

УДК 005.336:656.224(043.5)

ЗАДОЯ В. О.^{1*}

1* каф. «Економіка та менеджмент», Український державний університет науки і технологій, e-mail: v.a.zadoya@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Мета. Дослідити теоретико-методичні положення маркетингового управління в контексті розвитку залізничного транспорту, враховуючи трансформації світової економіки, потреби споживачів та особливості господарювання галузі, з метою розробки дієвого управлінського механізму. **Методика.** Для досягнення мети і вирішення поставлених завдань застосовано системний, структурний, стратегічний та рефреймінговий підходи до управління. Визначено багаторефреймову модель, проведено комплексний аналіз бізнес-процесів залізничного транспорту та здійснено оцінку ефективності управлінських рішень. **Результати.** Уточнено поняття «механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту» та сформульовано його фундаментальні положення. Запропоновано рефреймінговий підхід, що ґрунтується на трирефреймовій моделі, яка сприяє адаптації до сучасних викликів, аналізу та вдосконаленню бізнес-процесів галузі. Розроблено конкретні рекомендації для підвищення ефективності управління, гармонізації діяльності та економічного зростання залізничного транспорту. **Наукова новизна.** Вперше сформовано механізм маркетингового управління залізничним транспортом на основі рефреймінгового підходу, що забезпечує інтеграцію структурних, стратегічних і культурних аспектів галузі та підвищує її адаптивність і конкурентоспроможність. **Практична значимість.** Запропонований механізм є інструментом для підвищення ефективності бізнес-процесів, посилення конкурентних переваг та покращення управління залізничною галуззю. Рекомендації можуть бути використані на всіх рівнях управління для впровадження інновацій, оптимізації ресурсів та підвищення задоволення потреб споживачів.

Ключові слова: механізм, маркетингове управління, залізничний транспорт, розвиток, рефреймінговий підхід, інструменти

Постановка проблеми

Сучасне, швидко мінливе середовище, що обумовлює діяльність залізничного транспорту, характеризується постійними реструктуризаціями, нововведеннями, безперервним розвитком технологій, трансформацією потреб споживачів, інтеграцією, інформатизацією, цифровізацією, жорсткою конкуренцією. Це зумовлює необхідність вбудовування в бізнес-процеси сучасної залізничної галузі процеси маркетингового управління та потребує формування відповідного управлінського механізму.

Велика кількість принципів, концепцій та підходів маркетингового управління, що вже розроблені вітчизняною та зарубіжною наукою та практикою, наразі є актуальними і використовуються в діяльності суб'єктів господарювання, незважаючи на зміни в процесах виробництва, реалізації, управління, що відбулися за останні десятиліття. Однак сьогодні стає очевидним, що для комплексного, вичерпного розгляду і адекватного формування дієвих управлінських рішень необхідно застосовувати окрім традиційних нестандартні, новітні підходи, які будуть враховувати умови сьогодення та особливості господарювання залізничного транспорту, а це вимагає формування відповідного управлінського механізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Теоретико-методичні положення маркетингового управління неодноразово було окреслено в роботах багатьох вітчизняних та закордонних науковців: Сенишин О., Кривешко О., Іванченко Н., Борисова Т., Процишин Ю., Ковшова І., Мордвінцева Т., Самокиша А. та ін. [1 - 8]. Щодо маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, то вони були детально висвітлені в роботах: Диканя В., Кузнецова В., Скрипінського О., Торопової В., Чаркіної Т., Задой В., Сенишина О., Кривешко О. та ін. [9 - 12].

Відзначаючи вагомість існуючих наукових надбань зазначених вище науковців варто зазначити, що наявні дослідження розкривають особливості застосування класичних інструментів маркетингу в діяльності залізничного транспорту або окремих елементів маркетингового управління залізничною галуззю залишаючи поза увагою можливість та доцільність комплексного використання маркетингових інструментів. Зазначене створює істотну перепону для забезпечення розвитку залізничного транспорту, який наразі має негативні тенденції у зміні майже всіх техніко-економічних показників.

