

УДК 339.138

Н. І. Юрченко,

к. е. н., доцент кафедри маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>**Д. А. Багорка,**

доктор філософії, асистент кафедри менеджменту і права,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0018-6437>**Р. Ю. Мудренко,**

магістрант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4209-6782>**В. В. Монін,**

магістрант,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-4724-8680>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.22.183

НАУКОВІ ПОГЛЯДИ ТА ПОСЛІДОВНІ КРОКИ ДО ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

N. Yurchenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,

Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Bahorka,

Doctor of Philosophy, Assistant Professor, Department of Management and Law,

Dnipro State Agrarian and Economic University

R. Mudrenko,

Graduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Monin,

Graduate student, Dnipro State Agrarian and Economic University

SCIENTIFIC VIEWS AND CONSEQUENTIAL STEPS TOWARDS FORMING A MARKETING MECHANISM FOR MANAGING STRATEGIC CHANGES IN ENTERPRISES

В статті досліджено теоретичні підходи, наукові погляди та послідовні кроки до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах. У рамках дослідження розглянуто сутність стратегічного підходу до управління змінами щодо діяльності бізнес-організацій, висвітлено етапи побудови стратегії управління змінами та запропоновано алгоритм її розробки та реалізації. Методологічною основою дослідження стала теорія стратегічного управління, маркетингового менеджменту та потенційних можливостей підприємств. Запропонований механізм управління стратегічними змінами, який здійснює трансформацію впливу зовнішнього середовища, яке слугує основним джерелом стратегічних змін і водночас є джерелом ресурсів. Встановлена необхідність введення стратегічних змін на підприємствах, що може сприяти досягненню їхніх цілей, збільшенню конкурентних переваг на ринку та адаптації до сучасних умов ведення бізнесу.

The article explores theoretical approaches, scientific views and sequential steps to the formation of a marketing mechanism for managing strategic changes at enterprises. The study examines the essence of a strategic approach to managing changes in the activities of business organizations, highlights the stages of building a change management strategy and proposes an algorithm for its development and implementation. Strategic changes in an enterprise are profound transformations in its functioning, aimed at adapting to changes in both the external and internal environment in order to ensure long-term competitiveness and stability in the market.

The methodological basis of the study is the theory of strategic management, marketing management and potential opportunities of enterprises. A mechanism for managing strategic changes is proposed, which transforms the influence of the external environment, which serves as the main source of strategic changes and at the same time is a source of resources. The need for introducing strategic changes at enterprises is established, which can contribute to achieving their goals, increasing competitive advantages in the market and adapting to modern business conditions. Challenges that can be considered as pressure from the external environment on business entities, since this environment is the source of material and intangible resources. The mechanism of strategic change management turns out to be an effective way for an enterprise to survive in conditions of market competition and the influence of stakeholders.

The key element is the influence of the subject on the object, which initiates the process of transforming resources from input to output through internal components, which within the framework of the developed structure of the mechanism leads to the adoption of management decisions. The mechanism must take into account both internal and external sources of change, and the main attention in the study is paid to external factors. It is important to include the process component that ensures transformation.

The foundation of the mechanism is a methodological basis, which includes laws, principles and functions common to all enterprises, and specific methods are recommended taking into account the strategic potential of the enterprise.

Ключові слова: стратегічні зміни, маркетингове управління, механізми управління, бізнес-середовище, стратегічне управління, маркетингова діяльність.

Key words: strategic changes, marketing management, management mechanisms, business environment, strategic management, marketing activities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Російське вторгнення принесло руйнування та виклики усім секторам економіки. Боротьба за ресурси та державну підтримку між великим бізнесом і невеликими підприємствами триває. Поки Україна йде шляхом відновлення бізнесу, виникають цілі мережі проблем, що впливають на ведення бізнесу і потенційного впливу на глобальну безпеку.

