

4. МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-19>

УДК 339.138

Багорка М.О.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8500-0362>

Юрченко Н.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>

Bahorka Mariia, Yurchenko Nataliy

Dnipro State Agrarian and Economic University

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ

У рамках дослідження розглянуто сутність маркетингового стратегічного підходу до управління змінами щодо діяльності аграрних підприємств, висвітлено принципи побудови стратегії управління змінами та запропоновано варіанти розробки та реалізації змін. Здійснено обґрунтування теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування маркетингової системи управління змінами на підприємствах аграрної галузі, шляхів підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільного середовища. Встановлено, що маркетингова концепція управління змінами заснована на принципах цілісності та синергії, що відображаються в сучасному маркетинговому менеджменті. Це дозволяє агропідприємствам інтегрувати детальні аналітичні дані, що сприяє розробці орієнтованих на клієнта стратегій і підвищенню ефективності маркетингових зусиль. Основною метою такого підходу є ставлення потреб і задоволення споживачів як пріоритету організації, зосередження на взаємодії між організацією, клієнтами, зацікавленими сторонами і конкурентами.

Ключові слова: стратегічні зміни, маркетингова концепція управління, бізнес-середовище, стратегічне управління, аграрні підприємства.

Постановка проблеми. Сільськогосподарське господарство посідає особливе місце в економіці України, є однією з провідних її галузей і має важливе значення для продовольчої безпеки.

До війни сільське господарство набувало розвитку, але російське вторгнення принесло руйнування та виклики цьому сектору. Боротьба за ресурси та державну підтримку між великим бізнесом і сімейними фермерами триває, викликаючи питання про майбутнє українського сільського господарства. Поки Україна йде своїм шляхом до відновлення, виникають цілі мережі проблем, що впливають на цей життєво важливий сектор, і потенційного впливу на глобальну продовольчу безпеку.

Сучасні умови вимагають від аграрних підприємств швидкої адаптації до змінених ринкових реалій. 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 проти компаній. В таких обставинах критично важливо для керівництва компаній відповісти на ці виклики з використанням ефективної організаційної стратегії, щоб адаптувати свою діяльність та вберегти бізнес від потенційних загроз.

В сучасному економічному середовищі, характеризуються зростаючим суперництвом між виробниками та збільшенням вимог з боку споживачів, кожне підприємство прагне оптимально управляти своїми маркетинговими діями. Без сумніву, маркетинг відіграє ключову роль у керівництві підприємством, оскільки

він зорієнтований на точне визначення потреб ринку для виробництва продукції, яка не лише задовольняє ці потреби, але й має конкурентні переваги та виробляється в адекватних обсягах. Маркетингові ініціативи повинні включати різноманітні заходи, кожен з яких є уважно спланованим та координованим для ефективної реалізації у динамічних ринкових умовах.

Для того щоб адаптуватися до нестабільного конкурентного середовища аграрним 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. Щоб забезпечити стабільний розвиток, агропідприємствам важливо інтегрувати елементи ринкової економіки з власними ресурсами для розробки науково обґрунтованої та ефективної стратегії на основі стратегічних змін та нововведень. Ключовим є також забезпечення взаємозв'язку між структурами, процесами та особами, що приймають рішення при впровадженні цих заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності механізмів управління змінами було предметом робіт таких науковців, як Т. З. Гвініашвілі [1], Запхуляк, Г. О. Зелінська [2], О. М. Міх [5], І. В. Огірко, О. І. Огірко [4], О. П. Пашенко [3], А. Й. Серант [4], Л. С. Селіверстова [5], та інші. Роботи зі стратегічних змін були детально розглянуті в наукових працях А. В. Балабаниць [6], Т. А. Власенко [10], О. О. Гайдей, Я. В. Лісун [7]. Незважаючи на існуючі дослідження, питання формування концептуальної маркетингової системи управління стратегічними змінами все ще потребують додаткових розробок та удосконалення.

