

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-266>

УДК 65.012:658.5:658.114

## КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

## CORPORATE MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL CHANGES

**Думанська Катерина Сергіївна**

доктор економічних наук, професор кафедри економіки та менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0657-2667>

**Декалюк Олена Віталіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Університет економіки і підприємництва  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7100-5288>

**Шпак Дмитро Валерійович**

здобувач вищої освіти третього (доктор філософії) рівня,  
Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний  
Університет розвитку людини «Україна»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2262-633X>

**Dumanska Katerina, Dekalyuk Olena**

University of Economics and Entrepreneurship

**Shpak Dmytro**

Higher Education Institution

«Open International UNIVERSITY of Human Development «UKRAINE»

Статтю присвячено дослідженню проблематики корпоративного управління змінами в підприємстві, що зумовлено високим рівнем динаміки сучасного економічного середовища. Процеси підприємництва характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції та прискореним розвитком цифрових технологій, саме тому інститути корпоративного управління має створювати дієвий інструментарій для запобігання негативних впливів мінливого середовища на сталий розвиток підприємства. Це обумовлює підвищений науковий інтерес до дослідження теоретичних і прикладних аспектів управління змінами саме у системі корпоративного управління. У статті проаналізовано основні положення корпоративного управління під впливом мінливого оточення та емерджентних впливів конкурентного середовища; наведено ключові характеристики підприємництва у корпоративному секторі; виділено основні завдання формування сучасних вітчизняних компаній; проаналізовано сучасні тенденції до формування вітчизняної моделі корпоративного управління; доведено важливе значення корпоративного управління змінами у формі організаційної культури.

**Ключові слова:** управління змінами, корпоративне управління, підприємництво, підприємницька ініціатива, модель корпоративного управління.

The article is devoted to the study of the issues of corporate change management in entrepreneurship, which is driven by the high level of dynamism of the modern economic environment. Entrepreneurial processes are characterized by a high degree of uncertainty, intensified competition, and the accelerated development of digital technologies. Therefore, corporate governance institutions must create effective tools to prevent the negative impact of a changing environment on the sustainable development of entrepreneurship. Large corporate structures, which possess complex organizational frameworks and significant inertia in management processes, particularly require effective mechanisms for adapting to external and internal transformations. Under these conditions, change management becomes not only a tool for responding to challenges, but also an important prerequisite for strategic development, innovative activity, and ensuring the long-term competitiveness of enterprises. This determines the growing scientific interest in studying the theoretical and applied aspects of change management specifically within the corporate governance system. The article examines and analyzes the main provisions of corporate governance under the influence of a



changing environment and emergent impacts of the competitive environment; outlines the key characteristics of entrepreneurship in the corporate sector; identifies the main tasks involved in the formation of modern domestic companies; analyzes current trends in shaping the domestic model of corporate governance; and demonstrates the important role of corporate change management in the form of organizational culture. Particular attention is paid to the role of leadership, strategic communication, and organizational flexibility in the successful implementation of change management processes within corporate structures. In addition, the growing importance of sustainable development principles and corporate social responsibility further strengthens the need for adaptive management systems capable of responding promptly to both internal organizational challenges and external economic fluctuations.

