

УДК: 658.6:339.138

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.3.12>

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ОСНОВІ ВВЕДЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СКЛАДОВОЇ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ АДАПТАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

Багорка Марія Олександрівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0000-0002-8500-0362

Кривко Ольга Миколаївна

здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0009-0007-9743-7979

Строєва Даріна Вікторівна

здобувач вищої освіти,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: 0009-0002-8365-3471

В статті обґрунтована важливість стратегічних змін для аграрних підприємств, необхідністю оптимізації та удосконалення їх організаційної маркетингової структури управління. Теоретична значущість дослідження полягає в удосконаленні управління підприємством на основі використання стратегічного підходу, який притаманний для періоду економічної нестабільності та невизначеності. У цьому контексті надані практичні рекомендації щодо ключових елементів та кроків для змін, з метою адаптації до сучасних вимог бізнес-середовища. Констатовано, що у сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі аграрні підприємства стикаються з постійним тиском, тому здатність ефективно керувати змінами життєво важлива для підтримки конкурентоспроможності та досягнення довгострокового успіху. Впровадження стратегічних змін допоможе аграрним підприємствам зорієнтуватися у складнощах, надаючи комплексну структуру, яка інтегрує методи управління змінами в усі аспекти трансформації агробізнесу.

Ключові слова: стратегічні зміни, маркетингове управління, організаційна структура, аграрні підприємства, стратегічне управління, служба маркетингу, інтернет-маркетинг.

Mariia Bahorka, Olha Kryvko, Darina Stroieva

Dnipro State Agrarian and Economic University

FORMATION OF DIRECTIONS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT BASED ON THE INTRODUCTION OF THE MARKETING COMPONENT TO STRENGTHEN THE ADAPTATION CAPABILITIES OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

The article substantiates the importance of strategic changes for agricultural enterprises, the need to optimize and improve their organizational marketing management structure. The theoretical significance of the study lies in improving enterprise management based on the use of a strategic approach, which is inherent in a period of economic instability and uncertainty. In this context, practical recommendations are provided on the key elements and steps for change, in order to adapt it to the modern requirements of the business environment. It is stated that in the modern fast-paced business environment, agricultural enterprises face constant pressure to develop, therefore the ability to effectively manage change is vital for maintaining competitiveness and achieving long-term success.

In today's market conditions, the introduction of a marketing service is a key success factor for most agribusiness enterprises. This need arises from existing problems of the enterprise, such as inefficient sales channels, insufficient control over market conditions, and the sale of products at prices that are often lower than market prices. For effective marketing management of an agricultural enterprise, it is necessary to take into account various aspects of its activities, including size, material and technical resources, budget, resource and human resources. Subject to the above principles, a management system based on the use of modular components should be developed. Enterprises should demonstrate the value of their initiatives, ensure consistency with strategic goals and identify areas for continuous improvement. By setting clear, measurable goals, agricultural enterprises can track progress, assess the profitability of investments and make informed decisions about future strategies. The implementation of strategic changes will help agricultural enterprises navigate the complexities, providing a comprehensive framework that integrates change management methods into all aspects of agribusiness transformation.

Keywords: strategic changes, marketing management, organizational structure, agricultural enterprises, strategic management, marketing service, Internet marketing.

Вступ. Війна росії проти України значно збільшила ризики для продовольчої безпеки та спричинила збої в сільськогосподарському виробництві, ланцюгах постачання та торгівлі, що призвело до безпрецедентного зростання світових цін на продовольство та добрива. Поточна ситуація на світових аграрних ринках до середини 2022 року показала важливість українського агросектору для світового ринку сільськогосподарської продукції загалом та економіки Європейського Союзу зокрема. В той же час, такі фактори, як пандемія Covid-19, військові дії з боку росії, високий рівень ризику в бізнес-середовищі та непередбачуваність майбутнього, можуть спонукати до внутрішніх змін, з'явлення нових конкурентів та агресивних дій.

