

O. Martyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law and Management in the Field of Civil Defense, Lviv State University of Life Safety

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1947-8982>

O. Zavada,

PhD in Physico-Mathematical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Systems in Management, Ivan Franko National University of Lviv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8062-8169>

T. Sabetska,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics, Marketing and Management, Ivano-Frankivsk Research and Educational Institute of Management, West Ukrainian National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5742-2595>

O. Parokhnenko,

Senior Lecturer of the Department of Management, National Transport University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4369-4327>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.7.286

MODELING OF PROCESSES OF MANAGING CHANGES IN ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF INCREASED MARKETING ACTIVITY

О. М. Мартин,

к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

О. П. Завада,

к. ф.-м. н., доцент, доцент кафедри інформаційних систем у менеджменті,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Т. І. Сабецька,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,

Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету

О. С. Парохненко,

старший викладач кафедри менеджменту, Національний транспортний університет

**МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ АКТИВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

The article explores the theoretical and methodological principles of modeling the processes of managing changes in organizational structures of enterprises in the context of increased marketing activity. It is substantiated that modern enterprises operate in a dynamic environment, where the key factor of competitiveness is not the stability of the organizational

structure, but its ability to continuously transform under the influence of market changes, digitalization and the evolution of consumer behavior. It is determined that marketing in modern conditions acts as a system-forming element of management, which forms the strategic vector of enterprise development and determines the need to adapt internal management mechanisms. Modern approaches to managing changes in organizational structures, which are based on the concept of an enterprise as a dynamic system in a state of constant adaptation, are analyzed. It is established that existing models of change management do not sufficiently take into account the influence of marketing factors, which necessitates the integration of the marketing component into organizational design processes. An economic and mathematical model for assessing the effectiveness of the organizational structure of an enterprise is proposed, which takes into account the level of development of marketing activities, the flexibility of the structure, the adaptability of management processes and the level of interfunctional coordination. Based on the modeling conducted, it is proven that the effectiveness of the organizational structure largely depends on the consistency of the specified parameters, and the insufficient level of coordination is a key limiting factor in the realization of the marketing potential of the enterprise. The results of the study confirm the presence of the effect of "organizational limitation", in which even a high level of development of marketing activities does not provide a corresponding increase in efficiency without proper synchronization of internal processes. The need for a comprehensive transformation of organizational structures with the simultaneous development of marketing, management and coordination mechanisms, as well as the introduction of digital management tools and strengthening horizontal connections is substantiated. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed model as a tool for supporting management decisions, which allows assessing the effectiveness of organizational changes, identifying "bottlenecks" in the management system and forming reasonable scenarios for the development of the enterprise. Prospects for further research are related to expanding the model by taking into account external environmental factors and analyzing the dynamics of changes in efficiency over time.

У статті досліджено теоретико-методологічні засади моделювання процесів управління змінами організаційних структур підприємств в умовах активізації маркетингової діяльності. Обґрунтовано, що сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, де ключовим чинником конкурентоспроможності є не стабільність організаційної структури, а її здатність до безперервної трансформації під впливом ринкових змін, цифровізації та еволюції споживчої поведінки. Визначено, що маркетинг у сучасних умовах виступає системоутворюючим елементом управління, який формує стратегічний вектор розвитку підприємства та зумовлює необхідність адаптації внутрішніх управлінських механізмів. Проаналізовано сучасні підходи до управління змінами організаційних структур, які базуються на концепції підприємства як динамічної системи, що перебуває у стані постійної адаптації. Встановлено, що існуючі моделі управління змінами недостатньо враховують вплив маркетингових факторів, що обумовлює необхідність інтеграції маркетингової складової у процеси організаційного проектування. Запропоновано економіко-математичну модель оцінювання ефективності організаційної структури підприємства, яка враховує рівень розвитку маркетингової діяльності, гнучкість структури, адаптивність управлінських процесів та рівень міжфункціональної координації. На основі проведеного моделювання доведено, що ефективність організаційної структури значною мірою залежить від узгодженості зазначених параметрів, а недостатній рівень координації виступає ключовим обмежуючим фактором реалізації маркетингового потенціалу підприємства. Результати дослідження підтверджують наявність ефекту "організаційного обмеження", за якого навіть високий рівень розвитку маркетингової діяльності не забезпечує відповідного зростання ефективності без належної синхронізації внутрішніх процесів. Обґрунтовано необхідність комплексної трансформації організаційних структур із одночасним розвитком маркетингових, управлінських та координаційних механізмів, а також впровадження цифрових інструментів управління та посилення горизонтальних зв'язків. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі як інструменту підтримки управлінських рішень, що дозволяє оцінювати ефективність організаційних змін, виявляти "вузькі місця" у системі управління та формувати обґрунтовані