Саме тому **метою статті** наукове дослідження теоретико-методичних положень маркетингового управління, особливостей трансформацій світової економіки, потреб споживачів, методів управління, визначення найдієвіших з них формування на цій основі механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу

Трансформація імперативів розвитку світової економіки, умов господарювання залізничного транспорту, потреб споживачів, бізнес-процесів залізничного транспорту, що детально розкрито в роботах [9 - 12] обумовили необхідність удосконалення наявних механізмів маркетингового управління. З метою формування дієвого комплексного механізму слід уточнити зміст поняття «механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту», адже в сучасних наукових дослідженнях, правових документах і стандартах зустрічаються різні варіанти визначення. Це в свою чергу пояснюється тим, що маркетингове управління в даний час являє собою ще недостатньо вивчену, сферу менеджменту, що швидко розвивається, а також обумовлено багатогранністю, міждисциплінарністю основних понять маркетингового управління.

Аналізуючи і узагальнюючи різні точки зору вчених та фахівців [13 - 19], можна прийти до висновку, що механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту – це інтегрований, систематичний, безперервний, багатофункціональний, процес адаптації, що включає в себе сукупність взаємопов'язаних, скоординованих за цілями, термінами, компетенціями, ресурсами практичних дій з моніторингу, обміну інформацією, діагностики, визначення ситуації, передбачення, виявлення, оцінки, управління ризиками і ризиковими відносинами, в сукупності підпорядкованих певним стратегіям, політиці, культурі, технології управління, з метою забезпечення стійкості, збалансованості, ефективності, комплексного розвитку, конкурентоспроможності, когерентності, конвергентності залізничного транспорту в умовах трансформацій ринку на засадах збереження і збільшення вартості (цінності) для споживачів транспортно-логістичної продукції.

Визначення механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту відображає важливі фундаментальні положення. Зупинимося на ключових з них.

Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту:

- інтегрований в загальний механізм управління залізничним транспортом; розробляється і реалізовується в межах його місії, бачення, концепції розвитку, цілей, стратегій, програм, проектів, цінностей, корпоративної культури, стилю діяльності та чинного законодавства; відбивається в управлінських документах залізничного транспорту, схвалюється керівництвом;

- систематичний, структурований, комплексний, постійний, багаторівневий, мультиспрямований, багатофункціональний, неоднорідний, безперервний, ітеративний, динамічний, нелінійний, що розвивається, когерентний, конвергентний, своєчасний;

- використовується керівниками на всіх рівнях управління розвитком залізничного транспорту, в кожному підрозділі; передбачає чіткий розподіл повноважень, зон відповідальності і підзвітності в межах всієї галузі; забезпечує створення нормального соціально-психологічного клімату, формування атмосфери ділового партнерства, соціальної та колективної відповідальності за прийняття управлінських рішень у сфері маркетингу;

- відображає ставлення керівництва залізничного транспорту до потреб споживачів, враховує психологічне, індивідуальне, колективне сприйняття людьми транспортно-логістичної продукції, відносини і ставлення до прийнятих рішень думки споживачів при підготовці і виборі альтернатив;

- забезпечує формування системи різних планів, програм, заходів, технологій, моделей, необхідних для використання на різних етапах бізнес-процесів, націлених на системну,

безперервну, скоординовану роботу з ефективного виявлення напрямків розвитку, оцінки споживчих потреб, реагування на зміну попиту, моніторинг, контроль і репортінг;

