ресурси та адаптувати бізнес-процеси до змін регуляторного та конкурентного середовища. У результаті формується здатність підприємств не лише реагувати на зовнішні виклики, а й використовувати можливості, що відкриваються в процесі євроінтеграції, для забезпечення сталого економічного розвитку.

**Висновки.** Результати проведеного дослідження підтверджують, що управління економічним розвитком

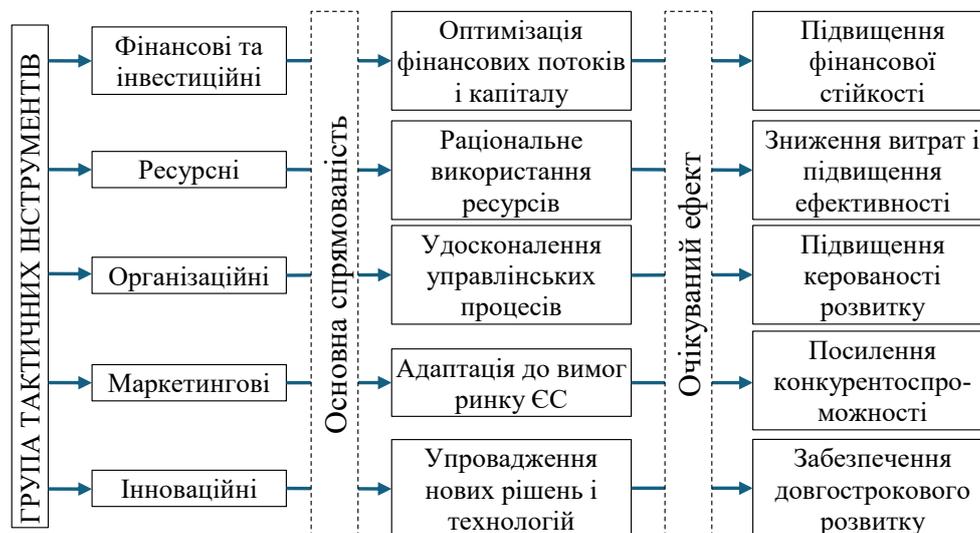


Рисунок 1 – Система тактичних інструментів управління економічним розвитком підприємств

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 3; 5]

підприємств в умовах євроінтеграції потребує системного поєднання стратегічних орієнтирів із тактичними інструментами управління. Євроінтеграційні процеси суттєво змінюють умови функціонування підприємств, посилюють регуляторні вимоги та конкурентний тиск, що зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління економічним розвитком на тактичному рівні.

У ході дослідження встановлено, що тактичні інструменти управління відіграють ключову роль у реалізації економічного розвитку підприємств у коротко- та середньостроковій перспективі. Їх системне використання забезпечує адаптацію підприємств до європейських стандартів, підвищує ефективність використання фінансових і ресурсних можливостей, а також сприяє посиленню конкурентоспроможності на європейському ринку.

Обґрунтовано, що формування системи тактичних інструментів управління економічним розвитком підприємств має здійснюватися з урахуванням фінансових, ресурсних, організаційних, маркетингових та інноваційних складових. Інтеграція тактичного управління в систему економічної безпеки підприємств та підвищення гнучкості управлінських рішень створюють передумови для зниження ризиків і забез-

печення економічної стійкості підприємств у процесі євроінтеграції.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання при розробленні та вдосконаленні механізмів управління економічним розвитком підприємств з урахуванням євроінтеграційних умов. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності застосування тактичних інструментів у діяльності підприємств різних галузей та масштабів.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на поглиблення методичних підходів до оцінювання ефективності застосування тактичних інструментів управління економічним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Перспективним є проведення емпіричних досліджень із використанням кількісних показників та економіко-математичних методів для визначення впливу окремих тактичних інструментів на результати діяльності підприємств різних галузей і масштабів. Особливої уваги потребують питання цифровізації тактичного управління, інтеграції тактичних інструментів у систему економічної безпеки підприємств, а також дослідження галузевих особливостей адаптації управлінських рішень до європейських стандартів і регуляторних вимог.