В сучасних реаліях аграрні підприємства працюють в складних умовах ринку із пріоритетом збільшення прибутків і основними критеріями для досягнення цілей стають не тільки аналіз ринкового стану збуту сільськогосподарської продукції, але й пошук нових клієнтів, дослідження постачальників, розгляд можливостей розширення асортименту продукції та оптимізація управлінської системи і структури господарства, що в сукупності сприятиме зниженню витрат на збут продукції. В цьому контексті, маркетинг в агробізнесі є критичним аспектом для забезпечення успіху сільськогосподарських підприємств, оскільки він охоплює ряд стратегічних і тактичних дій, спрямованих на розробку товарного портфелю, ціноутворення, просування та розподілу агропродукції [1].

За таких обставин, критично важливо для керівництва агропідприємств відповідати на виклики за допомогою використанням ефективної організаційної стратегії, щоб адаптувати свою діяльність та вберегти бізнес від потенційних загроз.

З метою адаптації до нестабільного середовища, підприємствам необхідно розробити стратегічний підхід до оптимізації своїх операційних процесів, організаційної структури та корпоративної культури. Цей підхід має включати ефективний відбір та підготовку кваліфікованих співробітників, а також

планування ресурсів, яке спрямоване на досягнення довготривалого зростання. Ключовим є також забезпечення взаємозв'язку між структурами, процесами та особами, що приймають рішення при впровадженні цих заходів.

Матеріали та методи. Коли суб'єкт підприємницької діяльності аграрного сектора економіки стикається з новим (для його діяльності) типом воєнної нестабільності в ринкових умовах, то вимушений реалізовувати процес адаптивного управління змінами. Адаптивний підхід до управління в умовах воєнного часу пов'язаний із розробкою та застосуванням стратегій відображення суб'єктом підприємства та його структурами. У системі прийняття управлінських рішень, для забезпечення адаптивного статусу суб'єкта господарювання обираються оптимальні варіанти стратегії управління.

Управління змінами має вирішальне значення для ефективного спрямування організацій та охоплює кілька ключових принципів, відрізняється від управління проектами та відіграє життєво важливу роль в успіху організації [2, с. 51].

Дослідження сутності механізмів управління змінами було предметом робіт таких науковців, як Л. О. Гончар, І. Г. Запукляк, Г. О. Зелінська, С. А. Побігун, О. П. Пашенко, Т. З. Гвініашвілі, Огірко, О. І. Огірко, Л. 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.

Для відповіді на нові виклики та інтереси бізнесу організації повинні постійно контролювати, оцінювати та коригувати свої стратегічні ініціативи. Інформація про те, як успішно впровадити стратегічні зміни в процеси, зазвичай містить кілька покрокових процедур. В сучасних ринкових умовах життєво важливо грамотно управляти трансформа-

ціями в агробізнесі організацій та підвищення ефективності їх діяльності [3, с. 34]. Тому зрозуміло, що є необхідність конкретизувати методологічні підходи до планування стратегії управління змінами діяльності господарської організації.

У нашому дослідженні ми спробували провести оптимізацію організаційної структури аграрного підприємства на основі введення маркетингової складової з адаптивного пристосування до змін середовища агробізнесу та виокремити складові механізму реалізації стратегічних змін маркетингового управління з урахуванням факторів успіху та сучасних вимог.

Метою статті є обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільного середовища на основі оптимізації організаційної структури аграрного підприємства, введення маркетингової складової з адаптивного пристосування до змін середовища агробізнесу та виокремити складові механізму реалізації стратегічних змін маркетингового управління з урахуванням факторів успіху та сучасних вимог.

Результати. Управління змінами в підприємстві – це структурований підхід, розроблений для управління та впровадження змін у всій організації. В цьому контексті важливо підтримувати узгодженість зі стратегічними цілями, адаптуючись до нових процесів, систем і культурних змін, забезпечуючи основу для координації ініціатив щодо змін, їх систематичне планування, виконання та послідовну підтримку [4, с. 172].

Ми ідентифікували ключові проблеми, з якими стикаються більшість аграрних підприємств:

1. Недостатні умови зберігання продукції: відсутність адекватних сховищ на території підприємства змушує використовувати зовнішні складські приміщення для зберігання продукції.

