

**Люба Ярославівна ТУРЧИН**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі,  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0000-0001-6238-1812

## **МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СФЕРИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Турчин Л. Я. Методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери діяльності підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 72 – 78.

### **Анотація**

Реінжиніринг бізнес-процесів визнається найбільш радикальним управлінським підходом, і в той же час він може використовуватись як в умовах кризи, так і в умовах успішної діяльності, щоб надати конкурентні переваги. Реінжиніринг є фундаментальним переосмисленням і радикальною перебудовою бізнесу, із метою поліпшення таких важливих показників, як вартість, якість, рівень сервісу, швидкість функціонування, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем. Розглянуті в роботі елементи методології управління змінами маркетингової діяльності підприємства дозволяють сформувати узагальнений методичний підхід до обґрунтування вибору найдоцільнішої метафори бачення підприємства при реалізації різних методів впровадження організаційних та стратегічних змін. Розроблені концептуальні засади впровадження змін у маркетингову діяльність відповідно до ключових положень змістовного, контекстуального, системного, процесного, ситуаційного та поведінкового підходів можуть бути ефективно застосовані при реалізації вищезгаданих методів управління змінами в рамках розглянутих метафор. Розглянуті принципи реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності та етапів його здійснення виступають основою для покращення результативності діяльності підприємства в цілому та ефективному впровадженню організаційних та стратегічних змін.

**Ключові слова:** реінжиніринг, бізнес-процеси, маркетинг, управління, конкуренція.

**Liuba TURCHYN**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Entrepreneurship and Trade Department, West Ukrainian National University

## **METHODICAL SUPPORT OF REENGINEERING OF BUSINESS PROCESSES OF THE MARKETING SPHERE OF THE ENTERPRISE ACTIVITY**

Turchyn L. Methodical support of reengineering of business processes of the marketing sphere of the enterprise activity. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2021. Volume 6. № 2, pp. 72 – 78.

### **Abstract**

Constantly increasing competition initiates the need of market participants to catch up with others and become the first before it is too late, and this requires mechanisms that can simplify very complex things. The most successful are the changes that occur at critical moments, ie the greater the real risk of crisis or bankruptcy, the greater the probability of success, because in the latter case stimulates initiative and active implementation of changes in the company, creating completely new and more efficient business processes. By reengineering business processes, businesses can win in today's world not only with competitors, but also with the crisis that is increasingly occurring in today's world. Business process reengineering is recognized as the most radical management approach, and at the same time it can be used both in times of crisis and in terms of success to provide a competitive advantage. Reengineering is a fundamental rethinking and radical restructuring of the business, to improve such important indicators as cost, quality, level of service, speed of operation, finance, marketing, building information systems. The elements of the methodology of change management of the enterprise considered in the work allow to form a generalized methodological approach to justifying the choice of the most appropriate metaphor of the enterprise vision in the implementation of various methods of implementing organizational and strategic changes. The developed conceptual principles of implementing changes in marketing activities in accordance with the key provisions of content, contextual, systemic, process, situational and

---

*behavioral approaches can be effectively applied in the implementation of the above methods of change management within the metaphors. The considered principles of reengineering of business processes of marketing activity and stages of its realization serve as a basis for improvement of efficiency of activity of the enterprise as a whole and effective introduction of organizational and strategic changes.*

**Keywords:** reengineering, business processes, marketing, management, competition.

**JEL classification:** M31

---

### Вступ

В економічних системах зміни відбуваються постійно переважно під впливом змін споживчих переваг. Але останнім часом поряд із запитами споживачів ще більшої уваги менеджмент надає всім іншим стейкхолдерами: регуляторні органи змінюють вимоги до характеру функціонування суб'єктів господарювання як в межах окремих національних економік, так і на глобальному рівні в рамках дії нормативних актів регіональних об'єднань держав або актів міжнародних організацій, які мають переважно рекомендаційний характер, але впливають на функціонування економік окремих держав.