**Keywords:** change management, corporate management, entrepreneurship, entrepreneurial initiative, corporate management model.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці зміни стали не епізодичним явищем, а сталим контекстом функціонування суб'єктів корпоративного сектору. Глобалізація, цифровізація, нестабільність ринків, технологічні прориви та соціально-економічні трансформації змушують організації переглядати свої підходи до корпоративного управління, стратегії розвитку та бізнес-моделі. У цьому контексті управління змінами постає як ключова компетенція корпоративного підприємництва, що забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість компаній. Великі корпоративні структури, які мають складну організаційну будову та значну інерційність управлінських процесів, особливо потребують ефективних механізмів адаптації до зовнішніх і внутрішніх трансформацій. У цих умовах управління змінами стає не лише інструментом реагування на виклики, а й важливою передумовою стратегічного розвитку, інноваційної активності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Управління змінами (change management) у формі інструменту корпоративного управління можна визначити як системний процес планування, реалізації та закріплення трансформацій у структурі, культурі, технологіях і бізнес-процесах підприємства. Його метою є не лише мінімізація негативних наслідків змін, а й максимізація їх стратегічної цінності. На відміну від традиційного управління, орієнтованого на стабільність, сучасні корпоративні структури повинні інтегрувати зміни у свою операційну логіку. Саме тому корпоративне управління змінами в підприємстві має стати окремим напрямом стратегії корпоративної структури та слугувати основою її подальшого розвитку та посиленню конкурентних позицій завдяки можливості передбачити, врахувати у операційній діяльності та спрогнозувати можливі зміни економічного оточення.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Останні дослідження українських науковців у сфері управління змінами в корпоративному секторі демонструють посилення уваги до стратегічного виміру трансформацій. Буряк М. та Маковоз О. зазначають, що управління змінами має розглядатися як системний процес, інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства, а не як реакція на зовнішні виклики [2]. Автори підкреслюють необхідність формування механізмів стратегічної гнучкості, що забезпечують своєчасну адаптацію до змін ринкового середовища та довгострокову конкурентоспроможність підприємств.

Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із цифровою трансформацією підприємств. Краус Н. М. вважає, що цифровізація суттєво змінює підходи до корпоративного управління, формує нові бізнес-моделі та інструменти реагування на зміни [7]. У цьому контексті впровадження технологій великих даних, автоматизованих систем управління та цифрових платформ забезпечує перехід до data-driven підходів у прийнятті рішень. Ефективність управління змінами, на думку дослідниці, залежить від рівня цифрової зрілості підприємства та здатності менеджменту інтегрувати інноваційні технології в усі бізнес-процеси.

Окрему увагу українські науковці приділяють людському фактору як ключовому елементу трансформацій. Колот А. М. підкреслює, що успішність організаційних змін значною мірою визначається розвитком людського капіталу, корпоративної культури та лідерства [6]. У цьому зв'язку важливим є не лише підвищення професійних компетентностей персоналу, а й формування організаційного середовища, яке підтримує зміни та стимулює інноваційність.

Покотило Т. В. зазначає, що управління організаційними змінами є ключовою складовою забезпечення конкурентоспроможності

підприємств, особливо у великих корпоративних структурах, де зміни охоплюють усі рівні управління та бізнес-процеси [10]. У свою чергу, Кулик А. В. наголошує на необхідності впровадження поетапних стратегічних змін, що включають реструктуризацію, інноваційний розвиток та адаптацію бізнес-моделей до умов зовнішнього середовища [8]. Такі підходи дозволяють зменшити ризики трансформацій та забезпечити їх послідовність.

Буряк Є. В. та Йохна М. А. підкреслюють, що ефективність корпоративного управління змінами значною мірою залежить від використання цифрових інструментів і гнучких управлінських підходів, які забезпечують оперативне реагування на трансформаційні виклики та нестабільність ринку [1].

У галузевому вимірі Власенко Т., Прусова Г. та Чуб О. розглядають управління змінами як інструмент модернізації виробничих процесів, підвищення ефективності та екологізації діяльності підприємств [3]. Поряд із цим Підгірна В. зі співавторами доводить, що управління змінами виступає важливою передумовою переходу до моделей сталого розвитку, які охоплюють економічні, соціальні та екологічні складові діяльності підприємств [9].

У контексті інституційного розвитку корпоративного сектору Уманців Ю. М. зазначає, що українська модель корпоративного управління перебуває на стадії формування і поєднує елементи різних світових моделей [11]. Дєєва Н. Е. доповнює цю позицію, виділяючи моделі корпоративного управління з різною структурою власності – концентрованою, змішаною та розпорошеною [4]. У свою чергу, Чихачьова Ю. С. визначає ключові чинники становлення національної моделі, серед яких приватизаційні процеси, законодавче регулювання, розвиток фондового ринку та участь держави в корпоративному управлінні [12].