У сучасних умовах господарювання, що вирізняються посиленням конкуренції серед виробників та зростаючими вимогами споживачів, кожне підприємство прагне максимально ефективно організувати свою маркетингову діяльність. Маркетинг безперечно відіграє провідну роль в управлінні підприємством, оскільки саме він забезпечує точне визначення потреб ринку з метою виробництва продукції, яка не лише відповідає цим запитам, а й має конкурентні переваги та випускається у відповідних обсягах. Маркетингові дії повинні охоплювати комплекс

взаємопов'язаних заходів, що ретельно плануються й координуються для досягнення успіху в умовах постійно змінюваного ринку.

Щоб забезпечити стабільний розвиток, більшості підприємствам важливо інтегрувати елементи ринкової економіки з власними ресурсами для розробки науково обгрунтованої, ефективної стратегії на основі запровадження стратегічних змін. Адаптивний підхід до управління в умовах воєнного часу пов'язаний із розробкою та застосуванням стратегій відображення суб'єктом підприємництва та його структурами [1, с. 128]. У системі прийняття управлінських рішень, для забезпечення адаптивного статусу суб'єкта господарювання обираються оптимальні варіанти стратегії управління. Проблема управління змінами підприємства служить центром ініціатив та інновацій у масштабах підприємства, сприяє співпраці та забезпеченню відповідності стратегічним цілям. Саме тому, актуальними питаннями є

здійснення аналізу проблем, усвідомлення необхідності конкретних змін з урахуванням точної ситуації, наявної інформації та факторів, що впливають на мотивацію до реалізації змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні вітчизняні та зарубіжні науковці ще не сформулювали цілісних засад інтеграції управління змінами у стратегію розвитку економічних систем різних рівнів. Існуючі методологічні підходи, хоча й мають наукове підґрунтя, залишаються фрагментарними та здебільшого зосереджені на окремих фазах життєвого циклу бізнес-структур або на певних стратегічних управлінських рішеннях. У межах аграрного сектору додаткову складність становить те, що багато дослідників оминають увагою управління змінами при аналізі механізмів управління, які потенційно здатні суттєво змінити функціонування підприємств.

Дослідження сутності механізмів управління змінами було предметом робіт таких науковців, як Л. О. Гончар, І. Г. Запихляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун, О. П. Пащенко, Т. З. Гвініашвілі, Огірко, О. І. Огірко, А. С. Селіверстова, О. М. Міх, А. В. Шегда, Роботи зі стратегічних змін були детально розглянуті в наукових працях О. Ю. Гусевої, А. В. Балабаниць, О. О. Гайдей, Я. В. Лісун. Незважаючи на існуючі дослідження, питання формування концептуального механізму управління стратегічними змінами все ще потребують додаткових розробок та удосконалення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є дослідження теоретичних підходів, наукових поглядів та послідовних кроків до формування маркетингового механізму управління стратегічними змінами на підприємствах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На жаль в економічному середовищі посилюється нестабільність, зростання мінливості зовнішніх процесів, а також збільшення кількості факторів, що змушують компанії коригувати свої бізнес-процеси. Зміни є невід'ємною частиною організаційного росту та розвитку, але вони часто супроводжуються проблемами, які необхідно розуміти та ефективно керувати ними. Психологія змін висвітлює емоційні та когнітивні процеси, через які проходять люди, коли вони стикаються з новими ситуаціями.

Визнання цих процесів має важливе значення для розробки стратегій, які мінімізують спротив і сприяють прийняттю.

Стратегічні зміни на підприємстві — це глибокі трансформації в його функціонуванні, спрямовані на адаптацію до змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища з метою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стабільності на ринку. Такі зміни можуть стосуватися різних сфер діяльності компанії: оновлення місії, перегляду бізнес-моделі, реструктуризації операційної діяльності, впровадження інноваційних технологій, трансформації корпоративної культури або коригування стратегій виходу на ринок [2, с. 205].