Дотепер вітчизняні та закордонні вчені не сформулювали основних постулатів інтеграції управління змінами в стратегію розвитку економічної системи різного рівня. Наявні на сьогодні науково обґрунтовані методологічні підходи є фрагментарними і орієнтовані на окремі етапи життєвого циклу бізнес-організацій або конкретні стратегічні управлінські рішення. Також проблема в аграрній галузі досліджень полягає в тому, що більшість дослідників ігнорують процес управління змінами, коли вони розглянути механізми управління, здатні докорінно трансформувати діяльність господарських організацій.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування маркетингової системи управління змінами на підприємствах аграрної галузі, обґрунтування шляхів підвищення ефективності управління змінами в умовах нестабільного середовища.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні зміни на підприємстві – це фундаментальні перетворення в його діяльності, які мають на меті пристосування компанії

до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі та забезпечення тривалої конкурентоспроможності та стійкості на ринку. Стратегічні зміни можуть охоплювати різноманітні аспекти діяльності підприємства, від оновлення місії до переформатування бізнес-моделі, реструктуризації операцій, впровадження нових технологій, зміни корпоративної культури або перегляду стратегій входу на ринок [2, с. 205].

Управління змінами представляє методи та способи, якими організація визначає та впроваджує різні процеси змін, як внутрішні, так і зовнішні. Як правило, це означає, що принципи управління змінами актуальні, коли готують співробітників до різноманітних організаційних змін, допомагають їм здійснити перехід, встановлюють точні кроки, які вони повинні виконати для впровадження змін, і контролюють наслідки, які викликають зміни. Враховуючи типово складний характер широкомасштабних змін і природну стійкість людей до них, застосування структурованого підходу до впровадження змін зазвичай є найефективнішим способом [3, с. 172].

Маркетингова концепція управління відіграє вирішальну роль у ефективності підприємств у сучасних умовах. Вона об'єднує різноманітні маркетингові інструменти та направляє їх на виконання встановлених маркетингових завдань. Ця концепція є невід'ємною частиною маркетингового комплексу і займає ключову позицію у розвитку управлінських, господарських, а також виробничих і збутових процесів аграрних підприємств [8].

Використання сучасних маркетингових методів, які ефективно інтегруються з управлінськими процесами, значно підвищує ефективність керування підприємством. Це включає теоретичний та практичний аналіз основних аспектів управління, таких як дослідження ринкових можливостей, вибір стратегічних цільових ринків, та розроблення ефективної маркетингової стратегії. Крім того, важливою є розробка нових продуктів, інновацій, аналіз конкурентного середовища та заходи для підсилення конкурентних позицій. Реалізація маркетингового менеджменту забезпечує стабільний розвиток підприємства і ефективне втілення ринкових стратегій.

Управління маркетингом включає організаційний процес, спрямований на ефективне використання ресурсів та керування діяльністю маркетингової фірми. Процес маркетингового менеджменту об'єднує створення, планування, розробку нових продуктів, їх рекламування та просування. Основна мета полягає в збільшенні обізнаності про продукт за допомогою рекламних кампаній, що сприяє подальшому продажу продукту на ринку.

У практичному аспекті, управління маркетингом полягає у регулюванні попиту та пропозиції і здійснюється через розробку та використання інструментів, що спонукають іншу сторону ринку до бажаних дій. Сучасне управління маркетингом часто розглядається з точки зору його функцій у маркетинговому відділі аграрних підприємств, однак менше уваги

приділяється його інтеграції у загальну структуру управління підприємством, що вказує на недостатність у формуванні цілісної системи маркетингового менеджменту [9, с. 405].

На жаль, у процесі впровадження концепції маркетингового управління українськими підприємствами виникає низка перешкод, які ми намагалися систематизувати нижче (рис. 1).

За наведеною інформацією варто відзначити, що ринок в нашій країні відрізняється особливою специфікою, значною мірою зумовленою кризовими явищами в економіці, політиці та соціальній сфері. Така специфіка включає низьку конкурентоздатність українських виробників, значний рівень монополізації в деяких секторах, обмежену купівельну здатність населення, брак ринкової мотивації серед більшості керівників та недостатнє використання маркетингових інструментів серед інших факторів. Однак, беззаперечно, основною перешкодою залишаються військові дії та небезпечне середовище для ведення бізнесу.

