

УДК 005.334:658.8:657

JEL Classification: M21, M31, M41

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВО-ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

ЛОПАТОВСЬКИЙ Віктор<sup>1</sup>, ЗАКРИЖЕВСЬКА Ірина<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-8830-1398>

e-mail: [viktor\\_lopatovskiy@khmnu.edu.ua](mailto:viktor_lopatovskiy@khmnu.edu.ua)

<sup>2</sup>Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-0918-9949>

e-mail: [zakryzhevskai@khmnu.edu.ua](mailto:zakryzhevskai@khmnu.edu.ua)

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування системи управління змінами на промислових підприємствах, що базується на інтегрованому використанні маркетингово-облікової інформації. Визначено, що в умовах VANI-середовища управління змінами трансформується у безперервну функцію адаптації, де маркетинговий інструментарій виконує роль «сенсора» для ідентифікації ринкових коливань, а облікова система слугує «економічним фільтром» для верифікації фінансової доцільності трансформації. Досліджено синергію цих даних як основної рушійної сили організаційної гнучкості. Класифіковано основні показники маркетингово-облікового моніторингу, що дозволяють перетворити управління змінами на проактивний процес. Доведено, що використання цифрових інструментів автоматизації (ERP, CRM, BI) забезпечує створення єдиного інформаційного простору для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств у нестабільному середовищі.

Ключові слова: управління змінами, маркетингово-облікова інформація, промислові підприємства, цифрова трансформація, адаптивність, VANI-середовище.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-22>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 05.11.2025

Прийнята до друку / Accepted 14.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Лопатовський Віктор, Закрижевська Ірина

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифровізації основним викликом для промислових підприємств є не просто оптимізація окремих функцій, а здатність до безперервного управління змінами. В VANI-середовищі (B (brittle) – нестабільність, A (anxious) – невизначеність, N (non-linear) – складність, I (incomprehensible) – непередбачуваність) традиційні статичні моделі управління втрачають ефективність, оскільки зміни відбуваються швидше, ніж ієрархічна система встигає на них реагувати.

Центральною проблемою стає формування такої системи управління змінами, яка б дозволяла підприємству бути адаптивним та стійким до зовнішніх викликів. У цій системі маркетинг і облік мають розглядатися не як автономні підрозділи, а як основні інструментальні джерела інформації, що забезпечують зворотний зв'язок із ринком та внутрішнім середовищем.

Маркетинг як сенсор змін виступає інструментом ідентифікації потреби в змінах через моніторинг клієнтського досвіду, ринкових трендів та поведінки споживачів. Він сигналізує системі управління, що саме і коли потрібно змінювати в продукті чи стратегії.

Облік як фільтр та обґрунтування змін слугує інструментом перевірки змін на економічну доцільність. Облікова інформація дозволяє оцінити ресурсомісткість трансформацій, їх вплив на собівартість та кінцеву фінансову стійкість підприємства.

Ефективне управління змінами можливе лише тоді, коли маркетингові «сигнали» про можливості підкріплюються обліковими «цифрами» про спроможність. Це дозволяє перетворити управління змінами з інтуїтивного процесу на науково обґрунтовану практико-орієнтовану систему.

Таким чином, головна наукова і практична проблема полягає у розробці механізму, де управління змінами спирається на інтегровану маркетингово-облікову базу, що дозволяє промисловим підприємствам не просто виживати, а проактивно трансформуватися в умовах невизначеності.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Проблема формування ефективних систем управління на підприємствах ускладнюється динамічністю сучасного бізнес-середовища, що спонукає науковців до пошуку нових інтеграційних підходів. Питаннями трансформації управлінських систем та впливу цифрових технологій на ефективність бізнес-процесів займалася низка вітчизняних та зарубіжних дослідників. Теоретико-методологічні засади маркетингових комунікацій як інструменту взаємодії з ринком ґрунтовно досліджено у працях М. Басімакопулу, Л. Гліненко та Ю. Дайновського [3, 8]. Цифровізацію маркетингових стратегій та використання інноваційних digital-інструментів для адаптації підприємств до змін вивчали В. Вовк та О. Черкаський [2]. Автоматизацію управлінських та маркетингових процесів, що є основою для швидкого реагування на зміни, висвітлено в роботах Т. Янковець [7] та Т. Пуліної [5]. Галузеві аспекти впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності маркетингової діяльності відображені у дослідженнях О. Кузик, О. Кабанової, Г. Чирви, Д. Власенко та Г. Комарницької [9]. Сучасні вектори маркетингового розвитку та формування цифрової видимості брендів досліджували З. Андрушкевич та Р. Бойко [1].