**Формулювання завдання дослідження (мета статті).** Сучасні українські дослідження підтверджують, що корпоративне управління змінами є багаторівневим процесом, який інтегрує стратегічні, цифрові та інституційні компоненти розвитку підприємств. Праці вітчизняних авторів також доводять, що процес управління змінами є багатовимірним явищем, яке поєднує стратегічні, технологічні та соціально-поведінкові аспекти корпоративного управління за умов невизначеності оточення та різнопланових проявів емерджентних факторів оточення в процесі формування та становлення вітчизняної моделі корпоративного управління.

Однією з ключових характеристик підприємства у корпоративному секторі є інноваційність. Саме вона виступає рушійною силою змін у корпоративному управлінні. Великі компанії, на відміну від малих підприємств, мають складні ієрархії та інерційні механізми, що ускладнює впровадження нововведень.

Саме тому метою дослідження є обґрунтування контексту ефективного управління змінами в компаніях, що передбачає створення умов для внутрішнього корпоративного підприємництва (intrapreneurship), коли працівники мають змогу ініціювати та реалізовувати інноваційні ідеї.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Підприємництво являє собою процес створення та функціонування суб'єкту господарювання від підприємницької ідеї, запуску бізнесу, проходження всіх етапів життєвого циклу до припинення його діяльності. Кожна фаза життєвого циклу має особливе значення для бізнес-структури, оскільки здійснення підприємницької діяльності потребує створення підприємцем та його командою портфелю стратегій «на будь-який випадок» з урахування реакцій на існуючий, можливий (прогнозований) та емерджентний (не прогнозований) спектр змін економічного оточення.

Проте ключовим моментом і точкою відліку для суб'єкту господарювання не залежно від розміру та сфери діяльності є запуск бізнесу (launching a business) – відкриття та вихід на ринок. Особливе значення перші кроки мають для корпоративних структур, оскільки діяльність компанії, на відміну від підприємств різних розмірів, передбачає мільйонні обсяги виготовлення та реалізації вже із фази зародження, тому з перших днів функціонування компаній у бізнесі необхідно враховувати та попереджувати вплив змін оточення та враховувати ризику їх проявів.

Таким чином, у період формування кожна компанія ставить перед собою певні завдання, реалізація яких згодом відбувається завдяки впровадженню загальної корпоративної стратегії, що включає портфель управління внутрішніми корпоративними змінами та змінами ринкового середовища. Проте серед цілей і стратегічних перспектив, які має поставити перед собою кожна компанія в період створення, можна виділити та узагальнити ключові завдання. Серед ключових завдань формування сучасних компаній в Україні автори виділяють такі [5]:

– посилення внутрішнього та ринкового потенціалу;

- завоювання та утримання збутових сегментів ринку;
- укріплення зв'язків з постачальниками ресурсів;
- поглиблення процесів кооперування між учасниками компанії;
- забезпечення високого рівня техніко-технологічного та інноваційного розвитку виробництва;
- створення єдиного економічно ефективного господарського комплексу в межах регіону, економіки країни або світового господарства.

Необхідно зазначити, що корпоративне управління змінами у сучасні економіці в Україні у період війни ставить на перше місце проблему адаптації корпоративних структур до змін мінливого зовнішнього середовища шляхом впровадження стратегічних та інноваційних методів управління. Проте ідея об'єднання підприємств і компаній у єдиний суб'єкт господарювання не нова, адже на різних етапах розвитку суспільства спостерігаються певні ознаки об'єднань груп підприємств і підприємців за певними діловими ознаками, серед яких найвідоміші аграрні, судноплавні, цехові. Багато фахівців з корпоративного управління розглядають поступове становлення корпорацій від періоду географічних відкриттів і донині, проте на основі історичного контексту авторами розглянуто сучасний стан розвитку корпоративного бізнесу в Україні у порівнянні з іншими країнами.