2. Невідповідність стандартам якості: продукція часто не класифікується належним чином, що при-

зводить до продажу товарів різної якості в одній партії, позбавляючи нас можливості отримати вищу ціну за вищу якість.

3. Проблеми з транспортуванням: особливо це стосується продукції, яка потребує швидкої доставки, але через обмеження в транспортній інфраструктурі змушені використовувати повільні способи транспортування. Це обмежує можливості продажу продукції на віддалені ринки, часто змушуючи нас згоджуватися на нижчі ціни.

4. Зловживання на нерегульованих ринках: велика кількість нерегульованих ринків в Україні спричиняє проблеми з контролем якості та ціноутворенням.

5. Брак інформації про ринок: бракує доступу до актуальної та точної інформації про ринкові ціни, що змушує нас приймати не завжди вигідні ціни, пропоновані трейдерами.

Саме ці визначені проблеми вимагають стратегічних змін в діяльності аграрних підприємств.

На наше переконання аграрні підприємства стикаються з динамічними змінами в середовищі управління, і вкрай важливо адаптуватися до цих змін. В цей неспокійний час головним є вирішення проблеми підтримки стабільності та досягнення певного рівня передбачуваності діяльності.

Організаційні зміни означають перехід організації з одного стану в інший. Зміни в зовнішньому середовищі часто потребують відповідної адаптації всередині організації. При цьому, зміни в будь-якому сегменті компанії можуть викликати опір, і різні корпоративні культури можуть по-різному реагувати на зміни та методи їх впровадження [5, с. 405]. Часто залучення співробітників до процесу змін може значно зменшити опір нововведенням. Ключові конфлікти, з якими бізнес-організації стикаються на шляху до управління змінами, а також їх характеристики, представлені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні протиріччя викликані організаційними змінами

Конфлікт	Зміст
Між бажаним та необхідним	Це характеризується мотиваційною боротьбою між тим, що потрібно зробити в даний момент, і що хочеться зробити. У більшості випадків процес змін диктує необхідність конкретних дій, які часто вимагають прийняття вольових виконавчих рішень. Однак нерідкі випадки добровільної реорганізації.
Між традиційними і новими	Це конфлікт між традиційними, часто практикованими та автоматичними діями та інноваціями, які вимагають додаткових зусиль для їх збору та реалізації.
Між сучасними і майбутніми вигодами	Це пояснюється тим, що операційна діяльність і процеси, які протікають згідно зі встановленою схемою забезпечує вигоди в поточному періоді та забезпечує роботу бізнесу, тоді як внесення змін обіцяє принести користь у майбутньому, але не гарантує її.
Між керівництвом і персоналом	Для цього характерна трирівнева система факторів опору: небажання подолати труднощі, брати на себе додаткові зобов'язання; висока згуртованість групи в ситуації, коли цілі в група і організація не збігаються; відсутність чіткої стратегії розвитку організація; недосконала система організаційних комунікацій.

Джерело: авторська розробка

Переваги стратегічного підходу до управління змінами включають: загальні економічні принципи та принципи планування, управлінські відповідності та критерії: ефективність, оптимальність, науковий характер, вимірюваність, послідовність, системність, цілісність, гнучкість, фінансування, пріоритетність, інформаційна, аналітичні та комунікативні складові.

Щоб правильно зрозуміти стратегічний план підприємства, з точки зору ініціювання та впровадження заходів для адаптації бізнес-структур до динамічного та непередбачуваного середовища, необхідно запроваджувати зміни стратегії управління в контексті наявних функціональних стратегій, які підпорядковані загальним корпоративним стратегічним цілям та принципам [6, с. 51].

На рис. 1 представлено основні елементи стратегічних змін.

Відповідно до наведеної інформації стає зрозумілим, що управління змінами має важливе значення для забезпечення повільних переходів в організаціях. Це мінімізує опір і максимізує позитивний вплив змін на ефективність і продуктивність. Ми представили деякі з ключових переваг ефективного управління змінами:

підвищена ефективність: оптимізує процеси та зменшує збої під час переходів.

покращене залучення працівників: залучає працівників до процесу змін, підвищуючи моральний дух і відданість.