### **ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ**

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах управління змінами, які базуються на засадах цифрового маркетингу або на методах бухгалтерського обліку та аудиту. Водночас еволюція цих інструментів як цілісної, інтегрованої системи, що обслуговує процес управління змінами, розглядається фрагментарно. Поняття управління клієнтським досвідом або фінансового моніторингу переважно трактуються як автономні функції підприємства. Однак у сучасних умовах промисловим підприємствам бракує методології, яка б дозволяла використовувати маркетинг як діагностичний інструмент, що ідентифікує зовнішні сигнали до змін, застосовувати облік як верифікаційний інструмент, що підтверджує економічну спроможність та доцільність цих змін цифрами, об'єднати ці потоки в єдину систему управління змінами, здатну до самонавчання та прогнозного реагування в BANI-середовищі.

У зв'язку з цим актуалізується потреба в обґрунтуванні механізму, де управління змінами виступає проактивним механізмом, що базується на синергії маркетингово-облікової інформації. Такий підхід дозволяє розглядати трансформації на підприємстві не як реакцію на кризу, а як керований, цифровізований та економічно обґрунтований процес розвитку.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка концептуальної моделі формування системи управління змінами промислових підприємств, в якій маркетинг та бухгалтерський облік виступають інтегрованим інструментарієм діагностики, верифікації та контролю адаптаційних процесів у BANI-середовищі. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність управління змінами як проактивного процесу в умовах нестабільності сучасного ринку;
- визначити роль маркетингової інформації як інструмента «раннього попередження» та ідентифікації точок необхідних трансформацій;
- обґрунтувати значення облікових даних як інструмента економічного фільтра, що забезпечує фінансову підкріпленість та доцільність управлінських змін;
- розробити алгоритм взаємодії маркетингово-облікових інструментів у межах єдиної системи управління змінами промислового підприємства;
- окреслити переваги використання автоматизованих систем (ERP, CRM, BI) для забезпечення безперервності та точності процесу управління змінами.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Система управління змінами на промисловому підприємстві має базуватися на системному та процесному підходах. Основною проблемою є те, що маркетингова інформація часто відірвана від облікової. Формування системи управління змінами на промислових підприємствах у сучасних умовах не може бути фрагментарним. Воно має базуватися на інтегрованому використанні маркетингово-облікової інформації як єдиного фундаменту для прийняття рішень. Управління змінами в даному контексті розглядається як циклічний процес, що складається з ідентифікації, верифікації та реалізації.

На промислових ринках (B2B) сигнали про необхідність змін часто приходять від кінцевих споживачів або через зміну технологічних стандартів. Маркетинговий інструментарій дозволяє виявити падіння інтересу до певних модифікацій продукції, появу нових вимог до сервісного обслуговування, зміну логістичних ланцюгів.

Без маркетингового інструментарію система управління змінами працювала б «наосліп», реагуючи на проблеми лише тоді, коли вони стають очевидними у вигляді фінансових збитків.

Після того, як маркетинг ідентифікував потребу в змінах (наприклад, необхідність випуску нової лінійки продукції), вступає в дію обліковий інструментарій. На цьому етапі управління змінами потребує точних цифр [9]:

- розрахунок прогнозованої собівартості нових процесів;
- визначення джерел фінансування трансформації;
- оцінка того, чи покриє майбутній прибуток витрати на впровадження змін.

Якщо маркетинговий сигнал не проходить «обліковий фільтр» (наприклад, зміна занадто дорога і не окупиться), система управління змінами блокує таке рішення, запобігаючи втраті фінансової стійкості.

Інтеграція цих інструментів дозволяє сформувати систему прийняття рішень, де кожна зміна оцінюється за двома векторами: «ринкова необхідність» та економічна спроможність».