Успішне управління змінами залежить від активного залучення зацікавлених сторін. Також, розробка комплексних програм навчання є життєво важливою для того, щоб надати можливість співробітникам опанувати навички та знання, необхідні для розуміння, сприйняття та координації змін [3, с. 174]. При цьому важливо, охопити як технічні, так і поведінкові аспекти змін, гарантуючи, що працівники повністю готові адаптуватися до нових прийомів роботи. Безперечно, що для підтримки стратегічних змін важливим є ресурсний потенціал підприємства.

Визнання впливу змін на окремих людей і команди є фундаментальним принципом, ба зміни можуть порушити усталену рутину, створити невпевненість і викликати різні емоційні реакції. Розуміючи ці наслідки, організації можуть розробляти ініціативи щодо змін, які вирішують проблеми, зменшують занепокоєння та сприяють більш повільному переходу.

Наразі механізм управління є ключовою категорією у багатьох галузях економічних досліджень, що обумовлено його значним потенціалом. Механізми дозволяють описувати різноманітні соціально-економічні процеси на всіх рівнях аналізу, від глобальних до мікроекономічних аспектів діяльності підприємств. Розробка та застосування ефективних механізмів відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективності систем в рамках економічної науки [4, с. 60].

Для розробки структури механізму управління стратегічними змінами важливо проаналізувати наявні механізми управління змінами. І. Г. Запихляк разом із колегами визначають, що серцевиною механізму управління змінами на підприємстві є набір інструментів, засобів та технологій, які активізують усю систему та забезпечують ефективну реалізацію змін [2, с. 206].

Інші дослідники розглядають механізм управління змінами як ключовий елемент цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, включаючи інструменти і важелі, що слугують критеріями для відбору та оцінки, задають обмеження та вимоги до процесу розвитку підприємства, з урахуванням етапів його циклу розвитку, та включають організаційні та економічні методи управління у формі прийомів, способів і технологій, які запускають і використовують ці засоби управління.

У своїй роботі Т. З. Гвініашвілі представляє концептуальну модель управління змінами на підприємствах зв'язку, орієнтовану на інноваційний розвиток. У цій моделі механізм управління перетворюється на процес, що включає елементи алгоритму. Автор окреслює декілька етапів цього процесу, починаючи з визначення потреби в організаційних змінах та діагностики існуючого стану підприємства. Це включає оцінку готовності підприємства до змін, створення спеціалізованої команди для змін з чітко визначеними ролями та повноваженнями, а також оцінку рівня опору змінам з боку персоналу [5, с. 72].

А. Серант, І. Огірко та О. Огірко розглядають механізм управління змінами як комплекс елементів, що включає вирішення проблем, лідерство, інноваційний розвиток, процес досягнення та реалізацію [6, с. 67].

Л. С. Селіверстова та О. М. Мих розробили модель управління змінами для промисловості, яка складається з декількох етапів: підготовка, планування змін та їх реалізація. На підготовчому етапі відбувається аналіз чинників, які стимулюють зміни, включаючи оцінку ресурсного потенціалу та конкурентної позиції в галузі. На другому етапі формується команда, яка займається подоланням опору змінам, після чого складається план їх впровадження. За цим слідує визначення типу змін-радикальних або часткових, та вибір методів управління цими змінами. Заключний етап включає безпосереднє впровадження змін, моніторинг, корекцію, оцінку ефективності, аналіз перешкод та подолання опору [4, с. 67].

У дослідженні Гайдей О. О. та Лісун Я. В. представлено механізм управління змінами в бізнес-організаціях, структура якого охоплює зовнішні чинники, такі як групи інтересів, реструктуризація економіки та галузеві зміни, а також вимоги конкурентного середовища. Ці фактори спонукають необхідність змін, які дослідники аналізують через призму системи управління якістю та організаційної культури, що в свою чергу формують конкурентні переваги

та ключові компетенції, визначальні для розвитку потенціалу підприємства. На основі цих засад визначаються напрямки змін, які включають імплементацію системи управління якістю та реінжиніринг бізнес-процесів [7, с. 473].