сценарії розвитку підприємства. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розширенням моделі шляхом урахування факторів зовнішнього середовища та аналізом динаміки змін ефективності у часовому вимірі.

Key words: change management, organizational structure, marketing activities, adaptability, modeling.

Ключові слова: управління змінами, організаційна структура, маркетингова діяльність, адаптивність, моделювання.

GENERAL STATEMENT OF THE PROBLEM AND ITS CONNECTION WITH IMPORTANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

Businesses increasingly operate in an environment where change is not the exception, but the norm. Markets are rapidly transforming under the influence of digitalization, consumer behavioral changes, and increased global competition. In such conditions, the sustainability of a business is determined not so much by the stability of its structure as by its ability to constantly restructure it. Marketing plays a much broader role in this process than traditionally — it ceases to be a separate function and actually sets the vector of development for the entire organization. The requirements for rapid response to changes in demand, product personalization, and integration of digital channels force businesses to reconsider their internal management logic. However, in practice, a gap often arises: marketing develops faster than the organizational structure transforms. As a result, inconsistencies appear between departments, duplication of functions, or, conversely, "failures" in responsibility. That is why the question of formalizing change processes arises — not as one-time solutions, but as a managed system.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS, IN WHICH THE SOLUTION OF THIS PROBLEM WAS INITIATED AND ON WHICH THE AUTHOR RELIES, HIGHLIGHTING PREVIOUSLY UNRESOLVED PARTS OF THE GENERAL PROBLEM, TO WHICH THE SPECIFIED ARTICLE IS DEVOTED

Modern approaches to change management are gradually moving away from linear models focused on successive stages of transformation. Instead, an idea of the organization as a dynamic system that is in a state of constant adaptation is being formed (M. Bagorka, I. Kadyrus, N. Yurchenko, Yu. Kotelnikova, V. Zelenyak, I. Kaitansky, M. Shcherba, etc.) [1—6]. In this context, the organizational structure ceases to be a rigid structure and is considered as a variable configuration of interactions that must meet current strategic objectives. This is especially true for enterprises where marketing determines the key directions of development (M. Bagorka, O. Kryvko, D. Stroeveva, N. Valinkevich, etc.) [6—17]. Studies also show that the integration of marketing functions into the

management system leads to a change in the nature of internal relations — from vertical to horizontal. At the same time, most change models focus on internal organizational aspects and only partially take into account marketing dynamics [18—27]. This creates a need for approaches that allow organizational changes to be considered not in isolation, but in connection with the development of marketing activities.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article: to substantiate the theoretical and methodological principles of modeling the processes of managing changes in the organizational structures of enterprises and to determine the impact of the intensification of marketing activities on their transformation. The objectives of the article: to reveal the essence of the organizational structures of the enterprise in the conditions of change and their relationship with marketing activities; to investigate the impact of the intensification of marketing processes on the transformation of organizational structures; to systematize modern scientific approaches to managing changes in organizational structures; to substantiate the feasibility of using economic and mathematical modeling in the processes of change management; to form a model for assessing the effectiveness of the organizational structure taking into account marketing factors; to determine the key parameters of influence (marketing activity, flexibility, adaptability, coordination) on the effectiveness of the structure; to carry out practical testing of the model and interpret the results obtained; to determine the directions of improving the organizational structures of enterprises in the conditions of intensification of marketing activities.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL OF THE STUDY WITH A FULL JUSTIFICATION OF THE OBTAINED SCIENTIFIC RESULTS