Маркетингово-облікова інформація (МОІ) – це інтегрований ресурс, що поєднує дані про клієнтський досвід та фінансові результати діяльності.

Реалізація стратегічної адаптивності промислового підприємства в умовах BANI-середовища потребує чіткої структуризації управлінських дій. Процес трансформації не може бути хаотичним; він має спиратися на послідовні етапи, де маркетингова інформація забезпечує розуміння зовнішнього ринкового контексту, а облікові дані дозволяють верифікувати внутрішні ресурсні можливості. Варто зазначити, що цифровізація істотно розширила як інструментарій, так і управлінський зміст процесів трансформації промислових підприємств. Розвиток системи управління змінами відбувається паралельно з еволюцією цифрових технологій. Концептуальна схема цифрової еволюції управління змінами, що ілюструє перехід від інструментального рівня до інтелектуально-управлінського представлена на рис. 1 [1].



Рис. 1. Еволюційна модель цифрової трансформації системи управління змінами промислового підприємства

Особливе місце в системі управління змінами посідає інтелектуальне управління клієнтським досвідом. Воно дозволяє перейти від реактивного виправлення помилок до проактивного формування сценаріїв взаємодії. Впровадження інтелектуального управління клієнтським досвідом у систему управління змінами промислового підприємства забезпечує:

- глибоку сегментацію та персоналізацію – використання AI-алгоритмів для індивідуалізації пропозицій, що базується на облікових даних про прибутковість кожного клієнта (CLV);
- омніканальну інтеграцію – узгодженість комунікацій у всіх точках контакту, що забезпечує цілісність клієнтського досвіду та мінімізує ризики втрати лояльності;
- автоматизацію прийняття рішень – використання BI-систем для візуалізації відхилень маркетингових планів від фінансових бюджетів, що дозволяє корегувати стратегію змін у реальному часі.

Така синергія дозволяє перетворити систему управління змінами на цілісний механізм, де кожне рішення проходить шлях від первинної діагностики відхилень до фінального моніторингу

ефективності та корекції стратегії у реальному часі. Систематизацію цих етапів, змістовне наповнення маркетингово-облікових дій та очікувані управлінські результати представлено у табл. 1

Таблиця 1

**Етапи формування системи управління змінами на основі маркетингової та облікової інформації**

Етап	Зміст маркетингово-облікових дій	Управлінський результат
Діагностика	Аналіз відхилень у продажах та витратах	Визначення потреби в змінах
Проектування	Прогнозна аналітика попиту та ресурсів	Розробка сценаріїв розвитку
Впровадження	Автоматизація маркетингових та облікових процесів	Підвищення операційної ефективності
Моніторинг	Оцінка CLV, рентабельності та лояльності	Адаптація стратегії в реальному часі

Функціонування промислового підприємства в умовах BANI-середовища вимагає відмови від застарілих реактивних моделей управління, які базуються на констатації фактів минулих періодів. Замість цього пропонується перехід до інтелектуального управління, де ключовим драйвером стає синергія маркетингово-облікової інформації. Такий підхід дозволяє трансформувати маркетингові сигнали про стан ринку та облікові дані про внутрішні ресурси у стратегічний актив, що забезпечує проактивність управлінських рішень. Інтелектуальне управління у цьому контексті виступає як самонавчальна система, що здатна передбачати потреби клієнтів та одночасно верифікувати економічну стійкість кожної запланованої зміни. Структурно-логічну схему взаємодії компонентів MOI, їх основних показників та результуючого впливу на ефективність управління змінами наведено на рис. 2 [8].