#### Бібліографічний список:

1. Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В. Планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. Вип. 5, № 2. С. 76–82.
2. Фарат О., Ковальчук Ю. Характеристика ознак, що впливають на розвиток механізмів тактичного управління в діяльності суб'єктів е-бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-31>
3. Вяткіна Т. Г., Вяткін П. С. Особливості застосування тактичного управління ресурсами в умовах реалізації стратегії підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2013. No 2, С. 74–79.
4. Kumar R., Singh K., Jain S. A tactical three-phase implementation model for agile manufacturing. *International Journal of Business Excellence*. 2023. Vol. 30, No. 3. P. 383–411. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2023.132639>
5. Shpak N., Kovtok H. (2023). Modeling of tactical innovative tools of economic development of enterprises in the conditions of European integration. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. Vol. 7, No. 1. P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.164>
6. Stehnei M., Irtyshcheva I., Popovych O. Mechanisms of tactical management of trading enterprises based on the use of their potential in the conditions of e-business development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. No. 3. P. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-17>
7. Terebukh A., Roik O. Peculiarities of tactical management of business activities of Ukraine in the conditions of war. *Ekonomika i rehion*. 2024. Vol. 1 (92). P. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
8. Шандова Н., Сидорук П., Парфьонов В. Метод адаптивного управління економічною безпекою підприємства. *Економічні горизонти*. 2025. № 1 (30). С. 44–54. DOI: [10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321111](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321111).
9. Campos, N. F., Coricelli, F., Moretti, L. Institutional Integration and Economic Growth in Europe. *Journal of Monetary Economics*, 2019. vol. 103, pp. 88–104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2018.08.001>
10. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, 2023. No. 15 (19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>

#### References:

1. Malynovska, Yu. B., Dobrovolskyi, S. V. (2023). Export Activity Planning in the Context of Entering New Markets [Planuvannya eksportnoi diialnosti v umovakh vykhodu na novi rynky]. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 5, no. 2, pp. 76–82. (in Ukrainian)
2. Farat, O., Kovalchuk, Yu. (2023). Characteristics of Factors Influencing the Development of Tactical Management Mechanisms in the Activities of E-Business Entities [Kharakterystyka oznak, shcho vplyvaiut na rozvytok mekhanizmiv taktychnoho upravlinnia v diialnosti subiektiv e-biznesu]. *Economy and Society*, no. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-31> (in Ukrainian)
3. Viatkina T. H., Viatkin P. S. (2013). Osoblyvosti zastosuvannya taktychnoho upravlinnia resursamy v umovakh realizatsii stratehii pidpriemstva [Features of the application of tactical resource management in the context of the implementation of the company's strategy]. *Sustainable Development of Economy*. No. 2. P. 74–79. (in Ukrainian)
4. Kumar R., Singh K., Jain S. (2023). A tactical three-phase implementation model for agile manufacturing. *International Journal of Business Excellence*. 2023. Vol. 30, No. 3. P. 383–411. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2023.132639>
5. Shpak N., Kovtok H. (2023). Modeling of tactical innovative tools of economic development of enterprises in the conditions of European integration. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. Vol. 7, No. 1. P. 164–174. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.164>

6. Stehnei M., Irtysheva I., Popovych O. (2024). Mechanisms of tactical management of trading enterprises based on the use of their potential in the conditions of e-business development. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. No. 3. P. 97–101. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-17>
7. Terebukh A., Roik O. (2024). Peculiarities of tactical management of business activities of Ukraine in the conditions of war. *Ekonomika i rehion*. Vol. 1 (92). P. 174–182. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1\(92\).3326](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3326)
8. Shandova, N., Sydoruk, P., Parfionov, V. (2025). Adaptive Management Method for Enterprise Economic Security [Metod adaptivnoho upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva]. *Economic Horizons*, no. 1 (30), pp. 44–54. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(30\).2025.321111](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.321111) (in Ukrainian)
9. Campos, N. F., Coricelli, F., Moretti, L. (2019). Institutional Integration and Economic Growth in Europe. *Journal of Monetary Economics*, vol. 103, pp. 88–104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jmoneco.2018.08.001>
10. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy, Y. (2023). Assessing the Outcomes of Digital Transformation Smartization Projects in Industrial Enterprises: A Model for Enabling Sustainability. *Sustainability*, No. 15 (19). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151914075>

Стаття отримана: 20.11.2025

Стаття прийнята: 10.12.2025

Стаття опублікована: 26.12.2025