

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-17>

УДК 658.5:338.24

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ

THE STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT AS A TOOL FOR IMPROVING THE CORPORATE GOVERNANCE AND STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT

Місевич Микола Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-4834>

Бездітко Олена Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Поліський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3151-5229>

Mysevych Mykola, Bezditko Olena
Polissia National University

У статті досліджується роль управління стратегічними змінами як важливого інструменту вдосконалення корпоративного управління та стратегічного менеджменту якості в сучасних умовах господарювання. Обґрунтовано необхідність системного підходу до впровадження змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств, ефективності управлінських процесів та забезпечення сталого розвитку організації. Розглянуто взаємозв'язок між корпоративним управлінням, стратегічним менеджментом якості та процесами стратегічних змін. Визначено основні чинники, що впливають на успішність реалізації змін, серед яких особливе значення мають організаційна культура, лідерство, управління ризиками, комунікації та залучення персоналу. Доведено, що ефективне управління стратегічними змінами сприяє формуванню прозорої системи корпоративного управління, підвищенню якості управлінських рішень і вдосконаленню механізмів контролю та оцінювання результатів діяльності. Акцентовано увагу на необхідності інтеграції принципів менеджменту якості у стратегічне планування та реалізацію корпоративної стратегії. Зроблено висновок, що використання сучасних підходів до управління стратегічними змінами забезпечує адаптивність підприємства до динамічних умов зовнішнього середовища, підвищує рівень корпоративної відповідальності та створює передумови для довгострокового зростання вартості бізнесу й досягнення стратегічних цілей організації.

Ключові слова: стратегічні зміни, корпоративне управління, стратегічний менеджмент, менеджмент якості, організаційний розвиток, конкурентоспроможність, управління підприємством, система менеджменту якості.

This article examines strategic change management as an effective instrument for improving corporate governance and strategic quality management in modern organizations. The study substantiates the importance of implementing strategic changes in response to dynamic market conditions, technological transformations, increasing competition, and stakeholder expectations. It is argued that effective change management contributes to strengthening corporate governance mechanisms, improving decision-making processes, enhancing organizational transparency, and ensuring sustainable business development. The paper analyzes the interrelationship between strategic change management, corporate governance, and quality management systems. Particular attention is paid to the role of leadership, organizational culture, stakeholder engagement, risk management, and continuous improvement in achieving successful transformation. The research emphasizes that strategic changes should be aligned with the organization's mission, vision, and long-term objectives to ensure effective adaptation to external and internal challenges. The study demonstrates that integrating quality management principles into strategic planning

and change implementation enhances organizational performance, operational efficiency, customer satisfaction, and competitive advantage. Furthermore, the adoption of a systematic approach to strategic change management enables enterprises to improve accountability, optimize resource utilization, strengthen innovation capabilities, and increase resilience to uncertainty. In conclusion, the article establishes that strategic change management is a powerful and indispensable instrument for improving corporate governance and strategic quality management. By facilitating organizational adaptation, strengthening accountability, enhancing decision-making processes, supporting innovation, and promoting continuous improvement, strategic change management contributes significantly to sustainable organizational success. The integration of strategic change principles into governance frameworks and quality management systems enables organizations to respond effectively to environmental challenges while creating long-term value for stakeholders. The study concludes that organizations capable of systematically managing strategic changes are better equipped to achieve strategic objectives, maintain competitive advantages, enhance operational excellence, and ensure sustainable development in an increasingly complex and dynamic global environment.

Keywords: strategic changes, corporate governance, strategic management, quality management, organizational development, competitiveness, enterprise management, quality management system.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що відбуваються у світовій економіці, суттєво впливають на діяльність сучасних підприємств. Глобалізація ринків, стрімкий розвиток інформаційних технологій, посилення конкуренції та зміна споживчих потреб зумовлюють необхідність постійного вдосконалення механізмів управління. За таких умов особливої актуальності набуває проблема ефективного управління стратегічними змінами як одного з ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку організацій.