зменшений опір: вирішує занепокоєння та опір проактивно, сприяючи більш плавній реалізації.

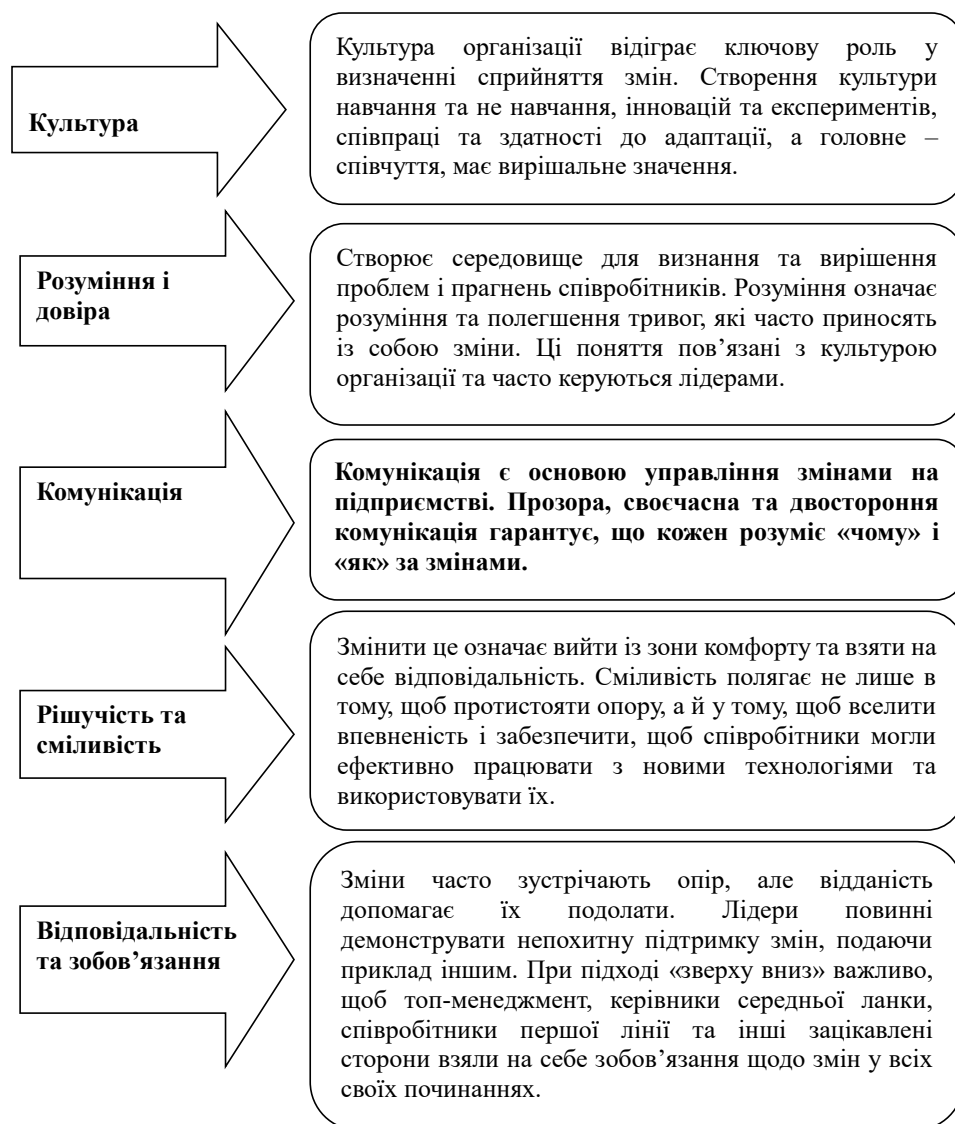


Рис. 1. Елементи стратегічних змін в організаційній структурі управління агропідприємств

Джерело: сформовано авторами

краще спілкування: забезпечує чітке та послідовне спілкування протягом усього процесу змін.

вищий показник успіху: підвищує ймовірність досягнення бажаних результатів від ініціатив щодо змін.