А. В. Шегда, І. Б. Запихляк та Д. О. Баюра розробили механізм управління змінами для газотранспортних підприємств, який інтегрує адаптаційні та біфуркаційні елементи. Цей механізм розділяє методи управління змінами на адаптаційні та радикальні, залежно від рівня стійкості розвитку підприємств, які можуть бути критично стійкими, малостійкими, достатньо стійкими або абсолютно стійкими. Відповідно до цього механізму, підходи до управління змінами вибираються в залежності від специфіки та потреб підприємства. Відмінною рисою цього механізму є його фокус на вибір найбільш ефективних методів управління змінами, відрізняючись від інших механізмів, які можуть бути застосовані в аналогічних умовах. Також автори розробили низку моделей механізму управління, що фокусуються безпосередньо на стратегічних змінах [8, с. 98].

О. Ю. Гусєва розробила структурно-логічну модель комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, який включає в себе суб'єкта (керівника або групу стратегічних керівників) та відділ управління стратегічними змінами. Цей відділ відповідає за систему стратегічної діагностики, ініціювання стратегічних змін, а також за контроль, координацію та оцінку результатів, інтеграцію змін в корпоративну культуру. Обов'язки суб'єкта включають визначення ключових напрямків та пріоритетних цілей змін, розробку системи організаційного проектування і механізму для їх практичного впровадження. Завершальним елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Такий підхід можна порівняти з блок-схемою, яка візуалізує структуру механізму, але не включає динамічну складову його дії [9, с. 98].

У своїй дисертаційній роботі А. О. Гончар розробив структурний алгоритм для комплексного механізму стратегічного управління змінами в секторі готельно-ресторанного бізнесу, який охоплює декілька ключових механізмів [10, с. 51].

Перший механізм включає оцінку необхідності змін у галузі через аналіз впливаючих факторів та діагностику існуючих проблем.

Другий механізм полягає у визначенні можливостей і потреб галузі згідно з компетентнісно-орієнтованим підходом і вибудовуванні концептуального бачення.

Третій механізм застосовує полікритеріальний підхід до процесу впровадження та реалізації змін, включаючи обґрунтування критеріїв на основі бізнес-індикаторів і економічного інструментарію. Четвертий механізм займається діагностикою та оцінкою ефективності процесу змін, створюючи критеріальну базу для оцінки ефективності. Останній механізм передбачає прогнозування подальшого розвитку галузі, що логічно пов'язаний з першим механізмом і включає принципи, функції та методи. Незважаючи на детальний опис, цей алгоритм не можна розглядати як строго визначений алгоритм через відсутність чіткої послідовності процесів та їх взаємозв'язку, і не виділяється окремо вхід, вихід та рушійні компоненти, що вимагає врахування критеріїв для впровадження та реалізації змін.

А. В. Балабаниць розробив модель управління стратегічними змінами, яка вбудована в процес стратегічного інтегрованого управління в рамках системи маркетингової взаємодії. Модель складається з декількох ключових етапів: стратегічний аналіз, планування, організація та контроль, кожен з яких далі розбивається на конкретні компоненти. Ці компоненти охоплюють реактивне управління, включаючи аналіз макро— та мікрокліматичних факторів маркетингової взаємодії, що веде до розробки механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін; та проактивне управління, яке включає контекст-аналіз, ідентифікацію стратегічних змін, аналіз силових полів, тактики реалізації стратегічних змін, оцінку їх результатів та розробку рекомендацій для поліпшення управління цими процесами [11, с. 50].