Маркетингова система управління змінами на підприємстві в основному пов'язана з виявленням коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку внаслідок його позитивної чи негативної динаміки, зміною потреб і переваг споживачів, впливом держави на торговельні процеси та розробкою ефективних заходів щодо адаптувати суб'єктів господарювання до існуючих умов для запобігання стагнації та зниження ділової активності.

Основні цілі маркетингового управління в агробізнесі можуть бути сформульовані наступним чином:

Максимізація прибутку: підвищення ефективності маркетингових стратегій та ініціатив з метою збільшення прибутків підприємства.

Розширення ринку: вихід на нові ринки та збільшення частки ринку в існуючих сегментах через цілеспрямовані маркетингові кампанії.

Збільшення лояльності клієнтів: розвиток відносин з клієнтами, що сприяє підвищенню їх лояльності та залученість до бренду.

Покращення продуктового портфеля: розробка та оптимізація асортименту продукції з урахуванням потреб ринку та споживацьких вподобань.

Ефективне ціноутворення: розробка конкурентоспроможної цінової стратегії, яка забезпечує оптимальний баланс між прибутковістю та привабливістю для споживача.

Інновації та розвиток продукту: впровадження нових технологій та інновацій у виробництво для покращення якості продукції та задоволення змінних потреб ринку.

Стратегічне позиціонування: визначення та підтримка унікальної торгової пропозиції, що диференціює агробізнес від конкурентів.

Використання цифрових технологій: інтеграція цифрового маркетингу та онлайн-платформ для досягнення більш широкої аудиторії та ефективнішого залучення клієнтів.

Представлені цілі дозволяють агробізнесу не тільки підтримувати стабільне зростання та конкурентоспроможність, але й реагувати на зміни у споживацьких трендах та ринкових умовах.



Рис. 1. Перешкоди на шляху реалізації маркетингового управління

Джерело: узагальнено авторами

Не можна не враховувати той факт, що аграрний сектор має ряд складних особливостей. Ця галузь є надзвичайно нестабільною, як з точки зору виробництва, так і з ринкової перспективи. Непередбачувані біологічні процеси, що впливають на виробництво, у поєднанні зі змінними кліматичними умовами, такими як спека або дощі, призводять до значної варіабельності умов виробництва та переробки, що, в свою чергу, впливає на ефективність і продуктивність. Ці коливання в обсягах виробництва, поєднані з нереагуючим на зміни попитом на харчові продукти, спричиняють виражені цінові коливання, особливо на етапах виробництва сировини для рослинництва та тваринництва в ланцюгу постачання.

Сучасні умови вимагають, щоб і сільськогосподарські підприємства орієнтувалися на маркетинг, який є ключем до формування аграрного ринку сьогодні. Без чітко визначеної маркетингової стратегії, виробництво та збут агропродукції не зможуть забезпечити підприємству стабільне і тривале зростання, а успіх на ринку буде непередбачуваним.

В сучасних умовах діяльності підприємства часто прагнуть до стратегічних змін, щоб зберегти або отримати конкурентну перевагу або реагувати на зміни ринку. Розглядаючи цей процес, ці організації зазвичай обирають один із трьох варіантів (див. табл. 1):

Також серед типів стратегічних змін можна виділити наступні: адаптація, реконструкція, еволюція та революція.

Адаптація – це найпростіша стратегічна зміна. Він також є найпоширенішим. Адаптація полягає в поступовому, поетапному розвитку без необхідності змінювати загальну політику компанії.

Еволюція також не змінює загальної стратегії компанії. Він полягає у зміні моделі, знову ж таки посту-

пово. Еволюція відбувається, наприклад, під час цифрової трансформації компанії.

Реконструкція – це швидка зміна, яка може викликати потрясіння в компанії. Він не змінює свою домінуючу модель. Як приклад наведемо плани скорочення витрат, реалізовані після економічної кризи.

Революція, навпаки, передбачає швидку і радикальну трансформацію моделі розвитку. Це необхідно, коли компанія не в змозі впоратися з конкуренцією або екологічними проблемами.

У більшості випадків згадується або навіть впроваджується стратегічна зміна або після постановки діагнозу, або для задоволення потреби в гнучкості та оперативності [10, с. 28].

На рис. 2 ми наочно представили осіб, які можуть бути також зацікавлені у стратегічних змінах.

