

Єгіозар'ян Артур Генріхович, кандидат економічних наук, заступник начальника офісу, yehiozarian.art@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-2245-8858
Північно-східний офіс Держаудитслужби

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЧЕРЕЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕГРОВАНІХ КОНТРОЛІНГОВИХ ПІДХОДІВ

Анотація. У статті розглянуто сучасні підходи до формування ефективних стратегій управління організаційними змінами на основі інтегрованих контролінгових підходів. Обґрунтовано необхідність системного управління змінами, що включає фінансовий, операційний, стратегічний та інформаційний контролінг. Визначено ключові етапи реалізації змін: аналіз готовності, розробка контролінгової системи, інтеграція в управлінські процеси, моніторинг і коригування. Зосереджено увагу на адаптації контролінгових підходів до специфіки підприємств агропромислового комплексу, враховуючи їхній вплив на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності в умовах динамічного середовища. Проаналізовано основні виклики впровадження контролінгу, такі як опір персоналу, нестача ресурсів і технічної підтримки, а також окреслено перспективи автоматизації та розвитку культури змін. Запропоновані підходи сприяють підвищенню ефективності управління та сталому розвитку підприємств.

Ключові слова: управління організаційними змінами, контролінг, фінансовий контролінг, операційний контролінг, стратегічний контролінг, інформаційний контролінг, адаптивність, конкурентоспроможність, агропромисловий комплекс, системний підхід, автоматизація, культура змін.

Yehiozarian Artur, Candidate of Sciences in Economics, Deputy Head of the Office, yehiozarian.art@gmail.com, ORCID ID: 0009-0006-2245-8858
North-Eastern Office of the State Audit Service of Ukraine

FORMATION OF EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES THROUGH THE IMPLEMENTATION OF INTEGRATED CONTROL APPROACHES

Abstract. The article examines modern approaches to forming effective strategies for managing organizational changes based on integrated, controlling methods. The necessity of systematic change management, incorporating financial, operational, strategic, and informational controlling, is substantiated. The key stages of implementing organizational changes are defined, including readiness analysis, development of a controlling system, integration into management processes, monitoring, and adjustment. Special attention is given to adapting controlling approaches to the specifics of agro-industrial enterprises, emphasizing their impact on enhancing competitiveness and adaptability in a dynamic business environment.

The study highlights the financial controlling element, which ensures resource management through budgeting, cost monitoring, and profitability assessment of changes. Operational controlling is a tool to coordinate business processes and optimize operations during transitions. Strategic controlling focuses on long-term goals, assessing the impact of changes on the enterprise's competitiveness. Informational controlling facilitates data collection and analysis to support informed decision-making throughout the change process.

The challenges of implementing controlling approaches, such as staff resistance, resource limitations, and the need for technical support, are thoroughly analyzed. The article emphasizes the importance of overcoming these obstacles through effective communication, staff training, and gradual integration of controlling practices tailored to enterprise specifics. Additionally, the role of automation and analytical platforms in increasing controlling efficiency and transparency is explored.

Practical examples from the agro-industrial sector illustrate the advantages of controlling in organizational change management, such as risk minimization, increased decision-making efficiency, and better resource optimization. The development of a change-oriented organizational culture is identified as a critical factor in successfully integrating controlling approaches. Regular staff training, motivational programs, and team engagement are suggested as strategies to foster positive attitudes toward innovation.

The article concludes that the proposed controlling-based approaches provide a systematic framework for planning, monitoring, and executing organizational changes, ensuring operational flexibility and strategic alignment. These methods support sustainable development, allowing enterprises to adapt effectively to modern challenges and maintain competitive advantages. By integrating modern controlling technologies and fostering a culture of innovation, businesses can achieve their long-term strategic goals even in a volatile economic environment.