- пов'язує воедино цілі, навички, ресурси, системи контролю, оцінки, заохочення, процеси, що відбуваються в межах і поза межами залізничного транспорту; дозволяє оптимізувати бізнес-процеси мобілізації, розподілу і використання корпоративних ресурсів, забезпечуючи захист майнових інтересів галузі, ефективний контроль і стійкість, комплексну безпеку залізничного транспорту, збереження і максимізацію її вартості, зміцнення її репутації; підвищує ефективність процесів прийняття рішень, планування, проходження та обміну інформації, підготовки звітності та дозволяє враховувати наміри і потреби споживачів транспортно-логістичної продукції, забезпечити комунікацію, зміцнення довіри, синхронізацію взаємодії;

- сприяє забезпеченню охорони праці, навколишнього середовища, техніки безпеки, прав споживачів, дотриманню законодавчих і нормативних актів, підвищенню конкурентоспроможності, якості товарів, робіт, послуг, постійному поліпшенню ризик-менеджменту та галузі в цілому.

Узагальнивши праці в сфері маркетингового управління [1-19] і діючі наразі національні та міжнародні стандарти, ми прийшли до висновку, що механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту складається з взаємопов'язаних компонентів.

Таким чином, механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є одним з найважливіших елементів загального процесу управління діяльністю, кожен з етапів якого вимагає прийняття до уваги структурних, кадрових, стратегічних і культурних аспектів залізничної галузі. Оптимальний (збалансований, скоординований, ефективний) механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту повинен розроблятися і реалізовуватися з урахуванням галузевих особливостей і специфіки, враховувати психологічні та інші особливості поведінки споживачів, що дозволяє більш ефективно здійснити ідентифікацію та провести комплексне дослідження транспортно-логістичного ринку, джерел їх виникнення, факторів, на них впливають, своєчасно і результативно реагувати на різні трансформації потреб, вітчизняного та світового ринку.

Наявні механізми ефективного систематичного здійснення маркетингових процедур в умовах цифрової трансформації, як правило, недостатньо організовані, не враховують жорстких тимчасових і ресурсних обмежень, а також потреби всіх ключових груп споживачів, що вимагає застосування не лише комплексного підходу, а пошуку нових нестандартних підходів, які ґрунтуються не лише на формальних методах, а також на творчому аналізі, аналітичних, інтуїтивних здібностях, знаннях та досвіді менеджерів. Таким підходом є рефреймінговий.

Технологія рефреймінгу була розроблена в 1980-х рр. Бендлером і Дж. Гріндером в межах теорії нейролінгвістичного програмування [20]. Наразі рефреймінг використовується в багатьох сферах людської діяльності: в психології, політиці, рекламі, торгівлі, SWOT-аналізі, управлінні, що знайшло відображення в наукових роботах [20-25].

В цілому дослідники вважають, що суть рефреймінгу полягає в тому, щоб побачити речі в різних перспективах або в різному контексті, інакше інтерпретувати ті або інші проблеми і знайти нові рішення; успішні та ефективні керівники володіють багатофреймовим мисленням; здатність використовувати множинні фрейми тісно пов'язана з підвищенням ефективності керівників; керівникам з метою забезпечення ефективності управлінських дій в умовах сьогодення слід використовувати фрейми (ключові елементи).

Проаналізувавши корисність навчання щодо застосування множинних перспектив, Р. Данфорд та І. Палмер виявили, що курси менеджменту, що навчають роботі з множинними фреймами, дозволяли отримувати значний позитивний ефект як в короткостроковій, так і довгостроковій перспективі: 98% опитаних оцінили рефреймінг як корисний або дуже корисний і близько 90% стверджували, що він забезпечив їм конкурентну перевагу [26].

На відміну від вже існуючих підходів, рефреймінг передбачає пошук досягнень замість помилок, посилення сильних ланок, а не слабких, ґрунтується на безмежних можливостях людей і потенціалі підприємства. Рефреймінг відводить маркетинговому управлінню нову роль - генератора сприятливого творчого середовища, а не проектувальника нововведень.

Підхід рефреймінгу не відкидає інші підходи, він доповнює їх. Не будучи універсальним способом досягнення успіху, рефреймінг в той же час створює основу для успішної діяльності організації.