Успішне управління змінами залежить від активного залучення зацікавлених сторін. Також, розробка комплексних програм навчання є життєво важливою для того, щоб надати співробітникам навички та знання, необхідні для навігації змінами.

Існує кілька ключових елементів, необхідних для розробки планів управління змінами, зокрема:

- цілі, яких прагнете досягти підприємство;
- обсяг змін, які планується впровадити;
- перелік завдань і заходів, необхідних для досягнення цих цілей;
- список інструментів або ресурсів, необхідних для виконання завдань і досягнення цілей проекту;
- графік, який визначає, коли кожне завдання має бути виконано, разом із загальним терміном впровадження змін.

Слід мати на увазі, що жодна з моделей управління змінами не є найкращою та здатною адаптуватися до

Таблиця 1

Варіанти стратегічних змін

Види аналізу	Деталізація
Реструктуризація	У деяких ситуаціях організація може знадобитися реорганізувати певні аспекти своєї компанії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Цей процес відомий як реструктуризація. Ці зміни часто мають на меті зробити організацію більш ефективною або прибутковою. Організації можуть реструктуризувати свої відділи та рівні ієрархії, зменшуючи кількість відділів або змінюючи відносини між різними відділами. Скорочення – це інший варіант, за якого організація скорочує кількість співробітників, щоб знизити витрати.
Реінжиніринг	Здійснюючи зміни за допомогою реінжинірингу, організації зосереджуються на перепроєктуванні своїх бізнес-процесів і відповідних систем для підвищення продуктивності. Бізнес-процеси представляють собою завдання, які допомагають досягати цілей організації або надавати пропозиції клієнтам. У рамках реінжинірингу своїх процесів організації також можуть переробити свої стратегії, технології чи культуру. Наприклад, організація може заохочувати багатофункціональні команди. Замість того, щоб чекати, поки одна команда завершить свої завдання, перш ніж наступна команда зможе розпочати свої, вони можуть працювати над проектом разом, щоб заощадити час.
Інновація	Організації також можуть здійснювати стратегічні зміни за допомогою інновацій, які стосуються використання навичок і ресурсів для розробки нових ідей або вдосконалення існуючих пропозицій. Цей процес дозволяє організаціям задовольняти нові та мінливі вимоги клієнтів. Зосередження на інноваціях часто вимагає значних інвестицій у науково-дослідну діяльність. Фахівці цих програм витрачають багато часу на дослідження, розробку та тестування нових ідей. Існує певний ризик, оскільки не всі ідеї можуть призвести до бажаного фінансового результату чи успіху. Проте, продовжуючи пропонувати нові та захоплюючі продукти чи послуги, ви також можете отримати довгострокову цінність.

Джерело: узагальнено авторами

конкретного підприємства, оскільки всі вони враховують умови організації бізнесу, досліджують зовнішнє та внутрішнє середовище та мало уваги приділяють ефективності соціальної складової в управлінні, особливості поведінки працівника тощо.

Треба звертати увагу на той факт, що сільськогосподарське виробництво має унікальні характеристики, які визначають особливості конкуренції у цій сфері:

- виробництво залежить від землі та не може бути переміщеним до більш конкурентоспроможні місця;

- вирощена продукція часто має тривалий період зберігання, що може негативно вплинути на її якість під час транспортування;

- більшість товарів є сировиною для подальшої переробки, що означає, що вони проходять кілька етапів переробки перед досягненням кінцевого споживача.

Наразі аграрні підприємства не приділяють достатньої уваги управлінню змінами, оскільки система управління постійно виникає всередині суб'єктів господарювання, що сприяє створенню відповідних змін на підприємстві (табл. 2).



Рис. 2. Сторони, які можуть бути зацікавлені у стратегічних змінах

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Ключові принципи управління змінами

Принципи	Відмінні риси
Стратегічне узгодження	забезпечення того, щоб ініціативи щодо змін узгоджувалися із загальною стратегією та цілями організації.
Залучення зацікавлених сторін	активне залучення зацікавлених сторін до процесу змін, щоб отримати їхню підтримку та підтримку.
Ефективна комунікація	підтримання чіткої, послідовної та прозорої комунікації, щоб усі були в курсі та зацікавлені.
Комплексне навчання та підтримка	забезпечення того, щоб співробітники володіли навичками та знаннями, необхідними для адаптації до нових процесів, систем і ролей.
Постійне вдосконалення	прийняття мислення про постійне оцінювання та вдосконалення для адаптації та вдосконалення стратегій змін.