Виходячи з вищезазначеного, в сучасних ринкових умовах життєво важливо грамотно управляти трансформаціями в бізнесі організацій та підвищення ефективності їх діяльності.

Організаційні зміни варіюються за своєю формою і можуть охоплювати зміни у структурі, стратегії, політиці, процедурах, технологіях чи корпоративній культурі. Такі зміни можуть бути довготривалими запланованими або ініційовані відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Організаційні трансформації можуть проходити раптово, радикально змінюючи діяльність компанії, або ж розвиватися поступово, плавно переходячи з одного стану в інший. У будь-якому разі, це передбачає перехід від старих методів до нових, що зобов'язує до ефективного управління змінами серед співробітників [7, с. 47].

В цьому контексті ми пропонуємо інтегрувати маркетингову структуру в систему управління підприємством, через розширення функціоналу відділу маркетингу (рис. 2).

Ми вимушені констатувати, що на більшості аграрних підприємств не існує окремого маркетингового структурного підрозділу (відділу). Саме тому основні функції проєктованого маркетингового відділу мають включати планування виробництва продукції, реалізацію маркетингових досліджень, розробку рекламних кампаній, формування цінової політики, визначення каналів розповсюдження та збуту продукції, а також надання сервісних послуг,

із належною інформаційною базою, необхідною для забезпечення його подальшого успіху та ефективного економічного розвитку.

У сучасних ринкових умовах запровадження маркетингової служби є ключовим фактором успіху для більшості підприємств агробізнесу. Ця необхідність випливає з існуючих проблем підприємства, таких як неефективність каналів збуту, недостатній контроль над ринковими умовами, та продаж продукції за цінами, що часто бувають нижчими за ринкові. Дотепер не було окремих спеціалістів, відповідальних за ці аспекти. Отже, ми рекомендуємо створення маркетингово-орієнтованої організаційної структури, що вимагатиме від маркетологів високого рівня професіоналізму та виконання обов'язків. Для нас очевидно, що глибокі організаційні зміни часто потребують реорганізації звичних методів мислення і практик роботи, а підприємства, які прагнуть до тривалої стабільності, мають постійно адаптувати свої стратегії для відповідності зовнішнім викликам і вирішення виникаючих складнощів. Успішне здійснення стратегічних змін включає узгодження організаційної структури з новими стратегічними цілями. Дослідження вказують, що стратегічні перетворення зазвичай спонукають до оновлення організаційної структури і змінюють ставлення персоналу до інновацій.

Важливо також активізувати процес цифрової трансформації із загальною бізнес-стратегією, визначити ключові показники ефективності (KPI): скорочення витрат, зростання доходів, підвищення ефективності та оцінки задоволеності клієнтів і співробітників. Відмічена важливість регулярного перегляду і коригування цілей і за потреби