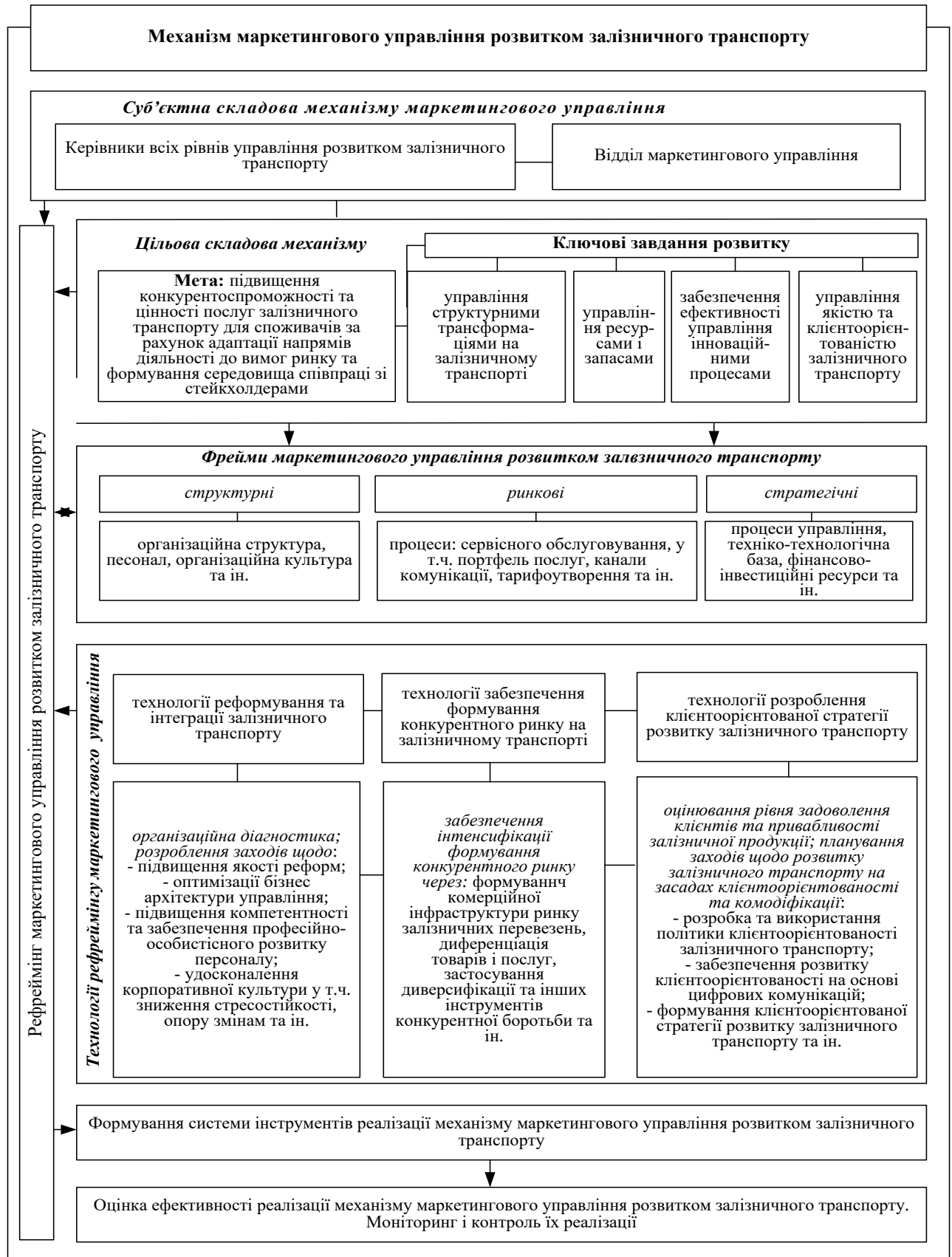


Рис. 1. Механізм маркетингового управління розвитком залізничного транспорту сформований на засадах рефреймінгу
Джерело: розробка автора