Джерело: сформовано авторами

Управління маркетингом, засноване на цінностях, передбачає, що керівництво компанії зосереджується на розробці, втіленні та підтримці корпоративних цінностей (табл. 3).

Наведені компоненти входять до складу місії, пріоритетних напрямів підприємства, витоком корпоративної культури і визначають поведінку як співробітників, так і клієнтів. Через таке вирівнювання цінностей, організація забезпечує свою рентабельність через відданість високим стандартам, повагу до особистості, активну громадську позицію, чесність та клієнтоорієнтованість.

На рис. 3 ми представили основні елементи стратегічних змін.

На наше переконання, одним із найважливіших аспектів успішної маркетингової організації є здатність співпрацювати та ефективно спілкуватися всередині та між підрозділами та зацікавленими сторонами. Кожен тип комунікації повинен мати чітку мету, порядок денний і формат, і він повинен передбачати відповідні зацікавлені сторони та особи, які приймають рішення.

Керівники вищої ланки, керівництво та керівники мають бути в центрі стратегії управління змінами

підприємства. Для того, щоб стратегія була ефективно реалізована, керівництво на всіх рівнях має підтримувати та очолити ініціативи щодо змін. Їхнє ставлення до змін і навички управління змінами безпосередньо сприяють здатності організації до змін і прийняттю змін працівниками. Лідери та спонсори повинні говорити одним голосом і демонструвати відданість. через свої дії та комунікації, оскільки їх активна та помітна участь в усіх дослідженнях названа основним фактором успішного управління змінами на підприємстві [11, с. 48].

Управління змінами на підприємстві вимагає від керівництва взяти на себе відповідальність за здійснення змін у всіх сферах, які вони особисто контролюють, водночас допомагаючи працівникам зрозуміти важливу роль, яку вони відіграють, і надаючи їм можливості стати рушієм змін [12, с. 258].

Слід зазначити, що ці необхідні ролі та навички можуть не бути природними для всіх лідерів, тому для ефективного виконання своїх ролей, Вони можуть контролювати та сприяти успіху ініціатив щодо змін, а також допомагати гарантувати, що різноманітні проекти

Таблиця 3

Ключові компоненти успішного маркетингового управління

Складники	Відмінні риси та практичні дії
Роль керівництва	Сформулюйте чітке бачення: визначте майбутній стан і повідомте про переваги змін. Забезпечте напрям: запропонуйте керівництво та підтримку, щоб допомогти здійснити перехід. Мотивуйте та надихайте: заохочуйте співробітників прийняти зміни та працювати над досягненням спільних цілей.
Забезпечення підтримки	Відстоювання змін: виступайте за зміни на найвищому рівні організації. Забезпечення ресурсів: переконайтеся, що необхідні ресурси, такі як бюджет, час і персонал, доступні. Подолання перешкод: вирішуйте та усувайте перешкоди, які можуть заважати просуванню ініціативи щодо змін.
Розробка комунікаційного плану	Комплексний план комунікації є важливим для ефективного управління змінами. Цей план повинен: Визначте ключові повідомлення: окресліть основні повідомлення, які потрібно передати. Визначте аудиторію: визначте тих, хто має отримувати повідомлення, і відповідним чином налаштуйте комунікацію. Виберіть канали: виберіть відповідні канали зв'язку, такі як електронні листи, зустрічі чи публікації в Інтернеті, щоб охопити різну аудиторію.
Методи ефективного спілкування	Стратегії двосторонньої комунікації: заохочуйте зворотний зв'язок і діалог між керівниками та співробітниками, щоб переконатися, що хвилюючі питання вирішені, а ідеї почуті. Узгоджені повідомлення: переконайтеся, що повідомлення є узгодженими по всіх каналах і від усіх керівників, щоб уникнути плутанини та зміцнити довіру. Регулярні оновлення: надавайте часті оновлення про хід ініціативи щодо змін, щоб усі були в курсі та зацікавлені.
Важливість і прозорість зворотного зв'язку	Прозорість і зворотний зв'язок є ключовими компонентами ефективного комунікації під час змін. Відкритість і чесність щодо процесу змін допомагає: Зміцнює довіру: прозорість сприяє довірі та авторитету серед співробітників. Заохочує участь: відкритий пошук і оцінка зворотного зв'язку заохочує співробітників брати активну участь у процесі змін. Вирішуйте питання, що викликають занепокоєння: надання можливостей для зворотного зв'язку допомагає швидко виявляти проблеми та вирішувати їх.
Стратегія залучення та підтримки	Повідомлення про переваги: чітко сформулюйте переваги змін як для організації, так і для працівників. Вирішення занепокоєнь: зрозумійте та усуньте будь-які занепокоєння чи страхи, які можуть виникнути у співробітників щодо змін. Надання підтримки: пропонуйте підтримку через навчання, ресурси та постійне спілкування.
Моніторинг і коригування навчання та підтримки	Вкрай важливо постійно контролювати ефективність навчання та підтримувати ініціативи. Це передбачає: Збір відгуків: регулярно збирайте відгуки від співробітників про навчання та підтримку, яку вони отримують. Аналіз ефективності: відстежуйте показники продуктивності, щоб оцінити, наскільки добре співробітники адаптуються до змін. Внесення коригувань: будьте готові коригувати навчальні програми та механізми підтримки на основі відгуків і даних про продуктивність для вирішення будь-яких виникаючих проблем.