Keywords: *organizational change management, controlling, financial controlling, operational controlling, strategic controlling, informational controlling, adaptability, competitiveness, agro-industrial complex, systematic approach, automation, culture of change.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства стикаються з постійними викликами, такими як глобалізація, технологічний прогрес, економічна нестабільність та зміна споживчих уподобань, що зумовлює необхідність адаптації та організаційних змін. Однак, реалізація змін часто супроводжується низкою проблем: відсутність чіткої стратегії, недостатність ресурсів, низька залученість персоналу та опір нововведенням. Традиційні підходи до управління змінами не завжди дозволяють забезпечити системність, прозорість та гнучкість процесів трансформації. У цьому контексті виникає потреба у впровадженні інтегрованих контролінгових підходів, які дозволяють комплексно моніторити, аналізувати та координувати зміни на всіх рівнях організації. Проблема полягає в розробці таких підходів, які враховують специфіку організаційних змін і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема формування ефективних стратегій управління організаційними змінами через впровадження інтегрованих контролінгових підходів знаходить своє відображення в багатьох сучасних дослідженнях і наукових працях. Одним із важливих напрямків є розгляд змін у контексті стратегічного управління. У роботі Маркевича П. [1] визначено, що управління змінами в процесі реалізації стратегії є ключовим аспектом

досягнення конкурентоспроможності, а ефективна інтеграція змін сприяє підвищенню гнучкості підприємств. Аналогічні ідеї знаходять розвиток у праці Турчіної С.Г. [2], яка акцентує увагу на важливості системного підходу до змін в умовах стратегічного розвитку підприємств.

Інший напрямок досліджень стосується контролінгу як інструменту антикризового управління. Другова О. [3] у своїй роботі розглядає принципи та практичний інструментарій превентивного контролінгу, які дозволяють зменшувати вплив кризових явищ у сучасному бізнес-середовищі. У роботах Сухаревої Л. О. [5], Беліка В. Д. [6], Грейнера Л. [7] наголошується на важливості контролю управлінських рішень у контексті забезпечення ефективності змін через системний підхід, який охоплює фінансові, операційні та стратегічні аспекти.

Проблеми управління стратегічними змінами також розглядаються у працях Полінкевича О. М. [12] та Овсянюк-Бердадіної О. Ф. [9]. Ці дослідження підкреслюють важливість інноваційних підходів до організаційних змін, зокрема інтеграції контролінгу у стратегічне управління підприємствами. У роботі Шевченко І. Б. [13] акцентується увага на навчальних аспектах управління змінами, що є важливим для розвитку кваліфікованих кадрів.

Аналіз літератури свідчить про активне дослідження теми управління організаційними змінами через інтеграцію контролінгових підходів. Науковці підкреслюють важливість використання системного та стратегічного підходів, інноваційних технологій і аналітичних платформ, що дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати сталий розвиток, проте досить залишається низка невирішених і спірних питань.

Формулювання цілей статті. Обґрунтувати необхідність впровадження інтегрованих контролінгових підходів для ефективного управління організаційними змінами, визначити ключові етапи та інструменти їх реалізації, а також продемонструвати їх вплив на підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в умовах сучасних викликів бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах динамічного економічного середовища організаційні зміни є невід'ємним елементом адаптації підприємств до зростаючих викликів та мінливих ринкових умов. Ефективне управління цими змінами стає критичним фактором забезпечення конкурентоспроможності, довгострокової стійкості та стратегічного розвитку. Основними передумовами успішного впровадження змін є наявність чіткої стратегії, залучення всіх рівнів персоналу та використання сучасних управлінських інструментів, що здатні забезпечити системність і прозорість процесу [1].

Одним із найбільш дієвих інструментів у цьому контексті виступають інтегровані контролінгові підходи, які дозволяють комплексно координувати всі аспекти організаційних змін. Ці підходи спрямовані на створення єдиної системи моніторингу, аналізу та управління, що інтегрує фінансові, операційні, стратегічні й інформаційні елементи діяльності підприємства. Вони сприяють ідентифікації потенційних ризиків, забезпечують своєчасне коригування дій та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Застосування інтегрованого контролінгу дозволяє підприємствам аналізувати вплив зовнішніх та внутрішніх чинників, оперативно реагувати на зміни середовища та адаптувати бізнес-процеси відповідно до нових умов. Крім того, цей інструмент сприяє узгодженню поточних завдань із довгостроковими цілями підприємства, що є важливим аспектом стратегії сталого розвитку [2]. Інтеграція контролінгових підходів також забезпечує підвищення рівня прозорості управління, що, у свою чергу, сприяє зменшенню опору персоналу під час впровадження змін.