Циркулярна економіка ще глибше підійшла до питання розуміння Землі як замкненої економічної системи, де взаємозв'язок між економікою та навколишнім середовищем розглядається як кругові відносини, а не лінійні зв'язки. В основі економіки замкненого циклу знаходяться три принципи (3R – Reduce, Reuse, Recycle) – скорочення, повторне використання і переробка, що передбачає модель використання матеріалів з можливістю майбутньої переробки або без виділення в біосферу шкідливих ефектів. Бізнес-моделі циркулярної економіки об'єднують повторне використання ресурсів за рахунок ремонту, реконструкції, модернізації, переоснащення вже діючих підприємств та переробку матеріалів, що передбачає створення суб'єктів господарювання, які здатні повністю переробляти відходи лінійних підприємств – підприємств, які не використовують цикл повної переробки.

Всі ці тенденції глобального економічного розвитку обумовлюють необхідність трансформації суб'єктів господарювання відкритих систем, до яких зараз відносяться майже всі національні економіки.

На фоні зростання популярності до управління організаційними та стратегічними змінами серед закордонних та вітчизняних дослідників, питання формування загальної методології управління змінами знаходиться в стадії активної розробки, але окремі функціональні сфери діяльності підприємства, до яких відноситься і маркетингова, залишаються обмежено проаналізованими, що вимагає уточнення та подальшого розвитку.

Розглянемо найбільш відомі теорії управління змінами, до яких відноситься управління організаційними та стратегічними змінами.

Основоположником методології управління змінами вважають К. Левіна [1], який запропонував класичну модель «розмороження – зміна – замороження», заклавши тим самим розуміння в менеджменту змін як інструментарію переведення підприємства з одного стабільного стану в інший при обов'язковому закріпленні нових норм ведення бізнесу.

Іншим відомим дослідженням у сфері розуміння природи змін є праця Л. Грейнера [2], де розглянуто життєвий цикл організації, в якому протягом часу розглядається зникнення різних криз і джерел зростання після їх подолання: криза лідерства, автономії, контролю, бюрократизму. І відповідно джерела зростання: за рахунок створення, директивного управління, делегування повноважень, координації, угод. Саме ця наукова праця започаткувала концептуальну дихотомію «революція – еволюція» як ключові типи організаційних змін, кожна з яких вимагає принципового бачення управління ними.

Подібну теорію життєвого циклу запропонував і І. Адізес [3], який розглядав кризи як точки біфуркації, з яких підприємство або продовжити шлях свого розвитку або прийти до занепаду, що також підтверджує необхідність постійного впровадження організаційних змін для недопущення регресу в діяльності організації.

---

Зміну структури організації у своїй роботі пропонують такі відомі дослідники як Т. Пітерс та Р. Уотермен [4] як трансформацію структури, системи, персоналу, стилю, компетенцій організації, загальних цінностей і стратегії (7S). Загальноорганізаційні цінності знаходяться на перетині всіх інших складових і забезпечують їх взаємозв'язок.

Відомий «калейдоскоп змін», розроблений В. Хоуп-Хеллі та Дж. Балоган [5] включає декілька кілець. Внутрішнє передбачає вибір варіантів проектування: зміна шляху, стартової точки, стилю, точок втручання і ролей. 2-е кільце передбачає вибір часу, масштабу, збереження, різноманіття, топ-характеристик, потужності, готовності та повноважень, де за кожною складовою розглядаються різні варіанти здійснення змін. Зовнішнє кільце включає організаційний контекст та стратегічні зміни.

Факторний підхід представлений в моделі В. Бурке та Дж. Літвін [6], де розглядається взаємовплив зовнішнього середовища, індивідуальної та організаційної ефективності, місії та стратегії, лідерства та організаційної культури. Трансакційними факторами автори вважають структуру, системи, політики та процедури, робочий клімат, мотивації та індивідуальні потреби. Трансформаційними факторами розглядають місію та стратегії, лідерство і організаційно культуру. Центральним фактором поєднання всіх елементів вважається лідерство.

