

Перескока М. В.  
студентка ФММ  
ORCID: 0009-0007-6432-2956;  
Артеменко Л. П.  
канд. екон. наук, доц.,  
доцент кафедри менеджменту підприємств  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря  
Сікорського», м. Київ, Україна  
ORCID: 0000-0002-8585-0252

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Російська збройна агресія завдала і щодня продовжує завдавати величезної шкоди українській економіці. Національний бізнес стикнувся з воєнними реаліями та багатьма викликами, такими як втрата територій і руйнування інфраструктури, скорочення ринків збуту і порушення логістичних ланцюгів, нестача кваліфікованих кадрів і фінансових ресурсів. Що змусило підприємства адаптуватися до нових обставин, шукати нестандартні рішення для виживання та оперативно перебудовувати свої бізнес-моделі і стратегії до умов функціонування в період економічної нестабільності. Водночас війна стимулювала розвиток секторів, пов'язаних із безпекою, енергетичною незалежністю, військовими технологіями та цифровою трансформацією. До того ж в Україні активно розгортаються євроінтеграційні процеси і, зважаючи на сучасні геополітичні чинники, саме євроінтеграція в перспективі є потужним інструментом для економічного відновлення України. Проте вона як надає величезні можливості для розвитку, так і вимагає від українських підприємств адаптації до нових стандартів та норм, а глибокі стратегічні зміни в управлінні стають необхідними для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, відповідності європейським стандартам та інтеграції в єдиний економічний простір ЄС [1].

Стратегічні зміни визначаються як довготривалі, глибокі трансформаційні процеси, що зачіпають ключові аспекти діяльності підприємства, включаючи структуру управління, бізнес-модель, виробничі процеси та корпоративну культуру. За теорією Коттера [2], управління змінами передбачає декілька послідовних етапів: усвідомлення необхідності змін, формування бачення, залучення зацікавлених сторін, реалізація стратегії змін та закріплення результатів.

У контексті євроінтеграції стратегічні зміни мають свою специфіку, оскільки включають адаптацію до норм і стандартів Європейського Союзу, а також інтеграцію підприємств у європейський економічний простір. Цей процес є складним і вимагає не лише нормативної та організаційної трансформації, а й зміни підходів до стратегічного управління, корпоративної культури та бізнес-моделей.

Одним з основних факторів, що визначають необхідність таких змін, є гармонізація законодавства, тобто приведення українського нормативно-правового поля у відповідність законодавчим і нормативним актам ЄС, зокрема у сферах якості продукції, екологічної політики, корпоративного управління та захисту прав споживачів. Виконання цих вимог не лише полегшує експорт українських товарів і послуг до країн європейського економічного середовища, а й сприяє покращенню репутації компаній на міжнародній арені.

Окрім законодавчої адаптації, євроінтеграція відкриває український ринок для європейських компаній, які мають значний досвід, технологічні переваги та фінансові ресурси. Це створює інтенсивне конкурентне середовище, де українським підприємствам доводиться змагатися з потужними гравцями. Посилення конкурентного тиску вимагає від українських підприємств розширення асортименту якісних товарів і послуг та формування конкурентної цінової політики, використання сучасних маркетингових стратегій, ефективних логістичних ланцюгів та розвиток системи обслуговування клієнтів. Для того, щоб вижити в умовах жорсткої конкуренції та зберегти свою частку ринку, українські підприємства повинні підвищувати свою ефективність, зокрема через модернізацію та оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат, впровадження інновацій, поліпшення якості продукції та послуг, а також розвиток людського капіталу.

Ще одним вагомим фактором є доступ до фінансових ресурсів, зокрема можливість залучення грантів та інвестицій від європейських структур. Проте для отримання такого фінансування підприємства повинні відповідати високим стандартам фінансової прозорості, корпоративного управління та звітності, застосовувати міжнародні стандарти бухгалтерського обліку (IFRS). Адже, як показує практика, іноземні інвестори більш охоче інвестують в українські підприємства, які відповідають європейським стандартам. Це не лише підвищує довіру до бізнесу, а й відкриває нові можливості для партнерства, спрощує вихід на міжнародні ринки та сприяє загальному економічному зростанню.