Сучасне підприємство не може успішно функціонувати без здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому управління стратегічними змінами розглядається як невід'ємна складова стратегічного менеджменту та корпоративного управління. Ефективне впровадження змін дозволяє підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси, покращити систему менеджменту якості та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Значна увага до проблематики стратегічних змін зумовлена тим, що вони охоплюють усі сфери діяльності підприємства: від організаційної структури та корпоративної культури до технологічних процесів і системи управління якістю. Успішність таких змін значною мірою залежить від рівня розвитку корпоративного управління та здатності організації формувати ефективні механізми стратегічного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент дослідження формувався на основі фундаментальних праць у трьох взаємопов'язаних сферах: корпоративного врядування, стратегічного управління та теорії менеджменту якості. Питання корпоративного управління та теорії агентських відно-

син детально висвітлені в роботах Воронько-Невідничої Т.В., Лещина Д.І., Василенка М.В. [2, с. 24-25], а також у межах концепцій стейкхолдерського підходу Гуменюка Р. [3]. Автори наголошують на важливості збалансування інтересів акціонерів, топ-менеджменту та інших зацікавлених сторін.

Філософія тотального менеджменту якості (TQM) та її стратегічний вимір закладені в працях Разводовської В.О., Зайця О.В., Парохненка О.С., які вказують на те, що покращення якості є обов'язком вищого керівництва та вимагає докорінної зміни філософії управління, що фактично є закликом до стратегічних змін [6, с. 293-294]. Зв'язок між стратегічним плануванням та операційним управлінням якістю через систему збалансованих показників (BSC) обґрунтували Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. [5, с. 187-188].

Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок у розвиток теорії управління змінами та реструктуризації підприємств зробили Буднік М.М., Іванова Я.Ю., які акцентують увагу на необхідності врахування соціокультурних та інституційних чинників під час проведення реформ на вітчизняних підприємствах [1, с. 372-373].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, комплексне дослідження, де управління стратегічними змінами розглядається не як окрема функція, а як інтеграційний місток між корпоративним фідучіарним обов'язком (спрямованим на стейкхолдерів) та стратегічною якістю (спрямованою на клієнта та процеси), залишається недостатньо розробленим. Це обумовлює доцільність написання цієї статті.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретико-методо-

логічне обґрунтування концепції управління стратегічними змінами як інтегруючого інструменту, що забезпечує одночасне вдосконалення системи корпоративного управління та підвищення ефективності стратегічного менеджменту якості, а також розробка прикладних моделей та рекомендацій щодо їх практичної імплементації в діяльність сучасних підприємств. Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічними змінами в організаційній структурі, системі прийняття рішень та бізнес-процесах корпоративних утворень під впливом трансформації вимог до якості та інтересів стейкхолдерів.

Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові та практичні завдання:

1. Дослідити теоретичний базис та еволюцію концепцій корпоративного управління, стратегічного менеджменту якості та управління змінами, визначити точки їх перетину та взаємодоповнюваності.

2. Проаналізувати бар'єри та деструктивні чинники, які виникають при впровадженні стратегічних змін у корпораціях, та оцінити їхній вплив на систему менеджменту якості.

3. Розробити концептуальну матрицю інтеграції інструментів управління змінами в багаторівневу структуру корпоративного управління.

4. Здійснити порівняльний аналіз класичних та сучасних моделей управління змінами з позицій їх адаптивності до вимог тотального управління якістю (TQM) та стандартів ISO 9001.

5. Сформулювати систему збалансованих індикаторів для оцінки ефективності корпоративного управління за умов реалізації стратегічних змін у сфері якості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність функціонування сучасного корпоративного утворення залежить від гармонізації трьох управлінських векторів:

- нормативно-правового та інституційного (корпоративне управління, що визначає правила гри, права та обов'язки органів управління, наглядових рад, акціонерів);

- цільового та ринкового (стратегічний менеджмент, що визначає вектори довгострокового розвитку та розподілу ресурсів);

- процесно-ціннісного (стратегічний менеджмент якості, що гарантує відповідність внутрішніх процесів та результатів діяльності очікуванням споживачів та стандартам досконалості).