Modeling of change processes is based on the idea of the organizational structure as a system of interconnected parameters that change under the influence of both internal and external factors. The activation of marketing activities directly affects the transformation of the organizational structures of the enterprise, changing the nature of internal relationships, the speed of decision-making and the level of coordination between departments. To formalize this

influence, it is advisable to use the generalized functional dependence of the effectiveness of the organizational structure on the key management parameters:

$$E = \alpha M + \beta S + \gamma A + \delta C$$

where

E — integral efficiency of the organizational structure;

M — level of development of marketing activities;

S — flexibility of the organizational structure;

A — adaptability of management processes;

C — level of interfunctional coordination;

$\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — weighting factors of the influence of the corresponding factors.

For practical testing of the model, we will accept conditional normalized values of indicators in the range $[0;1]$, which corresponds to the current state of the enterprise, which actively develops marketing activities:

$M = 0.8$ (high level of marketing activity);

$S = 0.6$ (average level of structural flexibility);

$A = 0.7$ (sufficient management adaptability);

$C = 0.5$ (insufficient coordination between departments).

The weighting coefficients are determined taking into account the significance of the factors in modern conditions:

$\alpha = 0.35$;

$\beta = 0.20$;

$\gamma = 0.25$;

$\delta = 0.20$.

Then the integral efficiency of the organizational structure will be:

$$E = 0,35 \cdot 0,8 + 0,20 \cdot 0,6 + 0,25 \cdot 0,7 + 0,20 \cdot 0,5$$

$$E = 0,28 + 0,12 + 0,175 + 0,10 = 0,675$$

The obtained value $E = 0.675$ indicates an average level of efficiency of the organizational structure under conditions of active marketing activities. At the same time, the analysis of the components of the model shows that the most limiting factor is the insufficient level of coordination between departments, which hinders the full realization of the marketing potential of the enterprise. Further modeling allows us to assess the impact of changing individual parameters on overall efficiency. In particular, if the level of coordination is increased to $C = 0.8$ (due to the integration of marketing and production processes), the efficiency value will be:

$$E = 0,28 + 0,12 + 0,175 + 0,16 = 0,735$$

The growth of the integral indicator to 0.735 confirms that coordination is a critical factor in ensuring the effectiveness of the organizational structure in the context of increased marketing activity. Similarly, increasing the flexibility of the structure S through the introduction of project or matrix forms of management also contributes to increasing efficiency. This indicates that the transformation of the organizational structure should not occur fragmentarily, but comprehensively — with the simultaneous development of marketing, management and coordination mechanisms. Thus, the application of the proposed model allows not only to quantitatively assess the effectiveness of the organizational structure, but also to identify "bottlenecks" in the change management

system. In the context of increased marketing activity, the key direction of transformation is to ensure consistency between departments, increase the flexibility of the structure and develop adaptive management mechanisms. The results obtained confirm that the effectiveness of organizational changes is determined not only by the level of marketing development, but primarily by the ability of the enterprise to integrate marketing processes into the overall management system. Further development of the proposed approach allows moving from a static assessment of efficiency to an analysis of the dynamics of organizational changes over time. In this context, it is advisable to consider the indicator E not as a one-time value, but as a variable reflecting the evolution of the organizational structure under the influence of marketing activity. This means that the enterprise can track the change in efficiency depending on the intensity of the implementation of marketing tools, the level of digitalization and the speed of adaptation of internal processes. Another important aspect is the sensitivity of the integral indicator to changes in individual factors. Analysis of the model structure shows that the greatest influence on the result is exerted by the parameter M , which reflects the level of marketing activity, but its effectiveness largely depends on consistency with other components. In the absence of a sufficient level of flexibility or coordination, even high values of M do not provide a proportional increase in E . This indicates the presence of the effect of "organizational constraint", when the potential of marketing is not realized due to institutional and structural barriers. In practical terms, this means that enterprises should focus not only on the development of marketing tools, but also on the synchronization of internal changes. In particular, the introduction of new communication channels, digital marketing platforms or analytical systems should be accompanied by adaptation of the organizational structure, redistribution of powers and changes in the mechanisms of interaction between departments. Without this, an imbalance arises between the speed of external market changes and the internal ability of the enterprise to respond to them.