Механізм, який оптимально відповідає вимогам управління стратегічними змінами, детально описано в роботі О. О. Гайдей та Я. В. Лісун [7, с. 475]. Вони аналізують як зовнішні, так і внутрішні чинники, що ініціюють трансформаційні процеси на різних рівнях управління — стратегічному, тактичному та операційному. В результаті цих змін очікується зростання капіталу організації. У межах обговорюваного механізму виділені причини, що

Таблиця 1. Послідовні кроки механізму управління стратегічними змінами

Кроки	Деталізація
Виокремлення суб'єкта і об'єкта	де перший зазвичай представлений керівництвом або окремим підрозділом, а об'єкт відповідає за сфери, де зміни мають бути впроваджені. Включення суб'єкта до механізму є критичним, як це було зазначено раніше, у зв'язку з необхідністю наявності рушійної сили, яка ініціює процес перетворення ідей в дію через внутрішні елементи структури механізму. Це підтверджує необхідність включення компоненту, відповідального за управлінські рішення у контексті стратегічних змін. Розгляд підрозділу з відповідними повноваженнями як організаційного забезпечення впровадження механізму є важливим для успішної реалізації змін.
Виявлення джерел змін, як зовнішніх, так і внутрішніх	стратегічні зміни повинні реагувати передусім на зовнішні виклики, які можна розглядати як тиск зовнішнього середовища на господарюючі суб'єкти, оскільки саме це середовище є джерелом матеріальних та нематеріальних ресурсів. Механізм управління стратегічними змінами виявляється ефективним способом для підприємства вижити в умовах ринкової конкуренції і впливу зацікавлених сторін.
Наявність процесної компоненти у механізмах	виражається у послідовності різних етапів, фактично вказує не на сам механізм, а безпосередньо на процес імплементації змін. Для забезпечення ефективності цього процесу, корисно розмежовувати процеси створення продукту та процеси його управління. Механізм же має служити перш за все джерелом перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати, із чітким виділенням точок застосування рушійної сили. Спроби інтегрувати процес та механізм в одній структурі часто призводять до декларативного визначення їх взаємодії.
Застосування різноманітних управлінських інструментів у структурі механізму	таких як принципи, функції, методи, закони та цілі, дозволяє вважати їх ключовими структурними елементами. У цьому дослідженні такий інструментарій було розроблено, структуровано та теоретично обґрунтовано на методологічній основі, що надає підстави для його використання в рамках механізму.
Акцентування уваги на потенціалі: стратегічному та ресурсному потенціалі підприємства	Це вимагає врахування його рівня для забезпечення необхідних ресурсів для реалізації стратегічних змін, а також ідентифікації можливих вузьких місць у внутрішньому середовищі підприємства. Крім того, дослідники підкреслюють необхідність враховувати позицію підприємства у галузі, визначення можливостей для росту цього сектору національної економіки, а також його обмежень та бар'єрів для входу, аналізуючи стадію життєвого циклу галузі.

Джерело: сформовано авторами.

впливають на процес змін, який включає етапи підготовки, впровадження та закріплення. Цей процес спрямований на досягнення стратегічних цілей, що передбачає зростання людського, фінансового та соціального капіталів.

Підсумовуючи аналіз наукових поглядів щодо механізмів управління змінами та стратегічними змінами, корисно виокремити ключові елементи, що є спільними для обох підходів (табл. 1).

Існує величезна кількість технологій для передбачення змін. Їх можна розділити на дві групи: технології пасивного прогнозування та технології активного прогнозування типу планування, прогнозування, футурологія та форсайт [12, с. 240]. Планування базується на досягнутих показниках компанії досягнуті на момент аналізу. Прогноз був одним із перших економетричних інструментів, заснованих на науково-математичні процедури. Ці процедури допомогли створити можливі сценарії для подальшого функціонування. Футурологія пе-



Рис. 1. Покроковий план змін підприємства

Джерело: сформовано авторами.

редбачає майбутні результати на основі методів обробки інформації за допомогою механізму самоздійснення очікувань. Форсайт — це суміш планування та футурології. Прогнози, футуристичні моделі та форсайт — це м'які технології для змін впровадження, а плани вважаються жорсткими технологіями. М'які технології, які відображають демократичний стиль правління, почали витіснити жорсткі технології та їхній жорсткий стиль. Замість централізованих процедур розробки планів, механізмів на перший план виходить самоорганізація.