Особливої актуальності ці підходи набувають в умовах невизначеності та економічних криз, коли оперативність і точність управлінських рішень мають вирішальне значення. У таких обставинах контролінг забезпечує не лише підтримку стратегічного управління, а й підвищує гнучкість операційної діяльності, дозволяючи оптимізувати використання ресурсів. Це створює

сприятливі умови для збереження стабільності організації навіть за значної турбулентності зовнішнього середовища.

Організаційні зміни є складним і багатоаспектним процесом, який охоплює трансформацію структури підприємства, бізнес-процесів, корпоративної культури, стратегій та інших ключових елементів діяльності. Головною метою змін є забезпечення адаптації до змінних умов ринку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових стратегічних цілей [3, 4, 5]. Успішне впровадження змін сприяє зростанню ефективності підприємства, покращенню управлінських процесів і зміцненню стійкості до зовнішніх викликів.

Однак реалізація змін часто супроводжується численними труднощами. Серед найбільш поширених викликів є опір персоналу, який може виникати через страх втрати робочого місця, невизначеність майбутнього або недостатню обізнаність щодо цілей трансформації. Іншою значною проблемою є обмеженість ресурсів, що включає фінансові та людські складові. Відсутність чіткої стратегії або неефективне планування дій може призводити до хаотичних рішень, які уповільнюють процес змін і завдають збитків.

Для подолання таких викликів важливо використовувати системний підхід до управління змінами. Передбачена попередня оцінка готовності підприємства, яка включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на трансформаційні процеси. Стратегія повинна враховувати специфіку діяльності, ресурсні можливості та особливості бізнес-середовища. Планування має включати визначення цілей, ключових показників ефективності, а також механізмів моніторингу та оцінки результатів.

Особливої уваги заслуговує впровадження контролінгових підходів, які забезпечують системний моніторинг і управління всіма аспектами змін. Використання таких інструментів сприяє вчасній ідентифікації ризиків, розробці заходів для мінімізації наслідків, підвищенню прозорості на всіх етапах. Крім того, активна комунікація із залученням персоналу всіх рівнів сприяє зниженню

опору, формуванню довіри до управління та підвищенню ефективності реалізації планів.

Успішне впровадження організаційних змін можливе лише за умов цілісного та структурованого підходу до управлінських дій. Важливе значення мають стратегічне планування, контроль за реалізацією заходів і створення умов для адаптації підприємства до нових реалій [6]. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність і досягти стратегічних цілей навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Контролінг як інструмент управління орієнтований на координацію всіх функцій підприємства, включаючи планування, контроль і аналіз. Інтегровані контролінгові підходи включають поєднання таких елементів (рис. 1):