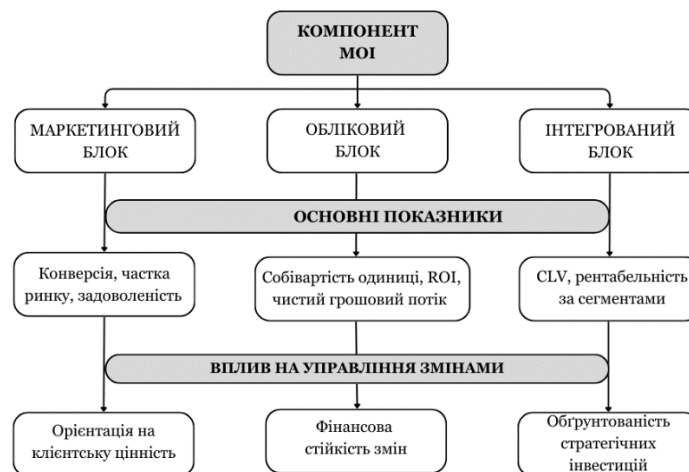


Рис. 2. Вплив інтегрованих показників на ефективність управління змінами

Інтеграція цих даних дозволяє створити систему, де кожна зміна в поведінці споживача миттєво відображається на виробничих планах та фінансових бюджетах. Механізм управління змінами промислового підприємства базується на безперервному циклі обміну даними між трьома функціональними блоками маркетингово-облікової інформації. Кожен блок виконує специфічну роль у процесі трансформації, забезпечуючи перехід від ідентифікації проблеми до реалізації обґрунтованого рішення:

1. Маркетинговий блок як ініціатор змін. На цьому рівні відбувається постійний моніторинг зовнішнього середовища та поведінки споживачів. Використання показників конверсії, частки ринку та рівня задоволеності клієнтів дозволяє системі управління змінами діяти як «сенсор». Маркетинговий блок ідентифікує «точки розриву» між очікуваннями ринку та реальною пропозицією підприємства, формуючи запит на необхідні корективи в асортименті, сервісі або комунікаційній стратегії. Орієнтація на клієнтську цінність стає першочерговим вектором, що визначає напрям змін.

2. Обліковий блок як інструмент верифікації та контролю. Будь-яка ініціатива, сформована маркетинговим блоком, проходить перевірку через обліковий фільтр. На основі аналізу собівартості одиниці продукції, показників ROI (рентабельності інвестицій) та чистого грошового

потоків визначається економічна спроможність підприємства реалізувати ці зміни. Це гарантує фінансову стійкість трансформації і запобігає впровадженню стратегічно привабливих, але фінансово збиткових рішень.

3. Інтегрований блок як база для стратегічного прогнозування. Синтез маркетингових та облікових даних у єдиному блоці дозволяє використовувати передові інструменти аналітики, такі як CLV та розрахунок рентабельності за окремими сегментами ринку. Це дає змогу керівництву приймати проактивні рішення щодо розподілу ресурсів. Інтегрований блок забезпечує обґрунтованість стратегічних інвестицій, оскільки дозволяє оцінити довгостроковий ефект від змін не лише через призму миттєвого прибутку, а й через зростання вартості клієнтської бази в умовах нестабільного BANI-середовища.

Така трирівнева взаємодія перетворює систему управління змінами на механізм, де кожна операційна дія підкріплена цифровими доказами та спрямована на формування довгострокової конкурентоспроможності промислового підприємства

Для ефективного формування системи управління змінами на промислових підприємствах на основі маркетингово-облікової інформації доцільно використовувати наступні конкретні інструменти автоматизації:

- ERP-системи, які дозволяють інтегрувати облікову інформацію (витрати, запаси) з виробничими процесами в реальному часі;
- CRM-системи з аналітичними модулями, що забезпечують збір маркетингових даних, аналіз клієнтського досвіду та автоматизацію взаємодії зі споживачами;
- спеціалізовані платформи для об'єднання даних з різних каналів (маркетингових та облікових) для створення єдиного профілю клієнта та прогнозування його поведінки;
- BI-системи для візуалізації інтегрованих показників (наприклад, CLV у розрізі собівартості виробництва) та підтримки прийняття управлінських рішень;
- системи на основі штучного інтелекту для прогнозу аналітики попиту, динамічного ціноутворення та оптимізації маркетингових комунікацій в BANI-середовищі;
- сервіси для тригерних розсилок та чат-боти для автоматизації стандартних комунікацій, що знижує операційні витрати підприємства.

Таким чином, сформована система управління змінами на основі маркетингово-облікової інформації забезпечує промислового підприємству імунітет до BANI-середовища, роблячи процес трансформації прозорим, вимірюваним та фінансово безпечним.