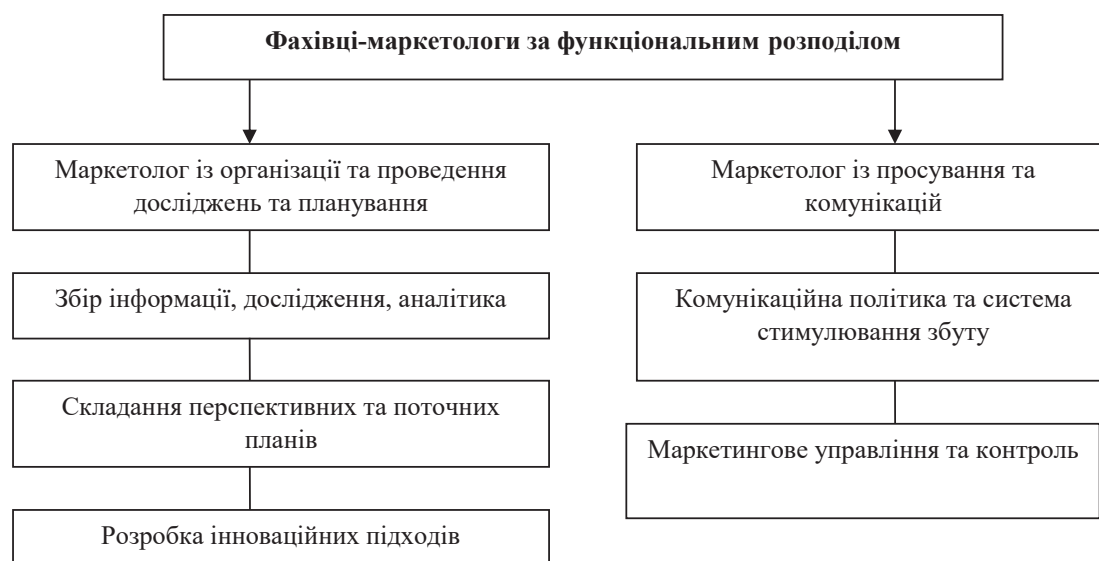


Рис. 2. Введення проєктної маркетингової організаційної функціональної структури

Джерело: сформовано авторами

коригуйте стратегії, щоб не відставати від плану та вирішувати будь-які нові проблеми.

Сучасні он-лайн комунікацій, які можуть бути використані агропідприємствами представлені на рис. 3.

Інтернет-маркетинг став однією з найбільш результативним для реклами товарів та послуг у різноманітних секторах бізнесу. Ефективність цього каналу прямо пропорційна до коректності використання інструментів онлайн-маркетингу та якості розробки веб-сайтів для залучення відвідувачів. З розширенням доступу до інтернету і підвищенням рівня освіченості користувачів, веб-сайти компаній перетворюються на основні платформи для взаємодії з клієнтами, підкреслюючи роль інтернет-реклами. Попри особливості такі як адаптивність, вимірюваність та динамічність, основні маркетингові принципи залишаються актуальними як для сайтів, так і для інтернет-реклами [8].

У контексті непередбачуваності та високого ризику, які характерні для аграрного сектору, ретельно обґрунтований стратегічний підхід є критично важливим для забезпечення стабільності та процвітання підприємств. Розвиток різноманітності продуктового портфеля може слугувати засобом зменшення ризиків, пов'язаних з коливаннями попиту або цін. Адаптація виробничих процесів до мінливих умов та оперативна реакція на ринкові тенденції можуть надати підприємству переваг над конкурентами [9, с. 205]. Також, впровадження передових технологій та інновацій є важливим для підвищення конкурентоспроможності та зниження залежності від ринкової нестабільності.

Зауважимо, що управління змінами зосереджується на людському потенціалі. Він передбачає підготовку, підтримку та допомогу окремим особам, командам і організаціям для успішного впровадження змін. Це включає управління опором,

навчання та спілкування. Також фокусується на технічній стороні змін включає планування, виконання та закриття проєктів для досягнення конкретних цілей у межах часу, бюджету та обсягу. Ця система наголошує на управлінні завданнями, розподілі ресурсів і дотриманні часових рамок [9–10].

Переваги впровадження управління змінами в масштабах підприємства численні, ось деякі з них:

1. Покращена адаптивність і спритність:

Управління змінами надає організаціям інструменти для адаптації до технологій, що розвиваються. Співробітники готуються до зміни, а організація стає більш гнучкою перед обличчям змін.

2. Підвищення продуктивності та ефективності:

Ефективне керування змінами забезпечує мінімальні порушення робочих процесів. Це означає оптимізацію процесів, прискорення прийняття рішень і, зрештою, підвищення продуктивності.

3. Поліпшення морального духу співробітників:

Зміни можуть викликати занепокоєння, але добре керований процес створює відчуття безпеки. В епоху штучного інтелекту вирішення проблем щодо переміщення робочих місць і підкреслення додаткової ролі штучного інтелекту може підвищити моральний стан.

4. Оптимізоване використання ресурсів:

Управління змінами допомагає виявити прогалини та ефективно використовувати ресурси, це означає стратегічне розгортання технологій там, де вони можуть принести найбільшу цінність.

5. Стратегічне узгодження:

Управління змінами гарантує, що організаційне спрямування відповідає стратегічним цілям. При цьому нові технологічні підходи слід розглядати як стратегічний актив, а не просто інструмент.