Передумовами використання рефреймінгу в процесі маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є:

- посилення конкурентної боротьби; підвищення нестабільності зовнішнього середовища, що висуває додаткові вимоги до механізму маркетингового управління;
- необхідність у постійному відстеженні змін, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі залізничної галузі, їх інтерпретації та адекватному розумінні контексту;
- потреба в збільшенні швидкості реакції на зміни потреб споживачів транспортно-логістичної послуги, в підвищенні гнучкості діяльності залізничного транспорту;
- ускладнення систем управління залізничним транспортом; обмежена ефективність процедур планування, контролю, обліку, аналізу;
- зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; цифровізація, що обумовлює наявність великої кількості інформації; необхідність продуманої системи дій щодо забезпечення розвитку залізничного транспорту в умовах глобальних трансформацій;
- незадовільна координація між структурними підрозділами; виникнення конфліктів при виконанні персоналом своїх функцій;
- необхідність в системній інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в діяльності залізничного транспорту;
- загальнокультурне прагнення до синтезу, інтеграції різних сфер знання і людської діяльності.

Рефреймінговий підхід, в основі якого покладено трифреймова модель і відповідні технології рефреймінгу, може бути застосований з метою підвищення ефективності механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Даний підхід концентрується безпосередньо на підвищенні ефективності шляхом формування адекватного розуміння структури і його змісту, бізнес-процесів, що відбуваються в навколишньому середовищі змін, потенційних можливостей і загроз, здійснення багатофреймового аналізу елементів маркетингового управління, у виявленні існуючих проблем і в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення самого механізму, системи управління проектами розвитку та залізничного транспорту в цілому.

Зупинимось на ключових положеннях наведеного механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту.

По-перше, кожна людина володіє унікальною ментальною моделлю, тобто набором ідей і припущень, яку він формує у себе в голові з тим, щоб полегшити розуміння і освоєння певної ситуації. Правильно обраний і застосований фрейм допомагає реєструвати ключові елементи сприйманих даних і складати з них пов'язну картину того, що відбувається, відфільтрувати непотрібну інформацію, що підвищує якість і швидкість прийняття ефективних рішень в умовах жорсткого конкурентного ринку та постійної трансформації потреб споживачів.

По-друге, в межах проведеного дослідження діяльності залізничного транспорту слід виділити три основних фрейми: структурний, ринковий, стратегічний. Дані фрейми узагальнюють всі сфери маркетингового управління діяльністю залізничного транспорту і мають ключове значення в процесі забезпечення розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах трансформацій.

Правильне застосування всіх трьох фреймів, визнання множинності вимірювань реальності поглиблює здатність керівника розуміти, оцінювати залізничну галузь і приймати рішення щодо шляхів її подальшого розвитку. Гнучке багатофреймове мислення, широта поглядів дозволяє забезпечити систематизований, повний розгляд одного і того ж явища (ситуації, організації) через різні лінзи (з різних точок зору).

По-третє, рефреймінг - це процедура переосмислення і перебудови механізмів сприйняття, мислення, поведінки з метою знаходження нових кутів зору на об'єкт управління. Він дозволяє побачити найбільш повну картину того, що відбувається, в результаті чого може бути зроблений більш правильний вибір і сформовані відповідні управлінські дії.

Уміння здійснювати рефреймінг - це здатність бачити нові варіанти, створювати нові можливості, відкривати нові альтернативи.

Багатофреймове мислення вимагає виходу за межі вузьких і механістичних способів розуміння маркетингового управління розвитком залізничного транспорту. Воно є потужним стимулом для розкриття всебічного потенціалу залізничної галузі, інтеграції кращих методів управління, формування у співробітників нового бачення, креативного мислення, бажання змінюватися, що необхідно для поступального і комплексного розвитку залізничного транспорту.