## **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**

### **І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

У результаті проведеного дослідження сформовано концептуальні засади побудови системи управління змінами промислових підприємств, що базується на інтеграції маркетингової та облікової інформації. Висновки дослідження дозволяють стверджувати наступне:

1. Управління змінами в умовах BANI-середовища трансформується з дискретного процесу (виправлення відхилень) у безперервну функцію адаптації підприємства, що дозволяє зберігати стійкість завдяки вчасному реагуванню на виклики ринку.

2. Доведено, що маркетинг виступає первинним інструментом діагностики, який забезпечує систему управління змінами якісними та кількісними даними про стан зовнішнього середовища. Саме маркетингові сигнали (зміна споживчих переваг, активність конкурентів) є тригерами для запуску процесів трансформації.

3. Обґрунтовано роль бухгалтерського та управлінського обліку як інструмента верифікації. Облікова інформація виконує функцію «економічного фільтра», що дозволяє відсікати завідомо збиткові або ресурсномісткі зміни, забезпечуючи фінансову безпеку трансформаційних процесів.

4. Запропоновано модель взаємодії, де система управління змінами синтезує маркетингові можливості та облікові потужності. Це забезпечує перехід від інтуїтивного управління до обґрунтованого підходу, де кожна зміна підтверджена розрахунками ефективності (ROI, CLV, собівартість).

5. Встановлено, що основним чинником успішного впровадження такої системи є цифрова трансформація. Використання інтегрованих платформ (ERP+CRM+BI) дозволяє автоматизувати збір маркетингово-облікових даних, забезпечуючи керівництву промислових підприємств актуальною аналітикою для прийняття стратегічних рішень у реальному часі.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних методичних рекомендацій щодо оцінки вартості впровадження систем управління змінами на основі інтелектуального аналізу великих даних, а також у дослідженні ризиків, пов'язаних із кібербезпекою інтегрованих маркетингово-облікових баз даних.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Андрушкевич З. Digital-комунікації – сучасний вектор маркетингового розвитку компаній / З. Андрушк АНДРУШКЕВИЧ, З., & БОЙКО, Р. (2024). DIGITAL-KOMUNIKACII – SUCASNIY VEKTOR MARKETINGOVOGO ROZVITKU KOMPANII. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 21-25. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3>
2. Вовк В. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання digital-інструментів / В. Вовк, О. Черкаський // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 72. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>.
3. Гліненко Л.К. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті готовності споживачів / Л.К. Гліненко, Ю.А. Дайновський // *Маркетинг і цифрові технології*. – 2022. – № 6(1). – С. 6-20. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>
4. Оразаєв А. Оцінка ефективності цифрових маркетингових комунікацій підприємства в умовах глобалізації / А. Оразаєв // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 61. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-46>.
5. Пуліна Т. Ways to Enhance Marketing Communications and Advertising for Businesses on the Internet / Т. Пуліна, Н. Шмиголь, Я. Полчин, І. Варламова // *Управління змінами та інновації*. – 2023. – № 7. – С. 7-11. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-1>
6. Tiahunova, Z., Tiahunova, N., Yarovenko, T., Holik, O., Melnikov, A., & Samardak, O. (2024). DIGITAL MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES OF COMPANIES TRADING ON SOCIAL MEDIA PLATFORMS. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 506–517. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4383>
7. Янковець Т. Автоматизація цифрового маркетингу / Т. Янковець // *Scientia fructuosa*. – 2024. – № 154 (2). – С. 100–117. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)06)
8. Basimakopoulou, M., & Tzavaras, P. (2022). A Literature Review on Digital Marketing: The Evolution of a Revolution. *Journal of Social Media Marketing*, Vol.1(No1), 30–40. <https://doi.org/10.33422/JSMM.V1I1.901>
9. Kuzyk, O., Kabanova, O., Chyryva, H., Vlasenko, D., & Komarnytska, H. (2023). TRENDS AND PERSPECTIVES ON THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFICACY OF MARKETING COMMUNICATION. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 471–486. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4259>