Відома концепція «біологічної корпорації» розроблена Ф. Гуїяром та Дж. Келлі [7]. Автори запропонували генетичну архітектуру за 4 напрямками: рефреймінг поточних цілей (розробка перспективи, системи показників і досягнення руху), реструктуризація як забезпечення ефективності крізь конкурентоспроможність (розробка економічної моделі, впорядкування фізичного капіталу і перепроєктування архітектури робіт), ревіталізації як встановлення взаємозв'язку з оточенням (концентрація на потребах ринку, нових видах бізнесу та інформаційних технологіях), відновлення як трансформування людської сторони процесу і нематеріальної складової організації (розробка системи винагороди, індивідуального навчання та розвитку організації). Всі розглянуті компоненти є складовими системи органічного розвитку організації, названі «хромосомами».

Психологічні елементи управління організаційними змінами представлені в роботі Дж. Д. Дака [8], де розглядаються емоційні аспекти змін, які стосується сприйняття останніх персоналом. Крива змін включає такі стадії як: застій, підготовки до змін, перевірка на міцність, перетворення крізь стратегію та її реалізацію. «Монстром» змін автор вважав психологічне сприйняття даного процесу персоналом в ході трансформації як сублимацію страхів, невизначеності та несприйняття необхідності перетворення. Саме подолання даного монстру є нагальним завданням управління змінами.

Розглянуті концепції є лише окремими прикладами формування авторського бачення методології управління змінами в організації.

### **Мета статті**

Мета статті: розглянути та проаналізувати методичне забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери діяльності підприємства.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Шляхом узагальнення чисельних концепцій було сформовано основні підходи до управління змінами: процесний, змістовний, контекстуальний, поведінковий, системний, адаптивний, ситуаційний, психодинамічний, гуманістичний, компетентнісний підходи. На основі проведеного узагальнення представимо положення розглянути в теорії управління змінами в маркетинговій діяльності (табл. 1).

В розрізі управління змінами вартує уваги розгляд так званих організаційних метафор, які відображають сприйняття підприємства (організації) під різними кутами зору. Е. Камерон та М. Грін [9] запропонували такі метафори:

«машина»: підприємство є детермінованою системою з чітким розподілом ролей та відповідальності між працівниками, де запроваджено управління по цілях, сумарна

ефективність є адитивним результатом, а результати досягаються виключно контролем та суворою дисципліною;

«політична система»: підприємство розглядається як комбінація формальних і неформальних груп із своїми лідерами, а міжособистісні відносини відіграють більшу роль ніж комунікації та професійні якості. Управлінню властиві бюрократичні підходи, адміністративна школа менеджменту та принципи наукового управління;

«організм»: підприємство розглядається як система, здатна до самонавчання та самоорганізації, її елементи злагоджено взаємодіють, а індивідуальні групові та організаційні цілі співпадають;

«потік і трансформація»: принципом роботи підприємства вважається впорядкування хаосу, а формальна структура організації виступає лише частиною її середовища. Зміни здійснюються переважно неконтрольовано та імпульсивно і розглядаються як іманентні властивості підприємства, що викликає напругу і конфлікти.

**Таблиця 1. Ключові положення підходів управління змінами в маркетинговій діяльності**

Підхід	Сутність
Системний підхід	Розробка механізмів взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем для забезпечення своєчасної реакції на його зміни шляхом реалізації методів, ґрунтуючись на базових принципах, дотримуючись законів розвитку відповідно до множини взаємопов'язаних функцій, де маркетингова діяльність відіграє ключову роль, забезпечуючи безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем насамперед в особі споживачів, посередників, а також інших стейкхолдерів.
Змістовний підхід	Аналіз бізнес-процесів маркетингової діяльності для виявлення тих, які вимагають удосконалення або повного реформування, а також їх належності структурним підрозділам підприємства із відповідними їх власниками. Крім того має бути встановлена відповідність між стратегією, ключовими цілями діяльності, базовими компетентностями персоналу, системою мотивації та неявними знаннями організації та характеристиками бізнес-процесів маркетингової діяльності.
Контекстуальний підхід	Аналіз стану здійснення маркетингової діяльності на підприємстві за її складовими (процеси або функції) з виділенням «вузьких місць», які можуть виступати поштовхом до здійснення організаційних змін. Аналіз потенціалу та ресурсів для здійснення змін та можливих невдач в разі невідповідності цілей змін та потенціалу. Моніторинг чинників зовнішнього середовища як явних та неявних ризиків, що можуть спровокувати зміну вимог середовища до підприємства і примусити його до впровадження змін.
Процесний підхід	Розробка алгоритму впровадження змін в маркетингову діяльність підприємства за відповідними етапами із визначенням критеріїв прийняття управлінських рішень на кожному з них з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, можливостей і загроз зовнішнього середовища та шляхом залучення агентів змін як ключових керуючих і власників даного процесу.
Ситуаційний підхід	Формування множини стратегій маркетингової діяльності в залежності від наявного ресурсного потенціалу та можливостей його розширення в залежності від конфігурації умов зовнішнього середовища. Розробка алгоритмів вибору найкращих сценаріїв у відповідних умовах, що передбачає формування стійких критеріїв, взаємопов'язаних із системою управління ефективністю підприємства.
Поведінковий та компетентнісний підходи	Аналіз сприйняття персоналом змін у діяльності підприємства в цілому та у маркетинговій сфері зокрема та розробка системи мотивації, яка враховує досягнення бажаних результатів у маркетинговій діяльності, ступінь вмотивованості кадрів до розвитку та кар'єрного зростання.