Систематичне застосування багатотрейдового мислення і ретреймінгового підходу є запорукою високоєфективної діяльності залізничного транспорту і забезпечує йому конкурентні переваги.

По-четверте, використання ретреймінгу має величезне значення для ефективного функціонування механізму маркетингового управління розвитком залізничного транспорту, адже дозволяє поглиблювати розуміння, оцінку і аналіз зовнішньої і внутрішньої ситуації (контексту), всіх процесів, що відбуваються в галузі, ризиків (загроз і можливостей), побачити більш повну картину складного і різноманітного попиту, інтерпретувати події і знаходити альтернативні рішення.

Кожен трейм пропонує своє бачення основних проблем маркетингового управління розвитком залізничного транспорту в умовах цифровізації, і може використовуватися для вироблення альтернативних підходів до складних ситуацій, управління способом мислення, діями і сприйняттям людей.

Запропонований механізм є якісним способом осмислення етапів маркетингового управління розвитком залізничного транспорту з трьох різних напрямків, встановлює загальний підхід для проведення ретреймінгу. Його слід розглядати як загальне керівництво, рекомендацію щодо ретреймінгу основних етапів процесу маркетингового управління, використання якого сприяє підвищенню ефективності, гармонізації та вдосконаленню діяльності залізничного транспорту і забезпечення його економічного зростання. На основі запропонованого механізму фахівець, спираючись на свої аналітичні та інтуїтивні здібності, знання, майстерність і досвід, може розробити власний підхід з урахуванням специфіки певного виду продукції і умов господарювання в певний проміжок часу.

Представлений підхід і побудований на цій основі механізм можуть бути використані керівниками залізничного транспорту не залежно від етапу життєвого циклу галузі та підприємств, будь-якої організаційно-правової форми, виду, розміру, характеру основної і допоміжної діяльності, галузевої спеціалізації підрозділу, монопольного становища на ринку, ступеня інтеграції, місця розташування, складу покупців, контрагентів, конкурентів, типу і розвитку організаційної культури, місії і стратегій, ризикованості діяльності. При застосуванні підходу і механізму необхідно враховувати різні потреби конкретного підприємства залізничного транспорту, його приватні цілі, стратегії, рішення, ситуацію (контекст), структуру, операції, процеси, функції, проекти, навички, продукцію (товари), послуги, активи, а також управлінську практику, прийняту в діяльності підприємства.

Для ефективного реалізації ретреймінгового підходу в процесі маркетингового управління розвитком залізничного транспорту необхідно здійснити перелік заходів. Перш за все, це:

- позиціонування ретреймінгу, що означає встановлення його місця в системі управління залізничним транспортом, його відповідність цілям, завданням, стратегії і менеджменту залізничної галузі; осмислення необхідності застосування ретреймінгу;
- аналіз умов ведення діяльності; оцінка ефективності маркетингового управління розвитком залізничного транспорту; визначення бажаного майбутнього стану; аналіз якості управління залізничним транспортом;
- розширення можливості відстеження будь-якого інформаційно-матеріального потоку;
- збільшення кількості та якості інформаційної допомоги у прийнятті управлінського рішення, отримання кваліфікованих консультацій;
- координація взаємодії структурних підрозділів залізничного транспорту на основі єдиного інформаційного простору;
- навчання і мотивація ретреймінг-менеджерів, персоналу, тренінги та професійний розвиток – при необхідності - використання аутсорсингу;
- правильний вибір техніки ретреймінгу; розробка програми, інструкцій, регламентів;
- здійснення систематичного моніторингу ретреймінгу;
- проведення оцінки соціально-економічної ефективності ретреймінгу; аналіз отриманих результатів;
- постійне переосмислення завдань, стратегій, використовуваних методів та інструментів управління, залізничним транспортом в цілому, при необхідності – їх зміна відповідно до нових принципів орієнтації.