#### REFERENCES:

1. ANDRUSHKEVYCH, Z., & BOIKO, R. (2024). DIGITAL COMMUNICATIONS - A MODERN VECTOR OF MARKETING DEVELOPMENT OF COMPANIES. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 330(3), 21-25. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-3>
2. Vovk V. Vplyv didzhitalizatsii na formuvannia marketynhovykh stratehii pidpriemstv: vykorystannia digital-instrumentiv / V. Vovk, O. Cherkaskyi // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2025. – № 72. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1>
3. Hlinenko L.K. Tsyfrovii marketynhovi komunikatsii v Ukraini v aspekti hotovnosti spozhyvachiv / L.K. Hlinenko, Yu.A. Dainovskiy // *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*. – 2022. – № 6(1). – S. 6-20. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2022.1>
4. Oraziyev A. Otsinka efektyvnosti tsyfrovyykh marketynhovykh komunikatsii pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii / A. Oraziyev // *Ekonomika ta suspilstvo*. – 2024. – № 61. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-46>
5. Pulina T. Ways to Enhance Marketing Communications and Advertising for Businesses on the Internet / T. Pulina, N. Shmyhol, Ya. Polchyn, I. Varlamova // *Upravlinnia zminamy ta innovatsii*. – 2023. – № 7. – S. 7-11. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-1>
6. Tiahunova, Z., Tiahunova, N., Yarovenko, T., Holik, O., Melnikov, A., & Samardak, O. (2024). DIGITAL MARKETING COMMUNICATION STRATEGIES OF COMPANIES TRADING ON SOCIAL MEDIA PLATFORMS. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56), 506–517. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.56.2024.4383>
7. Yankovets T. Avtomatyzatsiia tsyfrovoho marketynhu / T. Yankovets // *Scientia fructuosa*. – 2024. – № 154 (2). – S. 100–117. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(154\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(154)06)
8. Basimakopoulou, M., & Tzavaras, P. (2022). A Literature Review on Digital Marketing: The Evolution of a Revolution. *Journal of Social Media Marketing*, Vol.1(No1), 30–40. <https://doi.org/10.33422/JSMM.V1I1.901>
9. Kuzyk, O., Kabanova, O., Chyryva, H., Vlasenko, D., & Komarnytska, H. (2023). TRENDS AND PERSPECTIVES ON THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFICACY OF MARKETING COMMUNICATION. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 471–486. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4259>

---

## FORMATION OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISES' CHANGE MANAGEMENT SYSTEM USING MARKETING AND ACCOUNTING INFORMATION

LOPATOVSKIY Victor, ZAKRYZHEVSKA Iryna  
Khmelnyskyi National University

*The article substantiates the conceptual foundations for the formation and functioning of a comprehensive change management system at industrial enterprises, based on the synergy of marketing and accounting information. It is determined that under conditions of global instability and a BANI environment, change management is transforming from a situational response to crises into a continuous intellectual function of adaptation. Within the proposed approach, marketing tools (customer experience monitoring and market trend analysis) act as a strategic «sensor» for identifying early signals of transformation, while the management accounting system serves as a rigid «economic filter» for verifying the financial feasibility and resource efficiency of planned projects. The mechanism of convergence of these data is examined as a key driver of organizational flexibility and strategic resilience. The author details the stages of implementing a change management system, ranging from preventive diagnostics of external signals to post-audit of the economic effectiveness of implemented transformational decisions. The article classifies and systematizes key indicators of marketing and accounting monitoring (in particular, Customer Lifetime Value (CLV), Return on Marketing Investment (ROMI), and the dynamics of marginal profit), which makes it possible to transform the change management process into a proactive, data-centric model. Special attention is paid to the technological aspect: it is proven that only through the integration of digital automation tools (ERP, CRM, and BI platforms) is it possible to create a unified information space of the enterprise. Such a space ensures high data processing speed and well-grounded managerial decision-making, which directly contributes to enhancing the competitiveness of industrial enterprises in a highly competitive and nonlinear environment. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of applying the proposed algorithm to minimize risks during large-scale organizational and technological transformations at domestic industrial enterprises.*

*Keywords: change management, marketing-accounting information, industrial enterprises, digital transformation, organizational adaptability, BANI environment.*