Якщо розглядати корпоративний бізнес Великобританії та Нідерландів, то очевидним стає формування та розвиток корпоративного бізнесу на основі первинних торговельних мереж, які згодом видозмінювалися та пристосовувалися до зовнішніх умов, в той час як уряди країн не регулювали прояви підприємницької ініціативи та процеси функціонування компаній. Відтак, представники корпоративних структур самостійно визначали організаційні форми та правила корпоративної політики й культури, і найбільш розповсюдженою господарсько-правовою формою корпоративного об'єднання стало акціонерне товариство, що вперше з'явилося у корпоративних структурах Великобританії та США. В процесі розвитку американські компанії запозичили у британських «правило про дозвільний порядок утворення корпорацій», що діяло до середини XIX-го ст., коли такі юридичні дозволи видавали законодавчі органами відповідного штату або федеральних земель у формі рекомендованого ста-

туту компанії. Проте поступово «закони про корпорації», які функціонували в США, стали змінюватися в напрямі розширення прав корпоративної діяльності, що створювало конкурентну напругу між суб'єктами корпоративного бізнесу в боротьбі за отримання від владних структур привілейованих умов функціонування на ринку кожного штату та країни в цілому. В результаті боротьби за корпоративні привілеї вільна конкуренція набула найбільшого розвитку в США, сприяло виникненню основ корпоративного підприємництва у світовій економіці.

Таким чином, світова корпоративна конкуренція стала позитивним явищем, оскільки у представників корпоративного бізнесу з'явилися можливості успішного застосування та управління використанням сучасних технологій, ефективного розвитку виробництва та поліпшення якості продукції. Проте водночас, розвиток корпоративних структур сприяв формуванню монополій, що стало негативним явищем у світовій економіці, і саме тому антимонопольне законодавство запропонували в США на протипагу монополізації бізнесу.

В свою чергу, під впливом досвіду управління корпоративним змінами в компаніях Нідерландів і США, у Франції також виникли корпоративні структури. На відміну від голландських та американських корпорацій представники французького корпоративного бізнесу не стали шукати свій власний шлях, а запозичили створені іншими країнами напрями розвитку корпоратизації бізнесу. Проте характерною рисою французьких корпорацій стало корпоративне управління на основі урядових програм, оскільки французький уряд надмірно інтенсивно втручався у процес створення корпоративного бізнесу з метою надання підтримки розвитку торгівлі та промисловості у масштабах країни. Саме тому, корпоративний бізнес у Франції з'явилися та розвивалися під наглядом, управлінням і за підтримки французького уряду та його підприємницької ініціативи. Таким чином, уряд Франції, порівняно з урядом Великобританії, застосовував політику активного втручання в організацію та управління корпоративними структурами, хоча результати пильного нагляду й турботи не стали більш вражаючими, ніж у корпораціях Великій Британії, що функціонували самостійно та впроваджували стратегії опору ризикам та реакції на зміни економічного оточення.

За результатами порівняння особливостей розвитку іноземного корпоративного бізнесу

та компаній в Україні стає зрозумілим, що спільною рисою розвитку корпоративного бізнесу в Україні та Франції, наприклад, є те, що організація корпорацій проводилася за підприємницькою ініціативою уряду, як, наприклад, було сформовано холдинги та промислово-фінансові групи в Україні в 90-ті рр. Проте у Франції регулювання розвитку компаній здійснювалося в межах індикативного планування та в інших прогресивних формах стимулювання сталого розвитку із залученням механізмів соціального партнерства, тоді як в Україні, переважна більшість акціонерних товариств утворилась не шляхом добровільного об'єднання приватного капіталу, а в результаті розформування державних підприємств і відомств, і створення на їх основі акціонерних товариств з передачею прав управління новим власникам – представникам колишнього керівництва. Характерною рисою становлення корпоративного бізнесу в Україні стала політика розподілу державної власності в економіці та забезпечення пільг новим власникам і менеджерам колишніх державних підприємств, що відбувалося шляхом акціонування капіталу новостворених компаній. Таким чином, нові власники холдингів та промислово-фінансових груп в Україні не пройшли важкого шляху створення компаній та індивідуального залучення капіталу, що є звичайною управлінською практикою засновників іноземних корпорацій, тому досі не засвоїли принципів корпоративного управління та не набули корисного досвіду управління внутрішніми змінами та опору зовнішнім змінам економічного оточення. Тому важливою проблемою для представників корпоративного бізнесу в Україні є становлення корпоративного власника як фахового менеджера, здатного виявити й оцінити впливи економічного оточення на діяльність компанії та водночас розробити й запровадити ефективну політику опору змінам з метою забезпечення ефективності корпоративного управління.