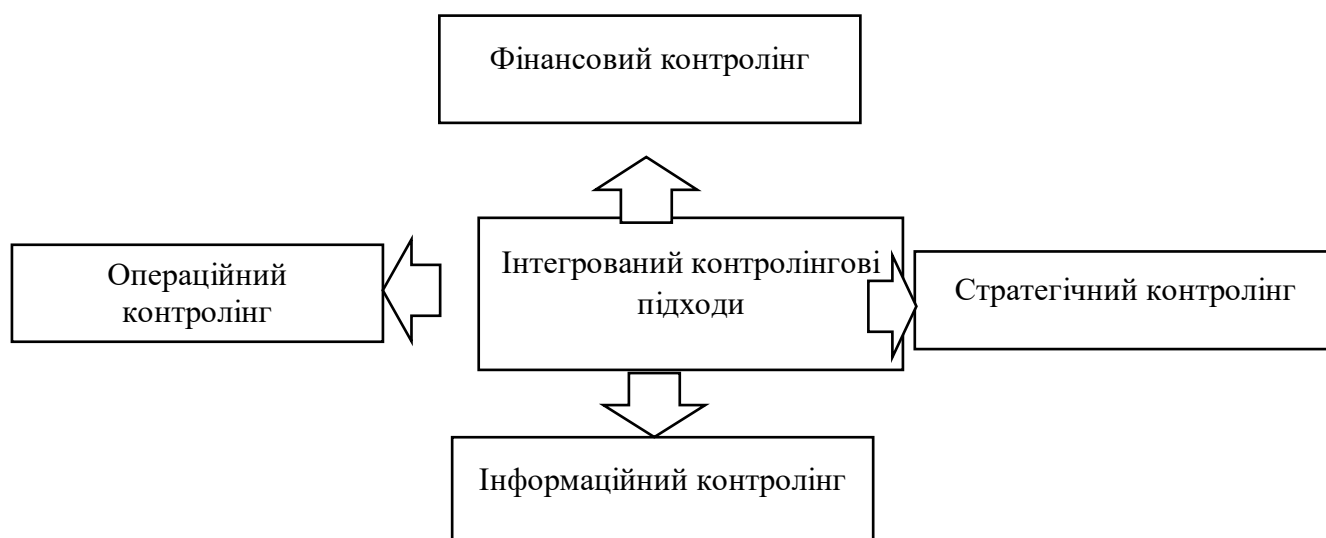


Рисунок 1 – Інтегровані контролінгові підходи*

*джерело: складено автором

Контролінг як сучасний інструмент управління охоплює кілька ключових напрямів, кожен із яких виконує важливу функцію в забезпеченні ефективності організаційних змін. Фінансовий контролінг виступає основою управління ресурсами підприємства, дозволяючи проводити бюджетування, моніторинг витрат і оцінку рентабельності змін. Завдяки цьому забезпечується раціональне використання фінансових ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого фінансування або під час впровадження масштабних трансформаційних проектів.

Операційний контролінг сприяє координації бізнес-процесів, зокрема оптимізації операційної діяльності під час змін. Це дозволяє підприємствам не лише уникати дублювання функцій і витрат часу, але й знижувати ризики, пов'язані з дезорганізацією роботи різних підрозділів. Завдяки операційному контролінгу забезпечується ефективна взаємодія між структурними елементами підприємства, що сприяє збереженню стабільності навіть під час масштабних змін.

Стратегічний контролінг зосереджується на довгострокових цілях підприємства, виконуючи функцію аналізу впливу змін на його конкурентоспроможність [3, 7]. Цей аспект дозволяє оцінювати, наскільки впроваджені зміни відповідають стратегічним планам і чи сприяють вони досягненню визначених цілей. За допомогою стратегічного контролінгу підприємство може ефективно адаптувати свої дії до змін у зовнішньому середовищі, забезпечуючи свою позицію на ринку.

Інформаційний контролінг забезпечує збір, обробку та аналіз даних, необхідних для ухвалення обґрунтованих рішень у процесі змін. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє створювати комплексні бази даних, які дають змогу оперативно реагувати на нові виклики та визначати оптимальні шляхи вирішення проблем. Інформаційний контролінг забезпечує прозорість управлінських процесів і дозволяє керівникам отримувати точні дані для аналізу та прийняття рішень.

Поєднання фінансового, операційного, стратегічного та інформаційного контролінгу створює комплексну систему управління, яка дозволяє ефективно реалізовувати організаційні зміни. Завдяки такому підходу підприємства можуть не лише адаптуватися до нових умов, але й створювати конкурентні переваги, які сприяють довгостроковому розвитку.

Процес управління організаційними змінами вимагає системного підходу, який передбачає низку ключових етапів для забезпечення його ефективності (рис. 2)