Інструментом, що пов'язує ці три вектори в динамічних умовах, є управління страте-

гічними змінами. Стратегічні зміни – це цілеспрямований процес трансформації ключових елементів організації (стратегії, структури, технологій, культури, процесів), який змінює її ринковий статус або внутрішню архітектуру для досягнення нових стратегічних цілей.

Коли підприємство приймає рішення про підвищення рівня конкурентоспроможності шляхом переходу на нові стандарти якості (наприклад, інтеграція принципів Lean, Six Sigma або перехід на нову версію ISO 9001), це рішення не може бути реалізоване виключно на рівні виробничих підрозділів. Воно потребує трансформації системи прийняття рішень, зміни корпоративної культури, перегляду політики мотивації та системи контролю з боку Наглядової ради. Таким чином, менеджмент якості виступає замовником та змістовним наповненням змін, а корпоративне управління – гарантом інституціоналізації та ресурсного забезпечення цих змін.

Для деталізації цього взаємозв'язку розроблено концептуальну матрицю, яка демонструє, як інструменти управління змінами проектується на рівні корпоративного управління та завдання стратегічного менеджменту якості. Управління стратегічними змінами діє як наскрізний процес. На вищому рівні воно забезпечує стратегічне вирівнювання (Strategic Alignment) – стан, коли інтереси власників та стратегічні пріоритети якості повністю збігаються. Без чіткого розуміння Наглядовою радою того, що витрати на якість є капіталізацією бренду, а не чистими збитками, будь-які ініціативи знизу будуть заблоковані на етапі бюджетування.

На управлінському рівні інструменти змін дозволяють подолати міжвідомчі бар'єри. Часто дирекція з маркетингу, фінансова дирекція та служба якості мають конфліктні KPI. Управління змінами через крос-функціональні команди дозволяє зорієнтувати всі департаменти на створення цінності для кінцевого споживача. На операційному рівні фокус зміщується на конкретного виконавця. Модель ADKAR дозволяє діагностувати, на якому етапі перебуває працівник: якщо у нього є усвідомлення (Awareness) та бажання (Desire), але немає знань (Knowledge) та здатності (Ability), то проблема вирішується навчанням, а не адміністративним тиском (табл.1).

Для ефективного впровадження змін у систему стратегічного менеджменту якості необхідно обрати адекватну методологічну модель. Не всі класичні підходи до change management однаково ефективно працюють

Таблиця 1

**Матриця інтеграції корпоративного управління,
стратегічного менеджменту якості та інструментів змін**

Рівень корпоративного управління	Завдання стратегічного менеджменту якості (TQM / ISO)	Інструменти та методи управління стратегічними змінами	Очікуваний синергетичний ефект від інтеграції
Вищий рівень (Загальні збори акціонерів, Наглядова рада)	Формування Політики у сфері якості, визначення стратегічних цілей, затвердження довгострокових інвестицій у модернізацію та сертифікацію.	Стратегічний аналіз (на базі PESTEL, SWOT), розробка візії змін за Дж. Коттером, затвердження дорожньої карти трансформації.	Легітимізація змін, подолання супротиву великих акціонерів, забезпечення фінансової стійкості процесу реформ.
Управлінський рівень (Правління, Генеральний директор, Директор з якості)	Декомпозиція цілей якості через систему BSC, розробка та впровадження інтегрованих систем менеджменту, реінжиніринг бізнес-процесів.	Моделювання процесів, формування крос-функціональних команд змін, управління стейкхолдерами за матрицею інтересів/впливу.	Оптимізація організаційної структури, ліквідація "функціональних колодязів", прискорення циклу прийняття рішень.
Операційний рівень (Керівники цехів, відділів, лінійний персонал)	Забезпечення стабільності процесів, статистичний контроль якості, реалізація принципів Кайдзен (безперервне вдосконалення).	Навчання за методологією ADKAR (Формування знань та навичок), впровадження систем зворотного зв'язку, лін-інструменти (5S, Gemba).	Мінімізація операційного браку, підвищення залученості персоналу, трансформація корпоративної культури на нижчих рівнях.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 7]

у середовищі, орієнтованому на тотальне управління якістю, де ключовими цінностями є стандартизація, системність та безперервність (табл. 2).