Розглянуті метафори в тій або іншій мірі відображають «жорсткі» або «м'які» елементи предметної сфери змін діяльності підприємства. Традиційно організаційну структуру, системи, стратегію, технології, ієрархії, політики, інформаційне забезпечення та комунікації відносять до «жорстких» компонентів. Натомість до м'яких елементів традиційно відносять організаційну культуру, очікування, цінності, місія та бачення, лідерство та стиль, організаційні компетенції, робочий клімат та імідж. Зміна окремих елементів без взаємозв'язку з іншими є неефективною та не сприятиме закріпленню

---

змінених норм в майбутньому. Зміна підпорядкованості окремих підрозділів вимагає перепроєктування каналів комунікації між ними, встановлення нових ієрархічних зв'язків між керівництвом та працівниками зміни одного підрозділу та всієї організації. Освоєння підприємством нових ринків (особливо закордонних, що є актуальним для вітчизняних аграрних підприємств) вимагає від співробітників, а особливо відділу маркетингу, зміну характеру комунікації з клієнтами, освоєння іноземних мов та ознайомлення з культурою інших держав.

В роботі Власенко Т. А. [10] представлено взаємозв'язок розглянутих метафор організації та окремих елементів предметної сфери впровадження змін на підприємстві. Сутність даної моделі полягає у визначенні центральним елементом стратегію, навколо якої представлена організаційна культура і компетенція організації, з якими тісно пов'язані поняття «технології» та «ефективності». В кожному окремому сегменті, який відображає взаємодію двох метафор організації розглянуті ключові сфери впровадження змін. На перетині метафор «машина» і «потік та перетворення» знаходяться предметні області: компетентності персоналу, робочий клімат, системи, товари і послуги; на перетині метафор «організм» і «потік і перетворення» знаходяться місія, мета, бачення, імідж, інформаційне забезпечення та комунікації; на перетині «організму» і «політичної системи» представлені такі сфери: очікування як винагорода, процеси і процедури, лідерство і стиль; на перетині «політичної системи» і «машини» розміщені організаційна структура, ієрархія і політики. Визначені взаємозв'язки між розглянутими предметними сферами відображають необхідність взаємоузгодженості окремих елементів змін в ході їх впровадження.

Розглянуті елементи методології управління змінами маркетингової діяльності підприємства дозволяють сформулювати узагальнений методичний підхід до обґрунтування вибору найдоцільнішої метафори бачення підприємство при реалізації різних методів впровадження організаційних та стратегічних змін.

В ході реорганізації як зміни правового становища підприємства шляхом передачі прав та обов'язків іншим юридичним особам зі зміною власників майна або організаційно-правової форми найбільш доцільним є використання метафори «машина» для встановлення чітких нових регламентів функціонування суб'єкта господарювання та недопущення опору найжорсткішіми методами, які якщо і приведуть до вивільнення кадрів, то не становитимуть проблему для керівництва. Аналогічні методи доцільно впроваджувати і при даунсайзинзі як зменшенні масштабів діяльності підприємства, а також при аутсорсингу. В ході реструктуризації необхідно застосовувати метафору «організму» для якнайшвидшого створення тісних взаємозв'язків між підрозділами та співробітниками зміненої структури підприємства.