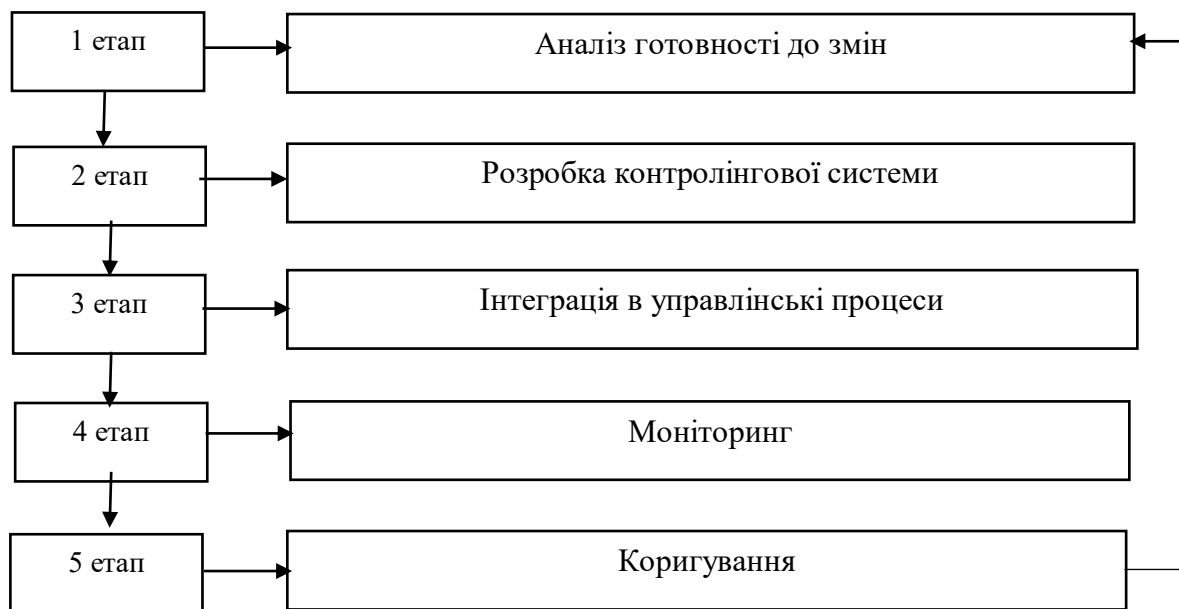


Рисунок 2 – Етапи впровадження контролінгових підходів*

**джерело: запропоновано автором*

Першим етапом є аналіз готовності до змін, який передбачає оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на успішність трансформацій. Цей етап включає діагностику ресурсів підприємства, рівня залученості персоналу, а також аналіз ринкових умов і конкуренції.

Наступним кроком є розробка контролінгової системи, яка забезпечує визначення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяють вимірювати прогрес у реалізації змін. Крім того, створюється система звітності, яка дозволяє регулярно моніторити стан процесів, а також впроваджуються методи аналізу для оцінки відхилень і потенційних ризиків.

Третій етап включає інтеграцію контролінгових підходів у управлінські процеси. Це передбачає адаптацію нових методик до існуючої структури та культури підприємства, що дозволяє забезпечити їхнє органічне впровадження. Особливу увагу приділяється комунікації на всіх рівнях організації, що сприяє зниженню опору персоналу та забезпечує підтримку процесу змін.

Завершальним етапом є моніторинг та коригування, який передбачає постійний аналіз отриманих результатів [8]. На основі отриманих даних вносяться корективи у стратегію управління змінами, що дозволяє оперативно реагувати на виклики та підвищувати ефективність прийнятих рішень. Такий підхід забезпечує

системність і гнучкість процесу управління змінами, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

В умовах глобальних економічних трансформацій та зростаючої невизначеності бізнес-середовища підприємства агропромислового комплексу зіштовхуються з необхідністю підвищення ефективності управління. Контролінгові підходи, що забезпечують системний моніторинг, аналіз і управління бізнес-процесами, стають важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей. Однак, попри численні переваги, їх впровадження стикається з низкою викликів, які потребують комплексного аналізу та розробки рішень.

Одним із ключових викликів є опір з боку персоналу, що часто виникає через недостатнє розуміння сутності контролінгу та його переваг. Наприклад, у підприємствах агропромисловості, де традиційно використовуються усталені підходи до управління, працівники можуть сприймати впровадження нових технологій як загрозу своїм робочим місцям або зміну звичних обов'язків [9]. Наприклад, у великому агрохолдингу, що впроваджує автоматизовану систему контролінгу витрат, працівники бухгалтерії можуть побоюватися втрати своєї ролі в процесі ухвалення управлінських рішень. У таких випадках вирішальне значення має прозора комунікація з персоналом, проведення навчальних заходів та демонстрація практичних переваг контролінгових підходів.

Ще одним значним бар'єром є необхідність залучення додаткових ресурсів, включаючи фінансові, технічні та людські. Наприклад, невеликі фермерські господарства, які обмежені у фінансуванні, можуть не мати можливості придбати сучасні аналітичні платформи або навчити співробітників роботі з ними. У такому випадку альтернативою може бути поступова інтеграція елементів контролінгу через використання доступних програмних продуктів, таких як Excel або хмарні сервіси, що дозволяють автоматизувати базові процеси збору та аналізу даних [10].