Жодна з моделей не є універсальною панацеєю, проте для стратегічного менеджменту якості найбільш органічною є процесно-орієнтована модель на базі циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act). Вона безпосередньо корелює з вимогами розділу 4-10 стандарту ISO 9001:2015. Водночас, якщо корпорація перебуває в стані глибокої кризи якості (наприклад, масові рекламації, втрата ринкової частки), циклічний підхід PDCA може бути занадто повільним. У таких випадках доцільно комбінувати модель Дж. Коттера на початковому етапі (для швидкого створення відчуття невідкладності змін та формування потужної коаліції реформ серед топ-менеджменту та членів Наглядової ради) з подальшим переходом на рейки безперервного покращення Kaizen на базі PDCA та індивідуальної підтримки через

ADKAR. Етап «заморожування» у моделі Левіна в сучасних умовах трансформується: заморожувати потрібно не стан організації, а *здатність системи до саморегуляції та навчання*, тобто фіксувати нові стандарти якості як мінімальний базовий рівень, від якого починається наступний крок розвитку.

Впровадження стратегічних змін потребує чіткої системи метрик. Традиційні фінансові показники (ROI, ROE, EBITDA) є запізніючими індикаторами (Lagging Indicators). Вони відображають результати рішень, прийнятих місяці або роки тому, і не дають розуміння, наскільки успішно підприємство адаптується до нових викликів у сфері якості та як змінюється якість самого корпоративного управління.

Для вирішення цієї проблеми запропоновано систему випереджаючих та запізніючих індикаторів, інтегрованих у загальну систему оцінки корпоративного врядування. Запропонована система індикаторів дозво-

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика моделей управління стратегічними змінами
при впровадженні TQM та стандартів якості**

Критерії порівняння	3-стадійна модель Курта Левіна	8-крокова модель Джона Коттера	Модель ADKAR (провесійна/індивідуальна)	Процесно-орієнтована модель (на базі циклу PDCA)
Сутність концепції	Послідовний перехід системи від стабільного стану А до стабільного стану Б через етап руйнації старих норм.	Жорстко структурований топ-даун процес, орієнтований на лідерство та швидкі перемоги.	Індивідуально-орієнтована модель, де трансформація організації відбувається через трансформацію кожного працівника.	Безперервний циклічний процес планування, виконання, перевірки та коригування змін.
Переваги при впровадженні менеджменту якості	Добре підходить для радикальної перебудови застарілих, неефективних радянських систем управління на підприємствах.	Дозволяє швидко мобілізувати ресурси корпорації для подолання кризових явищ у сфері якості продукції.	Ідеально підходить для формування орієнтованої на якість корпоративної культури та подолання індивідуального опору.	Повністю сумісна зі стандартами ISO 9001 та філософією TQM, оскільки якість розглядається як перманентний процес.
Недоліки та обмеження	Занадто абстрактна для операційного рівня; етап «заморожування» суперечить принципу безперервного покращення (Kaizen).	Високий ризик відкату назад після зняття адміністративного тиску; ігнорує дрібні локальні ініціативи знизу.	Вимагає значних часових та фінансових ресурсів на моніторинг психологічного стану кожного співробітника.	Може мати низьку ефективність за умов необхідності проведення миттєвих, радикальних (революційних) змін.
Рекомендована сфера застосування	Глибока реструктуризація власності та базових організаційних структур корпорації.	Впровадження масштабних технологічних інновацій, ERP-систем або вихід на нові міжнародні ринки.	Трансформація корпоративних цінностей, сертифікація персоналу, зміна систем мотивації.	Поточне вдосконалення діючої системи менеджменту якості, оптимізація існуючих бізнес-процесів.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 5]

ляє Наглядовій раді та Правлінню компанії тримати руку на пульсі трансформацій. Наприклад, якщо показник "Частка рішень Наглядової ради з питань стратегічної якості" є низьким, це свідчить про те, що вищий орган управління не виконує свою стратегічну роль, зміщуючись в операційний мікроменеджмент, або недооцінює якість як чинник капіталізації.