Процес євроінтеграції потребує від підприємств насамперед змін у внутрішній організаційній структурі, що реалізується шляхом впровадження системи корпоративного управління відповідно до стандартів європейського співтовариства. Яка дозволить підвищити прозорість управлінських рішень, дотриматись принципів відповідальності та підзвітності керівництва, впровадити механізми управління ризиками, а також посилити роль незалежних наглядових органів та аудиту. Такий підхід сприятиме зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів, а також мінімізує корупційні ризики та управлінські зловживання. Крім удосконалення корпоративного управління, дуже важливим є оптимізація управлінських процесів через застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). ERP-системи дозволяють автоматизувати і централізувати облік, планування ресурсів, управління фінансами та логістикою, що підвищує точність прогнозування, прискорює прийняття рішень та зменшує ймовірність помилок. CRM-системи, у свою чергу, допомагають налагодити ефективну роботу з клієнтами, аналізувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень задоволеності споживачів і сприяє зростанню продаж [3]. Перехід до процесного управління дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів та зменшити операційні витрати. Орієнтація на процеси, а не лише на функціональні підрозділи, сприяє швидшій адаптації до змін зовнішнього середовища, усуненню дублюючих або зайвих операцій, покращенню координації між відділами та підвищенню продуктивності праці, а це дозволяє підприємствам ефективніше впроваджувати інновації та швидше реагувати на нові виклики.

Європейський ринок вимагає високого рівня технологічності, що зумовлює необхідність цифрової трансформації українських підприємств, зокрема впровадження технологій Industry 4.0, яка дозволяє автоматизацію виробництва, виробничі технології та обмін даними, шляхом використання штучного інтелекту та Інтернету речей, скоординувати у єдину саморегульовану систему, яка потребує мінімум людського втручання у процес. А перехід на електронний документообіг та цифрові платформи для управління підприємством, інвестиції у R&D (Research and Development) сприяють розробці інноваційної продукції та підвищенню доданої вартості.

Малий та середній бізнес є основою української економіки, а однією з ключових переваг євроінтеграції є доступ до європейських фінансових механізмів, зокрема програми підтримки ЄС (Horizon Europe, COSME, Creative Europe), які надають фінансування для його розвитку, кредити Європейського інвестиційного банку та Європейського банку реконструкції та розвитку для модернізації виробничих потужностей, впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, що також підвищує інвестиційну привабливість підприємств. Доступ до європейських ринків, фінансових ресурсів та технологій надає малому та середньому бізнесу нові можливості для розвитку, розширення діяльності та стимулює створення нових робочих місць.

Ефективне управління стратегічними змінами також неможливе без адаптації HR-стратегії підприємств, яка має відповідати сучасним викликам європейського ринку праці. Це передбачає навчання персоналу відповідно до європейських вимог та міжнародних сертифікацій, що, в свою чергу, дозволяє підвищити рівень кваліфікації працівників і забезпечити їхню мобільність у межах єдиного європейського економічного простору. Впровадження системи безперервного професійного розвитку (CPD – Continuous Professional Development) дозволяє сформувати корпоративну культуру навчання, що є важливим для підприємств, які прагнуть відповідати високим стандартам конкурентоспроможності. Впровадження принципів Diversity & Inclusion сприяє залученню фахівців різного професійного рівня, віку, гендерної належності та культурного походження, які орієнтовані на створення відкритого, інклюзивного робочого середовища, що заохочує до обміну знаннями, креативності та підвищенню загальної продуктивності команди. Європейські компанії активно застосовують такі підходи, оскільки вони довели свою ефективність у створенні більш стійких і адаптивних організацій.

В умовах російської агресії євроінтеграція є стратегічним вибором України, який гарантує її безпеку та незалежність. Впровадження європейських стандартів, цифрова трансформація та інноваційні технології, зміни у фінансовому менеджменті та доступ до європейських ринків, розвиток кадрового потенціалу та корпоративної культури, оптимізація логістичних ланцюгів та вихід на нові ринки, правові та регуляторні зміни, стратегічне партнерство та кооперація сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств. Однак успіх таких змін залежить від гнучкості компаній, ефективності менеджменту та здатності адаптуватися до нових умов.

#### Список використаних джерел

1. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Журнал «Бізнес Інформ»*. 2024. №8. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-8\\_0-pages-386\\_392.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-386_392.pdf) (дата звернення: 28.03.2025)
2. Аверкіна М., Матвеев А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. №67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> (дата звернення: 28.03.2025)
3. Ковпака Анастасія, Саух Ірина, Павлова Світлана. Особливості використання ERP- і CRM-систем для автоматизації управління підприємством. *Економіка. Управління. Інновації*. 2022. №1 (30). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2022\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9) (дата звернення: 28.03.2025)