Для компаній традиційні системи стратегічного управління набувають нових характеристик впровадження механізмів форсайту. Однією з таких технологій є управління змінами.

Оцінка ефективності впровадження стратегій змін є проблематичною. Більшість систем оцінки ефективності засновані на річному бюджеті та операційному плані компанії. Дані сис-

теми спрямовані на короткострокові періоди та тактику компанії, але не в стратегії. Системи оцінки ефективності зазвичай базуються лише на фінансові показники [13]. Низька ефективність впровадження стратегії змін і необхідність забезпечення конкурентоспроможності компанії означає, що є необхідність прогнозувати і передбачати майбутні дії з урахуванням змін у зовнішньому середовищі, а не просто чекати, поки вони відбудуться.

Представляємо план змін на рис. 1.

Стратегії корпоративної архітектури охоплюють загальні плани, методології та підходи, які приймають організації, щоб узгодити свої бізнес-цілі зі своєю ІТ-інфраструктурою та технологічними рішеннями.

Ці стратегії передбачають визначення структури, процесів і стандартів для управління корпоративною архітектурою організації та еволюцію цієї архітектури з часом. Вони часто

включають структуру управління, технологічні дорожні карти, підходи до управління портфелем і механізми співпраці, щоб гарантувати, що архітектура підприємства ефективно підтримує цілі та завдання організації.

Перехід до стратегічної корпоративної архітектури вимагає участі всієї компанії, коли колеги беруть участь у зборі даних, а особи, які приймають рішення, щоб керувати компанією.

Грунтуючись на висновках, зазначимо дії, які організації можуть зробити, щоб покращити свою функцію корпоративної архітектури, ефективно керувати змінами та підготуватися до майбутнього:

- Зібрати високоякісні дані від ключових користувачів.

- Ефективно керувати ризиками, витратами та змінами.

- Керувати ІТ-портфоліо.

- Змоделювати та порівняти поточні сценарії з майбутніми прогнозами.

- Надати зацікавленим сторонам автоматизовану статистику.

Після того, як керівництво ініціює і запровадить зміни, важливо відстежити їх вплив, щоб визначити їх ефективність. При цьому варто порівняти процеси чи ситуації до та після зміни, щоб оцінити відмінності. Залежно від зміни, мають визначити дані, щоб надати інформацію про продуктивність або фінансові результати. Якщо простежується покращення, це може виявитися ефективною зміною.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Управління змінами представляє методи та способи, якими організація визначає та впроваджує різні процеси змін, як внутрішні, так і зовнішні. Як правило, це означає, що принципи управління змінами актуальні, коли готують співробітників до різноманітних організаційних змін, допомагають їм здійснити перехід, встановлюють точні кроки, які вони повинні виконати для впровадження змін, і контролюють наслідки, які викликають зміни. Враховуючи типово складний характер широкомасштабних змін і природну стійкість людей до них, застосування структурованого підходу до впровадження змін зазвичай є найефективнішим способом

Поєднання традиційних і цифрових каналів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін

ринкового середовища, зменшити залежність від посередників та підвищити економічну ефективність.

Маркетинговий механізм управління на підприємстві можна розглядати як системний підхід до управління всіма маркетинговими функціями, що забезпечує координацію і оптимізацію різних аспектів маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Це поняття охоплює весь процес планування, організації, контролю та моніторингу маркетингових операцій, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби ринку. Ключовим елементом є вплив суб'єкта на об'єкт, який ініціює процес перетворення ресурсів з вхідних у вихідні через внутрішні компоненти, що в рамках розробленої структури механізму призводить до прийняття управлінських рішень. Механізм повинен враховувати як внутрішні, так і зовнішні джерела змін, причому основна увага в дослідженні приділена зовнішнім факторам. Важливим є включення процесної складової, яка забезпечує трансформацію.