В контексті дослідження формування моделі корпоративного управління в Україні [13] необхідно підкреслити необхідність удосконалення корпоративного законодавства в процесі створення та затвердження української моделі корпоративного управління, оскільки в корпоративному управлінні України стандартна для традиційних корпоративних моделей система «принципал-агент» є нечіткою. Правовий аспект формування вітчизняної корпоративної моделі та принципів управління змінами економічного середовища

передбачає такий підхід до процесу корпоративного управління, що, з одного боку, забезпечить формування корпоративної культури управління як такої, а з іншого боку, створить прецедент стратегізації корпоративного управління з метою підвищення його якості та формування дієвої платформи правових відносин між роботодавцями та найманими працівниками.

Необхідно також підкреслити, що значну роль у корпоративному управлінні змінами в сучасних компаніях відіграють цифрові технології. Автоматизація, штучний інтелект, великі масиви даних трансформують не лише операційні процеси, а й саму природу підприємництва. Корпорації змушені переходити до цифрових бізнес-моделей, що вимагає комплексних змін у стратегії, структурі та концепції корпоративного управління. У цьому процесі корпоративного управління змінами набуває комплексного характеру, поєднуючи економічні, соціальні та технологічні аспекти. Особливої уваги заслуговує питання оцінки ефективності змін, оскільки у корпоративному управлінні важливо не лише впровадити трансформації, а й забезпечити їх результативність. Запровадження комплексного формату корпоративного управління змінами передбачає використання систем показників, що охоплюють фінансові, операційні та поведінкові аспекти, тоді як зворотний зв'язок і постійний моніторинг дозволяють коригувати стратегію змін і підвищувати її ефективність в процесі корпоративного управління.

Таким чином, результати аналізу становлення корпоративного бізнесу та основ корпоративного менеджменту у світовій економіці та в Україні, підкреслюють авангардну роль національних корпоративних структур у пропаганді соціального ринкового господарства, що стало основою світового корпоративного бізнесу, здатною забезпечити стратегічні можливості опору інституційним та зовнішнім змінам завдяки ефективній моделі корпоративного управління на основі з урахуванням партнерських прав працівників та лідерських якостей менеджерів.

**Висновки.** У підсумку слід зазначити, що корпоративне управління змінами є невід'ємною складовою сучасного підприємства в корпоративному секторі. Воно виступає не лише інструментом адаптації до зовнішніх викликів, а й джерелом внутрішнього розвитку та інновацій. Успішні компанії – це ті, що здатні не просто реагувати на зміни, а активно їх формувати, інтегруючи

трансформації у свою стратегічну логіку. Таким чином, ефективне управління змінами стає ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг у динамічному глобальному середовищі. Важливим аспектом корпоративного управління змінами є організаційна культура. Опір змінам є природною реакцією персоналу, що обумовлена невизначеністю, страхом втрати контролю або ресурсів. Тому керівництво повинно формувати культуру відкритості, довіри та навчання. Комунікація відіграє ключову роль у цьому процесі: чітке пояснення цілей змін, їх переваг і наслідків сприяє зниженню рівня опору та підвищенню