Джерело: сформовано авторами



Рис. 3. Основні елементи стратегічних змін

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

чи ініціативи щодо змін плануються вчасно, за наявності відповідних ресурсів.

Важливо розуміти, що стратегічні зміни необхідні для того, щоб підприємство могло не лише виживати, але й розвиватись в умовах швидких змін середовища. Ці зміни допомагають підприємствам відреагувати на нові виклики, використати нові можливості, підвищити ефективність та підтримувати свою релевантність у глобалізованому світі.

Висновки. Встановлено, що стратегічний підхід управління змінами на підприємстві втілюється в структурованому та цілеспрямованому плані, забезпеченому відповідними ресурсами та фінансуванням, у якому викладаються бізнес-результати, очікувані від впровадження успішної стратегії управління змінами на підприємстві. Це досягається шляхом ефективного використання попередніх двох елементів – використання спільного підходу та формування компетентного управління. Поєднуючи силу процесів управління змінами організації, інструменти, а також її людські компетенції та навички, агропідприємства можуть справді отримати конкурентну перевагу. Виконання цього стратегічного плану гарантує,

що організації впроваджують зміни швидше, ніж конкуренти, підвищуючи свою спритність і гнучкість до змін.

Для забезпечення довгострокового існування та розвитку підприємства важливо розуміти необхідність порівняння тенденцій змін та рівня потенціалу змін підприємства. При цьому, концепція стратегічного управління базується на поєднанні системного, комплексного та процесного підходів.

Визначено, що управління змінами є безперервний процес, спрямований на підтримку життєздатності підприємства та підвищення його конкурентних переваг шляхом адаптації підприємства до зовнішніх змін та підтримки належного рівня потенціалу змін.

На основі викладеного, стає зрозуміло, що маркетингова концепція управління перевищує статус простої складової маркетингу, перетворюючись на самостійну філософію, яка керує діяльністю підприємств. Ця концепція служить ключовою передумовою для успішної маркетингової діяльності в умовах сучасного розвитку, оскільки вона вміло інтегрує різні маркетингові інструменти та направляє їх на досягнення поставлених маркетингових цілей.