Отже, для ефективного маркетингового управління аграрного підприємства необхідно врахувати різноманітні аспекти його діяльності, включаючи

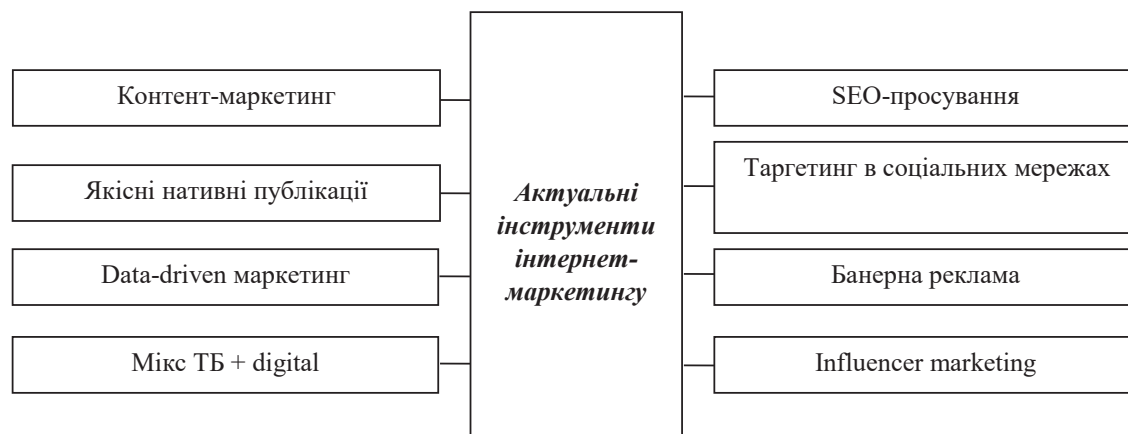


Рис. 3. Актуальні інструменти Інтернет-маркетингу

Джерело: узагальнено авторами

розмір, матеріально-технічні ресурси, бюджет, ресурсний та кадровий потенціал. За умови дотримання вказаних принципів слід розробити систему управління, що базується на використанні модульних компонентів. Підприємства повинні продемонструвати цінність своїх ініціатив, забезпечити узгодженість зі стратегічними цілями та визначити сфери для постійного вдосконалення. Встановлюючи чіткі, вимірювані цілі агропідприємства можуть відстежувати прогрес, оцінювати рентабельність інвестицій і приймати обґрунтовані рішення щодо майбутніх стратегій.

Висновки. На сьогоднішні умови функціонування сучасних підприємств спонукають їх до постійних змін з метою пристосування до середовища організації. Аграрні підприємства повинні постійно адаптуватися до змін, і при цьому залишатися конкурентоспроможними, від технологічного прогресу до зміни ринкової динаміки. При цьому управління змінами на підприємстві забезпечує їх впровадження, а також реалізацію довгострокових переваг змін, оскільки воно допомагає: навігація в складності змін; подолання опору та стимулювання прийняття; поєднання організаційної культури з технологічними інноваціями; максимізація рентабельності інвестицій і забезпечення стійких змін; зниження ризиків; творення стійкої робочої сили.

У контексті сучасного маркетингового менеджменту аграрні підприємства повинні усвідомлювати, що все навколо змінюється: правила гри, учасники, масштаби діяльності та розміри ринків. Іншими словами, немає нічого постійного. Зміни можуть бути як локальними, так і глобальними, причому розвиток подій може стосуватися різних сфер: виконавчо-розпорядчої, техніко-економічної, соціально-громадської, інформаційно-аналітичної. Управлінські рішення, прийняті всередині організації за вищезазначених умов, вимагають надійних теоретичних підстав для вибору з точки зору потенційних ризиків та поточних і майбутніх економічних ефектів.

Для посилення функціональності та поліпшення внутрішніх комунікацій важливо чітко структурувати служби і відділи підприємства, поділивши їх на дві основні сфери: виробничу, що стосується безпосередньо виробництва, і сервісну, включно з маркетингом, яка створює необхідні умови для ефективної роботи основних підрозділів. На наше переконання, введення відділу маркетингу в сільськогосподарському підприємстві може значно підсилити його конкурентні переваги на ринку. Такий підхід не тільки підвищує ймовірність успішного впровадження змін, але й організаційну стійкість і гнучкість.