Технічна підтримка також є важливим аспектом впровадження контролінгових підходів. Наприклад, підприємство, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції, може впровадити систему моніторингу витрат,

що потребує інтеграції з обладнанням для автоматизації виробничих процесів. У разі відсутності належної технічної підтримки можливі збої в роботі системи, що знижує її ефективність. З метою вирішення таких проблем підприємствам необхідно забезпечити технічну підготовку персоналу, а також налагодити співпрацю з постачальниками обладнання та програмного забезпечення.

Попри виклики, можливості, які відкриває впровадження контролінгу, значно перевищують потенційні труднощі. Зокрема, автоматизація процесів контролінгу дозволяє зменшити ручну працю, знизити ризики людських помилок і підвищити швидкість ухвалення рішень. Наприклад, у підприємствах агрохолдингу, які використовують автоматизовані платформи для аналізу витрат на вирощування зернових культур, можливе оперативне коригування планів посіву залежно від прогнозу цін на ринку. Завдяки цьому забезпечується оптимізація витрат та максимізація прибутку [11-13].

Впровадження аналітичних платформ створює додаткові переваги, зокрема забезпечує доступ до великих обсягів даних і можливість їхнього комплексного аналізу. Наприклад, у тваринницьких господарствах, які застосовують системи для моніторингу стану здоров'я поголів'я, аналітичні платформи дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях та оптимізувати витрати на ветеринарне обслуговування. Такі підходи підвищують ефективність управління ресурсами та сприяють забезпеченню стійкості підприємства.

Розвиток культури змін є ще одним важливим фактором, що сприяє успішному впровадженню контролінгових підходів. У підприємствах агропромислового комплексу це може включати створення команд змін, проведення регулярних тренінгів та семінарів, а також впровадження системи мотивації працівників. Наприклад, у сільськогосподарських кооперативах, які прагнуть підвищити ефективність виробництва, мотиваційні програми для працівників можуть стимулювати їх до активної участі в процесах змін.

Важливим аспектом є також інтеграція контролінгових підходів у стратегічне управління. Підприємства, що спеціалізуються на експорті сільськогосподарської продукції, можуть використовувати контролінг для аналізу

динаміки валютних курсів і адаптації цінової політики залежно від змін на зовнішніх ринках. Такий підхід забезпечує гнучкість і дозволяє швидко реагувати на зовнішні виклики, зберігаючи конкурентні позиції [14-16].

На прикладі агропромислових підприємств України можна побачити, що контролінгові підходи сприяють не лише підвищенню ефективності, але й стимулюють інноваційний розвиток. Інтеграція сучасних технологій, таких як супутниковий моніторинг полів або використання дронів для збору даних про стан посівів, дозволяє підприємствам отримувати актуальну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Це створює основу для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, впровадження контролінгових підходів в агропромисловому комплексі супроводжується як викликами, так і значними можливостями. Для успішної реалізації таких підходів необхідно забезпечити комплексний підхід, що включає навчання персоналу, автоматизацію процесів, інтеграцію аналітичних платформ і розвиток культури змін. Лише за таких умов підприємства зможуть досягти стратегічних цілей, підвищити ефективність управління та адаптуватися до сучасних викликів.

Висновки. Інтегровані контролінгові підходи є потужним інструментом для управління організаційними змінами. Вони забезпечують системний підхід до планування, моніторингу та реалізації змін, що дозволяє підприємствам адаптуватися до нових умов ринку, підвищувати ефективність діяльності та досягати стратегічних цілей. У сучасному середовищі ці підходи стають не просто конкурентною перевагою, а необхідністю для успішного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- 1 Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process / P. Markiewicz // *Intellectual Economics*, 2011. Vol. 5. № 2. P. 257–267.
- 2 Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств / С.Г. Турчіна // *Вісник Сумського національного аграрного університету*, 2016. Випуск (67). С. 11–14.
- 3 Другова О. Принципи й практичний інструментарій превентивного контролінгового антикризового управління підприємствами харчової промисловості у сучасному бізнес середовищі. *Сталий розвиток економіки*, 2024. № 2(49), 207–212. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32> <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/962>