Список літератури:

1. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Т. 10. С. 70–73.
2. Запухляк 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.
3. Пашченко О. П. Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ. Серія. «Економічні науки»*. 2014. № 3(69). С. 170–178.
4. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. *Ефективність державного управління*. 2017. № 51. С. 63–71.
5. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58–62.
6. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52.
7. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). *Міжнародна економічна політика*. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.
8. Багорка М. О., Юрченко В. В. Концептуальні основи розвитку менеджменту маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-65>
9. 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>.
10. Власенко Т. А. Формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019. № 2. С. 25–32.
11. Федюнін С. А., Плевако Н. О., Філоненко М. Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 45–49.
12. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2017. Т. 27(1). С. 257–262. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27\(1\)_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2017_27(1)_34)

References:

1. Hviniasvili T. Z. (2015). Kontseptualna model funktsionuvannia mekhanizmu upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh zviazku v umovakh zabezpechennia yikh innovatsiinoho rozvytku [Conceptual model of the functioning of the change management mechanism at telecommunications enterprises in the conditions of ensuring their innovative development]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, 10, 70–73 [in Ukrainian].
2. 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].
3. 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].
4. Serant A. Y., Ohirko I. V., Ohirko O. I. (2017). Informatsiina tekhnolohiia ta formula upravlinnia zminamy [Information technology and the change management formula]. *Public administration efficiency*, 51, 63–71 [in Ukrainian].
5. Seliverstova L. S., Mikh O. M. (2016). Mekhanizm upravlinnia zminamy v konteksti rozvytku promysloвого potentsialu Ukrainy [Mechanism of change management in the context of the development of the industrial potential of Ukraine]. *Formation of market relations in Ukraine*, 10, 58–62 [in Ukrainian].
6. Balabanyts A. V. (2010). Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnogo intehrovanoho upravlinnia marketynhovoiu vzaiemodiiu 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].
7. Haidei O. O., Lisun Ya. V. (2012). Mekhanizm upravlinnia stratehichnymy zminamy yak instrument kapitalizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [The mechanism of strategic change management as a tool for capitalizing entrepreneurial activity (world practice)]. *International economic policy*, 2, 472–479 [in Ukrainian].
8. Bahorka M. O. & Yurchenko V. V. (2023). Kontseptualni osnovy rozvytku menedzhmentu marketynhovoi diialnosti ahrarykh pidpriemstv [Conceptual foundations of the development of management of marketing activities of agricultural enterprises]. *Economy and society*, 52 [in Ukrainian].
9. Bahorka M. O., Skladenko K. V. & Prykhodko A. V. (2024). Stratehichni zminy na osnovi poshuku optymalnoi orhanizatsiinoi 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].
10. Vlasenko T. A. (2019). Formuvannia mekhanizmu upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva [Formation of a mechanism for managing strategic changes in an enterprise]. *Current problems of the innovative economy*, 2, 25–32 [in Ukrainian].
11. 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].
12. Chaika I. P. (2017). Suchasna kontseptsiiia marketynhovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Modern concept of marketing management of enterprise activities]. *Economic analysis*, 27(1), 257–262 [in Ukrainian].

FORMATION OF A MARKETING SYSTEM FOR MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

The study examines the essence of a marketing strategic approach to change management in the activities of agricultural enterprises, highlights the principles of building a change management strategy, and proposes options for developing and implementing changes. The theoretical, scientific, methodological, and practical foundations of the formation of a marketing change management system at agricultural enterprises and ways to improve the effectiveness of change management in an unstable environment are substantiated. Change management represents the methods and ways in which an organization defines and implements various processes of change, both internal and external. Typically, this means that change management principles are relevant when preparing employees for various organizational changes, helping them make the transition, establishing the exact steps they need to take to implement the changes, and monitoring the consequences that the changes cause. Given the typically complex nature of large-scale changes and the natural resistance of people to them, applying a structured approach to implementing change is usually the most effective way. Theoretical research highlights the need for marketing management to be responsive and adaptive to a dynamically changing business environment. One of the most important aspects of a successful marketing organization is the ability to collaborate and communicate effectively within and across departments and stakeholders. Each type of communication should have a clear purpose, agenda, and format, and it should involve the appropriate stakeholders and decision makers. It is established that the marketing concept of change management is based on the principles of integrity and synergy, which are reflected in modern marketing management. This allows agricultural enterprises to integrate detailed analytical data, which contributes to the development of customer-oriented strategies and increasing the effectiveness of marketing efforts. The main goal of this approach is to treat the needs and satisfaction of consumers as a priority of the organization, focusing on the interaction between the organization, customers, stakeholders and competitors.

Key words: strategic changes, marketing management concept, business environment, strategic management, agricultural enterprises.