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. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19> URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/36_75_1/21.pdf
2. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.
3. Даниленко В. Ідентифікація характеристик конкурентного середовища цільових ринків збуту продукції підприємств-виробників зерна. *Соціальна економіка*. 2020. № 59. С. 32-38.
4. Пашенко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.
5. Багорка М. О., Складенко К. В., Приходько А. В. Стратегічні зміни на основі пошуку оптимальної організаційної структури підприємства. *Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 3 (76). С. 403–409. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-67> URL: http://business-navigator.ks.ua/journals/2024/76_2024/69.pdf
6. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2021. №4. С. 51–56.
7. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45–49.
8. Суворова С. Г. Розвиток маркетингових інтернет-досліджень в умовах поширення електронної комерції. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту*. Вип. 1 (11). 2012. С. 81–89.
9. Запужляк 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. Вип. 23. С. 204-209.
10. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»)*. 2024. Випуск 1. С. 9–14.

REFERENCES:

1. Bahorka M. O., Yurchenko N. I. (2025). Formuvannya marketynhovoï systemy upravlinnia stratehichnymy zminamy na pidpriemstvakh ahrarnoi haluzi [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"*, 36(75), 125–132 [in Ukrainian]
2. Balabanyts A. V. (2010). Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho integrovanoho upravlinnia marketynhovoïu vzaiemodiïeu pidpriemstva [Change management in the context of strategic integrated management of marketing interaction of the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, 49–62 [in Ukrainian].
3. Danylenko V. (2020). Identyfikatsiia kharakterystyk konkurentnoho seredovyscha tsilovykh rynkiv zbutu produktiv pidpriemstv-vyrobnykiv zernai [Identification of the characteristics of the competitive environment of target markets for the products of grain producing enterprises]. *Social economy*, 59, 32–38. [in Ukrainian]
4. Pashchenko O. P. (2014). Suchasni metody upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Modern methods of change management at the enterprise]. *Bulletin of ZHTU. Series. "Economic Sciences"*, 3 (69), 170–178 [in Ukrainian].
5. Bahorka M. O., Skladenko K. V. & Prykhodko A. V. (2024). Stratehichni zminy na osnovi poshuku optymalnoi orhanizatsiinoï struktury pidpriemstva [Strategic changes based on the search for the optimal organizational structure of the enterprise]. *Scientific and practical journal "Business Navigator"*, 3 (76), 403–409 [in Ukrainian].
6. Humeniuk R. (2021). Systema otsinky stratehichnoho planuvannya rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpriemstva [System for assessing strategic planning for the development of the enterprise's managerial potential]. *Agrosvit*, 4, 51–56 [in Ukrainian].
7. Fediunin S. A., Plevako N. O. & Filonenko M. Iu. (2020). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva [Strategic development management of an enterprise]. *Economics. Management. Business*, 3, 45–49 [in Ukrainian].
8. Suvorova S. G. (2012). Rozvytok marketynhovykh internet-doslidzen' v umovakh poshyrennya elektronnoyi komertsii [Development of marketing Internet research in the context of the spread of electronic commerce]. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, 1 (11), 81–89 [in Ukrainian].
9. Zapukhliak I. B., Zelinska H. O. & Pobihun S. A. (2018). Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Approaches, methods and tools of change management in the enterprise development management system]. *Global and national economic problems*, 23, 204–209 [in Ukrainian].
10. Khodakivska O. V., Voronko-Nevidnycha T. V. & Sobchyshyn V. M. (2024). Vplyv haluzevykh osoblyvostey na zakupivli material'no-tekhnichnykh resursiv u systemi upravlinnya potentsialom sil's'kohospodars'kykh pidpriemstv [The influence of industry features on the purchase of material and technical resources in the system of managing the potential of agricultural enterprises]. *Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance")*, 1, 9–14 [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 22.04.2025