Ключовим показником успішності управління змінами є "Коефіцієнт залученості пер-

соналу". В класичному підході якістю опікується лише ВТК (відділ технічного контролю). В інтегрованій системі, де зміни стали елементом культури, кожен працівник стає менеджером з якості на своєму робочому місці.

Будь-яка стратегічна зміна в системі менеджменту якості неминуче стикається з опором. Опір є природною реакцією соціо-технічної системи на порушення гомеостазу (стабільного стану). Причинами опору на корпоративному рівні є:

Таблиця 3

Система індикаторів оцінки ефективності трансформації корпоративного управління та стратегічного менеджменту якості

Блок індикаторів	Конкретні показники (KPI)	Тип показника	Методика розрахунку / Джерело даних	Цільовий вектор трансформації
Ефективність корпоративного врядування	Частка рішень Наглядової ради з питань стратегічного розвитку та якості у загальній кількості рішень.	Випереджаючий	Протоколи засідань Наглядової ради та комітетів за рік.	Зростання частки стратегічних питань порівняно з операційними рутинними погодженнями.
	Індекс задоволеності стейкхолдерів (зовнішніх та внутрішніх) – CSI.	Запізнюючий	Анкетування акціонерів, партнерів, інвесторів, представників громадськості.	Стабільне зростання або утримання на рівні вище 85%.
Ефективність процесів управління змінами	Швидкість проходження стратегічної ініціативи від етапу затвердження до імплементації.	Випереджаючий	Дані РМО (Офісу управління проектами), карти потоків створення цінності.	Скорочення часу (Time-to-Market) та внутрішнього лагу прийняття рішень.
	Відсоток проектів змін у сфері якості, що вклалися в початковий бюджет та строки.	Запізнюючий	Звіти про виконання проектів, фінансова звітність.	Досягнення показника не менше 80% успішних проектів.
Стратегічна якість та операційна досконалість	Коефіцієнт залученості персоналу в процеси покращення якості (кількість рацпропозицій на 1 працівника).	Випереджаючий	Статистика внутрішнього порталу Кайдзен / HR-аналітика.	Мінімум 2-3 реалізовані пропозиції від кожного співробітника на рік.
	Рівень втрат від браку та рекламаций (внутрішні та зовнішні витрати на бідну якість – COPQ).	Запізнюючий	Управлінський облік, бухгалтерські дані, претензійна документація.	Зниження абсолютних та відносних витрат на брак на 15-20% щорічно.

Джерело: сформовано автором на основі [4; 6]

1. *Бюрократична інерція.* Існуючі регламенти та посадові інструкції консервують старі методи роботи.

2. *Страх втрати контролю та статусу.* Менеджери середньої ланки можуть чинити опір переходу до крос-функціональних процесів, оскільки це руйнує їхні "локальні князівства" (функціональні відділи).

3. *Економічні чинники.* Побоювання, що нові вимоги до якості призведуть до зниження

премій через невиконання нових, більш жорстких нормативів штучного виробітку.

Для нівелювання цих ризиків у межах системи управління стратегічними змінами корпорації мають застосовувати триетапний алгоритм:

Етап 1. Комунікаційний аудит та картографування стейкхолдерів. До початку реформ проводиться оцінка готовності персоналу. Визначаються "агенти змін" (активні при-

хильники), "скептики" та "відкриті опоненти". Наглядова рада має публічно задекларувати незворотність курсу на якість.

Етап 2. Реінжиніринг стимулів. Зміна системи KPI. Якщо корпорація вимагає якості, але продовжує преміювати виключно за валовий обсяг виробництва (штуки, тонни), зміни провалляться. Необхідно впроваджувати показники, зав'язані на відсутність дефектів, задоволеність клієнтів (NPS) та подані пропозиції щодо оптимізації процесів.