Ревіталізація в найбільшій мірі відповідає цілям маркетингової діяльності – переорієнтація на конкретні потреби ринку, освоєння нових ринків та виробництва нових типів продукції найкраще реалізовується в рамках метафори «потік і перетворення» для забезпечення найбільшої генерації ідей, відсутності стримування ініціативності з боку персоналу.

Реінжиніринг як одна із найскладніших форм впровадження організаційних змін вимагає поєднання метафор «машина», а також «організм». Перша метафора дозволяє забезпечити порядок здійснення змін, відмовитися від неефективних бізнес-процесів в маркетинговій діяльності, встановити відповідальних за протікання даного процесу та узгодити майбутні бажані результати із системою управління ефективністю, яка функціонує на підприємстві. Друга метафора дозволяє забезпечити тісний взаємозв'язок із ринковим середовищем з врахуванням ситуаційних чинників для максимальної відповідності реінжинірингу вимогам і потребам стейкхолдерів.

Тотальне управління якістю (TQM) вимагає чіткої детермінації процесів впровадження, що також найбільшим чином відповідає метафорі «машина».

---

Рефреймінг як перегляд уявлення про підприємство, переформатування корпоративної культури, створення нової місії та перегляд його призначення найкращим чином може бути реалізований як «рух і перетворення».

Політична система як метафора є найменш ефективною для впровадження змін в маркетингову діяльність підприємства.

Таким чином, розроблені концептуальні засади впровадження змін у маркетингову діяльність відповідно до ключових положень змістовного, контекстуального, системного, процесного, ситуаційного та поведінкового підходів можуть бути ефективно застосовані при реалізації вищезгаданих методів управління змінами в рамках розглянутих метафор.

Окремої уваги при управлінні організаційними змінами в маркетинговій діяльності варто надати саме реінжинірингу бізнес-процесів, так як цей метод реалізації змін ґрунтується на методології процесного підходу, яка була детально розглянута в попередньому розділі та представляє собою один із найбільш розповсюджених методів трансформації підприємства.

Існує декілька бачення реінжинірингу: істотне поліпшення, радикальне перепроектування та фундаментальне переосмислення. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери діяльності підприємства представляє собою корінну перебудову логічно взаємозалежних і взаємопов'язаних дій, які здійснюються для створення доданої вартості, задоволення вимог клієнтів і забезпечення ефективності функціонування підприємства як системи через реалізацію загальних і специфічних маркетингових функцій. До загальних маркетингових функцій реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести: збутову, аналітичну, виробничу, комунікаційну та функцію контролю. Специфічні функції об'єднують: мотиваційну, організаційну, інноваційну та культурно-творчу. Загальна направленість реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності для аграрних підприємств є їх переорієнтація із сировиною направленості на споживчу.

Серед бізнес-процесів маркетингової діяльності, на які має бути направлений реінжиніринг в разі необхідності вдосконалення діяльності всього підприємства, варто виокремити: основні бізнес-процеси як: аналіз ринку, функціонування логістичної системи, інноваційна діяльність, виробництво продукції, реалізація продукції, управління товарно-матеріальними потоками, комунікації, НДДКР, розробка продуктів або послуг, обслуговування та розрахунки зі споживачами.

Безпосередньо процес оптимізації зазначених бізнес-процесів передбачає впровадження груп процесів маркетинг-орієнтованого управління, які включають аналітичні, управлінські та економічні бізнес-процеси, та реалізуються з використанням моделей «AS-IS» та «TO-BE» (Computer-Aided Software Engineering, AllFusion Process Modeler), а також такого інструментарію: Enterprise Resource Planning (ERM-система), Warehouse Management for Open Systems (WMS-система), Transport Management Software (TMS-система), Customer Relationship Management (CRM-система).