- 4 Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
- 5 Сухарева Л. О. Контроль управлінських рішень: системний підхід : монографія. Донецьк : ДНУЕТ, 2013. 237 с.
- 6 Белік В. Д. Контроль в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, 2010. № 1 (51). С. 15–22.
- 7 Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May/June 1967, in Organizational Change and Development [Electronic resource], Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>. Name of the screen.
- 8 Nosach N., Druhova O., Klepikova S. Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. 9(5), 186-192. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>
- 9 Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. У 66 Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
- 10 Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
- 11 Впровадження системи контролінгу на аграрних підприємствах України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-sistemi-kontrolingu-na-agrarnih-pidpriemstvakh-ukrayini>.
- 12 Полінкевич О. М. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. / О. М. Полінкевич, І. Г. Волинець. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.
- 13 Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
- 14 Розвиток економіки України: трансформації та інновації : колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. У 2 томах. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2017. Т. 1. 324 с.
- 15 Теоретико-методичне підґрунтя впровадження систем контролінгу та моніторингу на агропромислових підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://inns.com.ua/uk/journals/tom-4-3-2024/teoretiko-metodichne-pidgruntya-vprovadzhennya-sistem-kontrolingu-ta-monitoringu-na-agropromisloviikh-pidpriemstvakh>.
- 16 Контролінг як інструмент стратегічного управління [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8190/1/C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>.

REFERENCES:

- 1 Markiewicz P. Change Management in the Strategy Implementation Process / P. Markiewicz // *Intellectual Economics*. 2011. Vol. 5, № 2. P. 257–267
- 2 Turchina S.H. Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv / S.H. Turchina // *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 2016. Vypusk (67). S. 11–14.
- 3 Druhova O. Pryntsyru y praktychnyi instrumentarii preventyvnoho kontrolinhovoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy kharchovoi promyslovosti u suchasnomu biznes seredovyshchi. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 2024. № 2(49), 207–212. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-32> <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/962>.
- 4 Strategii orhanizatsiinykh zmin ta yikh uspishna realizatsiia <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>
- 5 Sukhareva L. O. Kontrol upravlinskykh rishen: systemnyi pidkhid : monohrafiia. Donetsk : DNUET, 2013. 237 s.
- 6 Bielik V. D. Kontrol v systemi upravlinnia pidpriemstvom. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, 2010. № 1 (51). S. 15–22.

7 Greiner Larry E. Patterns of Organization Change / Larry E. Greiner, Harvard Business Review, May/June 1967, in Organizational Change and Development [Electronic resource], Access: <https://hbr.org/1967/05/patterns-of-organization-change>. Name of the screen.

8 Nosach N., Druhova O., Klepikova S. Controlling as a component of project management in agro-industrial production. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2023. 9(5), 186-192. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-186-192>

9 Ovsianiuk-Berdadina O. F., Ostroverkhov V. M. U 66 Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk. Ternopil: ZUNU, 2023. 148 s.

10 Pichuhina T. S. Upravlinnia zminamy: navch. pos. / T. S. Pichuhina S. S. Tkachova O. P. Tkachenko. Kh. : KhDUKht, 2017. 226 s.

11 Vprovadzhennia systemy kontrolinhu na ahrarykh pidpriemstvakh Ukrainy [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-sistemi-kontrolingu-na-agrarnih-pidpriemstvakh-ukrayini>.

12 Polinkevych O.M. Upravlinnia stratehichnymy zminamy ta innovatsiiamy na pidpriemstvi: navch. posib. / O. M. Polinkevych, I. H. Volynets. Lutsk : Vezha-Druk, 2018. 352 s.

13 Shevchenko I. B. Upravlinnia zminamy: navch. posib. dlia stud. vyshchykh navch. zakladiv. Kyiv: NTUU «KPI» Politekhnik, 2015. 231s.

14 Rozvytok ekonomiky Ukrainy: transformatsii ta innovatsii : kolektyvna monohrafiia / Za zah. red. O. L. Haltsovoi. U 2 tomakh. Zaporizhzhia : Vydavnychiy dim «Helvetyka», 2017. T. 1. 324 s.

15 Teoretyko-metodychne pidgruntia vprovadzhennia system kontrolinhu ta monitorynhu na ahropromyslovykh pidpriemstvakh [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: <https://inns.com.ua/uk/journals/tom-4-3-2024/teoretiko-metodichne-pidgruntia-vprovadzhennya-sistem-kontrolingu-ta-monitoringu-na-agropromislovykh-pidpriemstvakh>.

16 Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/8190/1/C%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf>.

Надійшла до редакції 27.10 2024 р.