Етап 3. Інституціоналізація у стандартах. Будь-яка успішна зміна має бути негайно зафіксована у внутрішній нормативній базі компанії (оновлені регламенти, стандарти підприємства – СТП, посадові інструкції, сертифікаційні вимоги). Це не дозволить системі відкотитися до попереднього стану після згасання першої хвили ентузіазму.

Управління стратегічними змінами, таким чином, трансформує корпоративне управління зі статичного наглядового органу на

динамічний інститут стратегічного розвитку, а менеджмент якості – з системи контролю продукції на філософію безперервного вдосконалення бізнесу в цілому.

Висновки. Подальший розвиток наукових розробок у цьому напрямі має бути зосереджений на дослідженні впливу наскрізної цифровізації (зокрема, технологій штучного інтелекту, Big Data та блокчейну) на архітектуру управління стратегічними змінами. Окремого аналізу потребує інтеграція принципів ESG (Environmental, Social, and Governance) у загальну систему стратегічного менеджменту якості. Це вимагатиме трансформації критеріїв оцінки досконалості корпоративного управління з урахуванням екологічних та соціальних аспектів. Також перспективним є розробка гнучких (Agile) моделей корпоративного врядування для великих промислових холдингів з метою підвищення їхньої адаптивності до раптових шоків зовнішнього ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Буднік М. М., Іванова Я. Ю. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370-376.
2. Воронько-Невіднича Т.В., Лещин Д.І., Василенко М.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 15. С. 23-27.
3. Гуменюк Р. Система оцінки стратегічного планування розвитку управлінського потенціалу підприємства. 2021. *Агросвіт* (4), 51.
4. Запукхляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204-209.
5. Іванченко Н.О., Кудрицька Ж.В., Рекачинська К.В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. № 3. С. 185-190.
6. Разводовська В.О., Заяц О. В., Парохненко О.С. Інноваційність в підприємницькій діяльності в системі ефективного управління операційною діяльністю, конкурентоспроможністю та маркетингом. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 290-297.
7. Серант А.Й., Огірко І.В., Огірко О.І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. № 51. С. 63-71.

REFERENCES:

1. Budnik M. M., Ivanova Ya. Yu. (2020) Pidkhody ta modeli upravlinnia zminamy na pidpriemstvi [Approaches and models of change management in the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, vol. 10, pp. 370-376.
2. Voronko-Nevidnycha T.V., Lieshchyn D.I., Vasylenko M.V. (2018) Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha [Managing the competitiveness of an enterprise in an unstable market environment]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 15, pp. 23-27.
3. Humeniuk R. (2021) Systema otsinky stratehichnoho planuvannia rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpriemstva [System for evaluating the strategic planning of enterprise management potential development]. *Ahrosvit – Agroworld*, vol. (4), 51.
4. 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 for managing changes in the enter-

prise development management system]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, vol. 23, pp. 204-209.

5. Ivanchenko N.O., Kudrytska Zh.V., Rekachynska K.V. (2020) Biznes-model v umovakh tsyfrovyykh transformatsii [Business model in the context of digital transformation]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Academic notes of the V.I. Vernadsky TNU*, vol. 3, pp. 185-190.

6. Razvodovska V.O., Zaiats O. V., Parokhnenko O.S. (2021) Innovatsiynist v pidpriemnytskii diialnosti v systemi efektyvnoho upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu, konkurentospromozhnistiu ta marketynhom [Innovation in entrepreneurial activity in the system of effective management of operational activities, competitiveness and marketing]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, vol. 1, pp. 290-297.

7. Serant A.I., Ohirko I.V., Ohirko O.I. (2017) Informatsiina tekhnolohiia ta formula upravlinnia zminamy [Information technology and the change management formula]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of public administration*, vol. 51, pp. 63-71.

Дата надходження статті: 18.06.2026

Дата прийняття статті до публікації: 15.07.2026

Дата публікації статті: 24.07.2026