Фундамент механізму складає методологічний базис, що включає закони, принципи та функції, загальні для всіх підприємств, а конкретні методи рекомендуються з урахуванням стратегічного потенціалу підприємства. Сфера реалізації стратегічних змін включає "м'які" та "жорсткі" компоненти, такі як лідерство, стиль, ієрархія, процеси, процедури, компетенції організації, технології тощо.

Література:

1. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Формування маркетингової системи управління стратегічними змінами на підприємствах аграрної галузі. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2025. Том. 36 (75). № 1. С. 125-132. <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>

2. Запихляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Випуск 23. С. 204—209.

3. Пащенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. Вісник ЖДТУ. Серія. "Економічні науки". 2014. № 3 (69). С. 170—178.

4. Селіверстова А. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування

ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58—62.

5. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 10. С. 70—73.

6. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63—71.

7. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип.: у 2 ч. Ч. 1. С. 472—479.

8. Шегда А. В., Запукхляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 96—105.

9. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во "Ноулідж", 2014. 395 с.

10. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324 с.

11. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 4. Т. 3. С. 49—52.

12. Parker, C.F., Karlsson, C., & Hjerpe, M. Assessing the European Union's global climate change leadership: From Copenhagen to the Paris agreement. Journal of European Integration. (2017). № 39 (2). С. 239—252.

13. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. Агросвіт (4), 51.

References:

1. Bahorka, M.O. and Yurchenko, N.I. (2025), "Formation of a marketing system for managing strategic changes at agricultural enterprises", Scientific notes of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series "Economics and Management", vol. 36 (75), pp. 125—132.

2. Zapukhliak, I. B., Zelinska, H. O. & Pobihun, S. A. (2018), "Approaches, methods and tools of change management in the enterprise deve-

lopment management system", Global and national economic problems, vol. 23, pp. 204—209.

3. Pashchenko, O. P. (2014), "Modern methods of change management at the enterprise", Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences", vol. 3 (69), pp. 170—178.

4. Seliverstova, L. S. and Mikh, O. M. (2016), "Mechanism of change management in the context of the development of the industrial potential of Ukraine", Formation of market relations in Ukraine, vol. 10, pp. 58—62.

5. Hvinishvili, T. Z. (2015), "Conceptual model of the functioning of the change management mechanism at telecommunications enterprises in the conditions of ensuring their innovative development", Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences, vol. 10, pp. 70—73.

6. Serant, A. Y., Ohirko, I. V. and Ohirko, O. I. (2017), "Information technology and the change management formula", Public administration efficiency, vol. 51, pp. 63—71.

7. Haidei, O. O. and Lisun, Ya. V. (2012), "The mechanism of strategic change management as a tool for capitalizing entrepreneurial activity (world practice)", International economic policy, vol. 2, pp. 472—479.

8. Shehda, A. V., Zapukhliak, I. B. and Baiura, D. O. (2018), "Formation of a mechanism for managing changes at gas transportation enterprises in the context of ensuring their sustainable development", Theoretical and applied issues of economics, vol. 1, pp. 96—105.

9. Husieva, O. Yu. (2014), Upravlinnia stratehichnyh zminamy: teoriia i prykladni aspekty: monohrafiia [Strategic Change Management: Theory and Applied Aspects: Monograph], Knowledge Publishing House, Donetsk, Ukraine.

10. Honchar, L. O. (2019), "Formation of the state strategy for managing changes in the service sector", Ph.D. Thesis, Economy, National Academy of Management. Kyiv, Ukraine.

11. Balabanyts, A. V. (2010), "Change management in the context of strategic integrated management of marketing interaction of the enterprise", Bulletin of Khmelnytskyi National University, vol. 4, pp. 49—62.

12. Parker, C.F., Karlsson, C., & Hjerpe, M. (2017), "Assessing the European Union's global climate change leadership: From Copenhagen to the Paris agreement", Journal of European Integration, vol. 39(2), pp. 239—252.

13. Humeniuk, R. (2021), "Evaluation system for strategic planning of development of management capacity of the enterprise", Agrosvit, vol. (4), 51. *Стаття надійшла до редакції 06.11.2025 р.*