інтенсивності залучення працівників. Не менш важливим є лідерський аспект корпоративного управління змінами, оскільки ефективні лідери не лише ініціюють трансформації, а й виступають агентами змін, демонструючи власним прикладом готовність до нововведень. Вони повинні володіти стратегічним мисленням, емоційним інтелектом і здатністю працювати в умовах невизначеності. саме тому лідерство у змінному середовищі передбачає не авторитарне управління, а фасилітацію процесів, підтримку командної роботи та розвиток людського капіталу в процесі корпоративного управління.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буряк Є. В., Йохна М. А. Стратегії управління організаційними змінами у цифрову епоху в Україні *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 10. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/382>
2. Буряк М., Маковоз О. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*, 2023. № (3). С. 18-23.
3. Власенко Т., Прусова Г., Чуб О. Управління змінами на підприємствах молокопродуктового сектору України *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024 № 4. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/249>
4. Дєєва Н. Е. Вартісні моделі стратегічного управління корпораціями. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 9–15.
5. Думанська К. С. Механізм стратегічного управління успішною діяльністю промислових компаній в умовах глобалізації : монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А.М., «Приватна друкарня», 2020. 340 с.
6. Колот А. М., Герасименко О. О. Соціально-трудова розв'язка в XXI столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка* : наук. журн. / Нац. акад. наук України. Київ, 2019. № 1. С. 97-125.
7. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6047>
8. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289-296.
9. Підгірна, В., Цепенда, М., & Харовська, А. Роль управління змінами у формуванні моделей сталого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 722-729.
10. Покотило Т. В. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160>
11. Уманців Ю.В. Корпоративні структури у системі економічних відносин. *Вісник КНТЕУ*. 2011. № 3. С. 13-25.
12. Чихачьова Ю. С. Особливості становлення національної моделі корпоративного управління в контексті приватизації. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2009. № 7(97). С. 77-85.
13. Dumanska K., Shevchuk A., Shpak D. Formation of Model of Company's Strategic Development Direction Choice with Situational Harmony Assessment. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 11 No. 4, 2025. P. 230-237. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-230-237>

#### REFERENCES:

1. Buriak, Ye. V., & Yokhna, M. A. (2025). Strahetii upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy u tsyfrovu epokhu v Ukraini [Strategies of organizational change management in the digital era in Ukraine]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/382>
2. Buriak, M., & Makovoz, O. (2023). Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii [Methodology of flexible change management as a tool of organizational transformation]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, 3, 18–23.

3. Vlasenko, T., Prusova, H., & Chub, O. (2024). Upravlinnia zminy na pidpriemstvakh molochnoho sektoru Ukrainy [Management of changes in dairy enterprises of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 4, 1–8.
4. Deieva, N. E. (2015). Vartisni modeli stratehichnoho upravlinnia korporatsiiamy [Value models of strategic corporate management]. *Ahrosvit*, 19, 9–15.
5. Dumanska, K. S. (2020). Mekhanizm stratehovanoho upravlinnia uspishnoi diialnistiu promyslovykh kompanii v umovakh hlobalizatsii [Mechanism of strategic management of successful activity of industrial companies in conditions of globalization]. Khmelnytskyi: FOP Melnyk A. M.
6. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2019). Sotsialno-trudovyi rozvytok u XXI stolitti: do pryrody hlobalnykh zmin, novykh mozhlyvostei, obmezhen i vyklykiv [Social and labour development in the 21st century: On global changes, opportunities, constraints and challenges]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 1, 97–125.
7. Kraus, N. M., Holoborodko, O. P., & Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
8. Kulyk, A. V. (2024). Etapy ta instrumenty upravlinnia stratehichnyimi zminami na pidpriemstvakh pid chas kryzovykh sytuatsii [Stages and tools of strategic change management in enterprises during crisis situations]. *Biznes Inform*, 2, 289–296.
9. Pidhirna, V., Tsependa, M., & Kharovska, A. (2026). Rol upravlinnia zminami u formuvanni modelei staloho rozvytku pidpriemstva [Role of change management in sustainable development models]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 6(57), 722–729.
10. Pokotylo, T. V. (2020). Upravlinnia orhanizatsiinyimi zminami yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Organizational change management as a component of enterprise competitiveness]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 22. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/160>
11. Umantsiv, Yu. V. (2011). Korporatyvni struktury u systemi ekonomichnykh vidnosyn [Corporate structures in the system of economic relations]. *Visnyk KNTEU*, 3, 13–25.
12. Chykhachova, Yu. S. (2009). Osoblyvosti stanovlennia natsionalnoi modeli korporatyvnoho upravlinnia v konteksti pryvatyzatsii [Features of formation of a national corporate governance model in privatization context]. *Actual Problems of Economics*, 7(97), 77–85.
13. Dumanska, K., Shevchuk, A., & Shpak, D. (2025). Formation of model of company's strategic development direction choice with situational harmony assessment. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11(4), 230–237. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-230-237>

Дата надходження статті: 22.04.2026

Дата прийняття статті: 18.05.2026

Дата публікації статті: 28.05.2026