Special attention is paid to the relationship between adaptability (A) and structural flexibility (S). Although these parameters are similar in content, their functional role is different. Structural flexibility reflects the ability of an enterprise to change its management configuration, while adaptability characterizes the speed and quality of decision-making in response to changes. A high level of S without proper development of A can lead to a formal update of the structure without a real increase in efficiency, while the combination of these parameters provides a synergistic effect. In addition, the modeling results demonstrate that coordination (C) performs an integrating function in the change management system. It is it that provides a connection between individual elements of the model and determines the level of consistency of management decisions. Increasing the value of this parameter helps to reduce information gaps, improve the quality of communications and increase the efficiency of resource use. In modern conditions, this is achieved through the implementation of digital management

systems, the development of corporate information platforms and the strengthening of horizontal ties. Expanding the model also allows you to take into account the influence of the external environment, in particular the intensity of competition, the level of market digitalization and the speed of change in consumer preferences. Although these factors are not directly included in the formula, they determine the values of the parameters M , S , A and C , forming the general context of the enterprise's functioning. Thus, the model can be used as an adaptive management tool, allowing to adjust internal parameters depending on changes in the external environment. In the strategic dimension, the proposed approach opens up opportunities for the formation of scenarios for the development of the organizational structure. The enterprise can model various options for changes, changing the values of individual parameters and assessing their impact on integrated efficiency. This allows to reasonably determine the priorities of transformation, optimize the allocation of resources and minimize the risks of ineffective management decisions.

Therefore, further development of the model confirms its versatility as an analytical tool for change management. It allows combining qualitative characteristics of the organizational structure with quantitative assessment of efficiency, providing a deeper understanding of the processes of enterprise transformation in the context of increased marketing activity.

CONCLUSIONS FROM THIS STUDY AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS DIRECTION

Organizational structures in the conditions of increased marketing activity cease to be stable structures and turn into dynamic systems that change together with the market environment. In this process, the ability of the enterprise to coordinate marketing and management processes is of decisive importance. Modeling allows you to make these changes manageable — not intuitive, but justified. It makes it possible to assess the consequences of transformations even before their implementation and determine optimal development directions. The practical effect is manifested in increasing the speed of enterprise adaptation, reducing internal contradictions and more efficient use of resources in the process of change. Further development of the proposed approach allows you to move from a static assessment of efficiency to an analysis of the dynamics of organizational changes over time. In this context, it is advisable to consider the E indicator not as a one-time value, but as a variable that reflects the evolution of the organizational structure under the influence of marketing activity. This means that the enterprise can track the change in efficiency depending on the intensity of the implementation of marketing tools, the level of digitalization and the speed of adaptation of internal processes. Another important aspect is the sensitivity of the integral indicator to changes in individual factors. Analysis of the model structure shows that the greatest influence on the result is exerted by the parameter M , which reflects the level of marketing activity, but its effectiveness largely depends on consistency with other components. In the absence of a sufficient level of flexibility

or coordination, even high values of M do not provide a proportional increase in E . This indicates the presence of the effect of "organizational constraint", when the potential of marketing is not realized due to institutional and structural barriers. In practical terms, this means that enterprises should focus not only on the development of marketing tools, but also on the synchronization of internal changes. In particular, the introduction of new communication channels, digital marketing platforms or analytical systems should be accompanied by adaptation of the organizational structure, redistribution of powers and changes in the mechanisms of interaction between departments. Without this, an imbalance arises between the speed of external market changes and the internal ability of the enterprise to respond to them.