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

В результаті аналізу передумов формування та впровадження маркетингової стратегії підприємства у нестабільних ринкових умовах було доведено доцільності здійснення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери діяльності підприємства. Основними групами процесів, які мають бути вдосконалені шляхом реінжинірингу, було віднесено: основні бізнес-процеси (аналіз ринку, функціонування логістичної системи, інноваційна діяльність, тощо); обслуговуючі бізнес-процеси (формування та розвиток інфраструктури підприємства, забезпечення необхідними ресурсами маркетингової діяльності); бізнес-процеси управління (планування, здійснення, реєстрація фактичної інформації, прийняття управлінських рішень тощо); бізнес-процеси розвитку (визначення конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспек-

---

тиві). Вплив було визначено як впровадження груп процесів маркетинг-орієнтованого управління із відповідним інструментарієм: моделей «AS-IS» та «TO-BE» (Computer-Aided Software Engineering, AllFusion Process Modeler) та множини систем (ERM-система, WMS-система, TMS-система та CRM-система).

### Список літератури

1. Lewin K. Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
2. Greiner L. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. July–August. № 4. P. 37–46.
3. Адизес И. К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018. 336 с.
4. Классики менеджмента. под ред. М. Уорнера; пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 1168 с.
5. Balogun, J., Hope Hailey, V., Gustafsson S. Exploring Strategic Change. Fourth edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall, 2016. 258 p.
6. Швіндіна Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Національна економіка. Інтеллект XXI*. '2016. № 6. С. 153 –160.
7. Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1996). Transforming the Organization. McGraw-Hill. 323 p.
8. Дак Д. Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований. М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. 320 с.
9. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. Kogan Page. 2009. 384 p.
10. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами підприємства: стратегії, механізми, системи: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 415 с.
11. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М., Мільчева В.В. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. Т.10, Вип. 2. 2018. С. 40-50.
12. Лагодієнко В.В., Басюркіна, Н.Й., Турленко Н.В. Механізми формування та функціонування регіональних агромаркетингових систем. Бізнес-інформ. 2020. № 1. С. 89-98.

### References

1. Lewin K. (1951). Field Theory in Social Science. New York: Harper & Row.
2. Greiner L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. Vol. 50. July–August. № 4. P. 37–46.
3. Adizes I. K. (2018). *Upravlyaya izmeneniyami. Kak effektivno upravlyat izmeneniyami v obschestve, biznese i lichnoy zhizni*. [Managing change. How to effectively manage change in society, business and personal life]. Mann, Ivanov i Ferber. Moscow. Russia.
4. *Klassiki menedzhmenta*. (2001). [Classics of management]. In Uornera, M. (ed.). Translated from Engl. Kapturevskogo Yu. N. Piter. St. Petersburg. Russia.
5. Balogun, J., Hope Hailey, V., Gustafsson S. (2016). Exploring Strategic Change. 4<sup>th</sup> edition published. Edinburgh Gate: Prentice Hall.
6. Shvindina, H.O. (2016). «Identification of the essence of organizational development strategy». *Natsionalna ekonomika. Intellekt KhKhI*. no. 6, pp. 153 –160.
7. Gouillart, F. J., Kelly, J. N. (1996). Transforming the Organization. McGraw-Hill.
8. Dak, D. D. (2007). *Monstr peremen: prichinyi uspeha i provala organizatsionnyih preobrazovaniy*. [Monster of change: the reasons for the success and failure of organizational change]. Alpina Biznes Buks. Moscow. Russia.
9. Cameron, E., Green, M. (2009). Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, 2d ed. Kogan Page.
10. Vlasenko, T. A. (2019). *Upravlinnia stratehichnymy zminamy pidpriemstva: stratehii, mekhanizmy, systemy*. [Management of strategic changes of the enterprise: strategies, mechanisms, systems]. Drukarnia Madryd. Kharkiv. Ukraine.
11. Lahodiienko, V.V., Holodoniuk, O.M., Mil'cheva, V.V. (2018). «Marketing strategy for bringing an innovative product to market». *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Vol. 10, Issue 2, pp. 40-50. DOI <https://doi.org/10.15673/fie.v10i2.959>
12. Lahodiienko, V.V., Basiurkina, N.J., Turlenko, N.V. (2020). «Mechanisms of formation and functioning of regional agromarketing systems». *Biznes-inform*. no. 1, pp. 89-98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-260-265>

Стаття надійшла до редакції 10.04.2021 р.