Special attention is paid to the relationship between adaptability (A) and structural flexibility (S). Although these parameters are similar in content, their functional role is different. Structural flexibility reflects the ability of an enterprise to change its management configuration, while adaptability characterizes the speed and quality of decision-making in response to changes. A high level of S without proper development of A can lead to a formal update of the structure without a real increase in efficiency, while the combination of these parameters provides a synergistic effect. In addition, the modeling results demonstrate that coordination (C) performs an integrating function in the change management system. It is it that provides a connection between individual elements of the model and determines the level of consistency of management decisions. Increasing the value of this parameter helps to reduce information gaps, improve the quality of communications and increase the efficiency of resource use. In modern conditions, this is achieved through the implementation of digital management systems, the development of corporate information platforms and the strengthening of horizontal ties. Expanding the model also allows you to take into account the influence of the external environment, in particular the intensity of competition, the level of market digitalization and the speed of change in consumer preferences. Although these factors are not directly included in the formula, they determine the values of the parameters M , S , A and C , forming the general context of the enterprise's functioning. Thus, the model can be used as an adaptive management tool, allowing you to adjust internal parameters depending on changes in the external environment.

In the strategic dimension, the proposed approach opens up opportunities for the formation of scenarios for the development of the organizational structure. The enterprise can model various options for changes, changing the values of individual parameters and assessing their impact on integrated efficiency. This allows for a reasonable determination of transformation priorities, optimizing resource allocation and minimizing the risks of ineffective management decisions. Therefore, further development of the model confirms its versatility as an analytical tool for change management. It allows combining qualitative characteristics of the organizational structure with a quantitative assessment of efficiency, providing a deeper understanding of the processes of enterprise transformation in the context of increased marketing activity.

Література:

1. Багорка, М. О., Кадирус, І. Г., & Юрченко, Н. І. (2021). Маркетингові підходи в управлінні збутовою діяльністю оптових торговельних підприємств. Підприємництво і торгівля, (28), 7—14.
2. Гнатенко, І. А., Попова, Ю. М., Бачкір, І. Г., & Нечипоренко, К. В. (2021). Стратегії державних пріоритетів в контексті сценарного форсайту управління інноваційною економікою: моделювання науково-технічного та інтелектуального потенціалу. Агросвіт, (17), 3—9.
3. Котельникова, Ю., Зеленьак, В., Кайтанський, І., & Щерба, М. (2024). Механізми удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал "Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит", (8 (198)), 56-70.
4. Зось-Кіор, М. В. (2020). Оцінка персоналу організації в системі корпоративного тайм-менеджменту. Економічний форум, (3), 57—63.
5. Амоша, О. І. (2005). Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. Економіка промисловості, (5), 15—21.
6. Вдовенко, Н. М., Коробова, Н. М., Зось-Кіор, М. В., & Коваль, В. В. (2023). Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. Академічні візії, (23). URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (дата звернення 27.01.2026).
7. Багорка, М., Кривко, О., & Строева, Д. (2025). Формування напрямів підвищення ефективності управління стратегічними змінами на основі введення маркетингової складової для посилення адаптаційних можливостей підприємств агробізнесу. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (3), 93—100.
8. Зось-Кіор, М. В., Дячков, Д. В., & Павлик, Р. В. (2019). Система економічної безпеки підприємства: поняття, принципи, сутність. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 103—109.
9. Валінкевич, Н. В. (2012). Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки, (1), 128—134.
10. Вдовенко, Н. М., Федірець, О. В., Зось-Кіор, М. В., & Гнатенко, І. А. (2020). Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 5 (4), 222—229.
11. Багорка, М. О., & Безугла, Л. С. (2016). Напрями впровадження системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (16 (1)), 45—48.
12. Гнатенко, І. А. (2018). Вплив національного інноваційного підприємництва на сталий розвиток ринку праці. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 69—72.
13. Мазур, К. В., Томашук, І. В., Томчук, О. Ф., & Коваль, О. В. (2024). Маркетингова діяльність в аграрних підприємствах: реалії та перспективи. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 2 (68). С. 60—79. DOI: 10.37128/2411-4413-2024-2-4.
14. Зось-Кіор, М. В., & Радочин, Ю. Г. (2015). Управління інформаційними логістичними потоками на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент, (13), 247—250.
15. Ложачевська, О. М., Сафонова, В. Є., Гнатенко, І. А., & Навроцька, Т. А. (2021). Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт, (15), 14—19.
16. Пісчун, Д. Н. (2018). Особливості формування системи маркетингового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки, (32), 109—112.
17. Зось-Кіор, М., & Шабельник, С. (2024). Адаптація системи управління закладу вищої освіти до змін в освітньому середовищі та суспільстві. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси", (1), 52—57.
18. Ложачевська, О. М., Гнатенко, І. А., Сухомлин, Л. В., & Мельник, О. Ю. (2021). Моделювання інфраструктури підприємництва неінноваційного управління на національному та регіональному рівнях в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід, (18), 5—10.
19. Ясківець, О. (2025). Економічні механізми стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. Науковий вісник Полісся, (2 (31)), 249—263.
20. Зось-Кіор, М. В., & Мірошніченко, О. О. (2020). Розвиток інноваційного потенціалу аграрних суб'єктів підприємницької діяльності. Агросвіт, (5), 3—10.
21. Миколайчук, І. П., & Присяжнюк, А. Ю. (2013). Вдосконалення організаційно-економічного механізму адаптивного управління підприємством. Сталий розвиток економіки, (5), 71—81.
22. Маркіна, І. А., Зось-Кіор, М. В., & Сьомич, М. І. (2020). Менеджмент ресурсозбереження в агропродовольчій сфері: інноваційність виробництва, екологізація землекористування, сталий розвиток сільських територій. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (4), 54—59.
23. Разводовська, В. О., Заяц, О. В., Парохненко, О. С., & Гнатенко, І. А. (2021). Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. Український журнал прикладної економіки, (6, № 1), 290—297.
24. Косач, І., & Забаштанська, Т. (2025). Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. Науковий вісник Полісся, (1 (30)), 392—400.
25. Трохимець, О. І., Гальцова, О. Л., & Гнатенко, І. А. (2021). Сутність інновацій та інноваційного підприємництва за умов зміни споживчих переваг та маркетингової поведінки підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, (5), 40—45.

26. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107—116.

27. Ходаківська, О. В., Гнатенко, І. А., Дяченко, Т. О., & Сабій, І. М. (2021). Моделі підприємництва в умовах інноваційної економіки та економіки знань: управління ресурсами та витратами. Інвестиції: практика та досвід, (15), 5—11.

References:

1. Bahorka, M. O., Kadyrus, I. H. and Yurchenko, N. I. (2021), "Marketing approaches in the management of sales activities of wholesale trade enterprises", *Pidpryemnytstvo i torhivlia*, vol. 28, pp. 7—14.
2. Hnatenko, I. A., Popova, Yu. M., Bachkir, I. H. and Nechyporenko, K. V. (2021), "Strategies of state priorities in the context of scenario foresight of innovation economy management: Modeling scientific, technical and intellectual potential", *Ahrosvit*, vol. 17, pp. 3—9.
3. Kotelnikova, Yu., Zeleniak, V., Kaitanskyi, I. and Shcherba, M. (2024), "Mechanisms for improving the marketing activity of an enterprise", *Energy Saving. Power Engineering. Energy Audit*, vol. 8 (198), pp. 56—70.
4. Zos-Kior, M. V. (2020), "Personnel evaluation in the system of corporate time management", *Ekonomichnyi forum*, vol. 3, pp. 57—63.
5. Amosha, O. I. (2005), "Organizational and economic mechanisms for intensifying innovation activity in Ukraine", *Ekonomika promyslovosti*, vol. 5, pp. 15—21.
6. Vdovenko, N. M., Korobova, N. M., Zos-Kior, M. V. and Koval, V. V. (2023), "Evolution of theoretical principles of export-import regulation of agricultural products under decentralization for entering the international market", *Akademichni vizii*, [Online], (23), available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641> (Accessed 27 January 2026).
7. Bahorka, M., Kryvko, O. and Stroieva, D. (2025), "Formation of directions for improving the effectiveness of strategic change management", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu. Seriya Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 3, pp. 93—100.
8. Zos-Kior, M. V., Diachkov, D. V. and Pavlyk, R. V. (2019), "Enterprise economic security system: Concept, principles, essence", *Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 5, pp. 103—109.
9. Valinkevych, N. V. (2012), "Management of enterprise potential and development based on modernization", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 1, pp. 128—134.
10. Vdovenko, N. M., Fedirets, O. V., Zos-Kior, M. V. and Hnatenko, I. A. (2020), "The role of the energy market in resource-saving management", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5 (4), pp. 222—229.
11. Bahorka, M. O. and Bezuhla, L. S. (2016), "Directions for implementing the marketing activity management system", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 16 (1), pp. 45—48.
12. Hnatenko, I. A. (2018), "Influence of national innovative entrepreneurship on sustainable labor market development", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 69—72.
13. Mazur, K. V., Tomashuk, I. V., Tomchuk, O. F. and Koval, O. V. (2024), "Marketing activity in agricultural enterprises", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 2 (68), pp. 60—79.
14. Zos-Kior, M. V. and Radochyn, Yu. H. (2015), "Management of information logistics flows", *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya Ekonomika i menedzhment*, vol. 13, pp. 247—250.
15. Lozhachevska, O. M., Safonova, V. Ye. Hnatenko, I. A., and Navrotska, T. A. (2021), "Innovation economy management", *Ahrosvit*, vol. 15, pp. 14—19.
16. Piskun, D. N. (2018), "Features of forming a marketing management system", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 32, pp. 109—112.
17. Zos-Kior, M. and Shabelnyk, S. (2024), "Adaptation of the management system of a higher education institution", *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu. Seriya Ekonomika, upravlinnia ta finansy*, vol. 1, pp. 52—57.
18. Lozhachevska, O. M., Hnatenko, I. A., Sukhomlyn, L. V. and Melnyk, O. Yu. (2021), "Modeling the entrepreneurship infrastructure", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 18, pp. 5—10.
19. Yaskivets, O. (2025), "Economic mechanisms for stimulating business activity", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2 (31), pp. 249—263.
20. Zos-Kior, M. V. and Miroshnychenko, O. O. (2020), "Development of innovative potential", *Ahrosvit*, vol. 5, pp. 3—10.
21. Mykolaichuk, I. P. and Prysiazniuk, A. Yu. (2013), "Improvement of adaptive enterprise management", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 5, pp. 71—81.
22. Markina, I. A., Zos-Kior, M. V. and Somych, M. I. (2020), "Resource-saving management in the agri-food sector", *Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 4, pp. 54—59.
23. Razvodovska, V. O., Zaiats, O. V., Parokhnenko, O. S. and Hnatenko, I. A. (2021), "Innovativeness in entrepreneurial activity", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 6 (1), pp. 290—297.
24. Kosach, I. and Zabashtanska, T. (2025), "Management of marketing activities of trade enterprises", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (30), pp. 392—400.
25. Trokhymets, O. I., Haltsova, O. L. and Hnatenko, I. A. (2021), "The essence of innovations", *Derzhava ta rehiony. Seriya Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 5, pp. 40—45.
26. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V. and Kyryliuk, I. M. (2020), "Institutional model of land relations", *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 107—116.
27. Khodakivska, O. V., Hnatenko, I. A., Diachenko, T. O. and Sabii, I. M. (2021), "Models of entrepreneurship in the conditions of innovative economy", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 5—11.

Отримано редакцією журналу / Received: 23.03.26

Процеженовано / Revised: 03.04.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26