Відмінною особливістю викладених підходу і механізму є те, що вони є доступними, наочними, можуть використовуватися одночасно з традиційними підходами, дозволяють досліджувати маркетингове управління в цілому і його основні етапи з різних точок зору. Тому їх застосування сприятиме об'єктивному та обґрунтованому аналізу маркетингового управління розвитком залізничного транспорту та виявленню альтернативних шляхів його вдосконалення.

Висновки

Запропонований підхід досить багатоаспектний, що дозволяє кардинально змінити погляд керівників на об'єкт та інструменти управління, а також якісно застосувати їх на практиці. Перевагами рефреймінгового підходу до маркетингового управління розвитком залізничного транспорту є:

- скорочення термінів і підвищення альтернативності прийняття рішень;
- збільшення ефективності керівників за рахунок осмислення відбуваються навколо процесів шляхом усвідомленої або інтуїтивної зміни фреймів;
- сприяння створенню сприятливого творчого середовища, встановлення нового типу поведінки навколо змісту будь-якої проблеми, подолання опору співробітників впровадженню змін, підвищенню ефективності взаємодії і взаєморозуміння між учасниками маркетингового управління, вдосконалення організаційної культури;
- ефективний розподіл ресурсів, систематизація інформації, накопичення знань, посилення контролю за діяльністю, створення стимулів для колективної роботи по задоволенню потреб споживачів, надання гарантії прав на ризик в межах залізничного транспорту;
- підвищення результативності діяльності залізничного транспорту, забезпечення безпеки, своєчасної адаптації до постійно мінливих умов середовища, потреб споживачів і конкурентоспроможності за рахунок врахування найбільш повного переліку факторів, що впливають на маркетингове управління; збільшення можливості більш швидкого коригування нерівноваги, надання максимальної стійкості всім видам діяльності залізничного транспорту.

ZADOIA V. O.^{1*}

1* Dept. "Economics and Management", Ukrainian State University of Science and Technologies, e-mail: v.a.zadoia@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-9408-4978

MECHANISM OF MARKETING MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF RAILWAY TRANSPORT

Objective. To explore the theoretical and methodological principles of marketing management in the context of railway transport development, considering global economic transformations, consumer needs, and the specific features of the industry, aiming to develop an effective management mechanism.

Methodology. To achieve the objective and solve the identified tasks, systemic, structural, strategic, and reframing approaches to management were applied. A multi-frame model was developed, a comprehensive analysis of railway transport business processes was conducted, and the efficiency of managerial decisions was evaluated.

Results. The concept of the "mechanism of marketing management for the development of railway transport" was clarified, and its fundamental principles were formulated. A reframing approach, based on a three-frame model, was proposed. This approach enhances adaptation to contemporary challenges, facilitates business process analysis, and improves industry operations. Specific recommendations were developed to increase management efficiency, harmonize activities, and drive economic growth in railway transport.

Scientific novelty. For the first time, a marketing management mechanism for railway transport was developed using the reframing approach. This mechanism integrates structural, strategic, and cultural aspects of the industry, improving adaptability and competitiveness.

Practical significance. The proposed mechanism serves as a tool for enhancing business process efficiency, strengthening competitive advantages, and improving the management of the railway sector. The recommendations can be applied across all management levels to introduce innovations, optimize resources, and better satisfy consumer needs.

Keywords: mechanism, marketing management, railway transport, development, reframing approach, tools

REFERENCES

1. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) *Marketynh : navch. posibnyk*. [Marketing: academic. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University, 347 p.
2. *Marketynh: navch. posib. (2021) [Marketing: education. Manual]* / N. Ivanechko, T. Borisova, Yu. Protsyshyn, etc.; under the editorship N. R. Ivanechko. Ternopil: ZUNU. 180 p.
3. *Marketynh: teoriya i praktyka: pidruchnyk (2022) [Marketing: theory and practice: textbook]*. Lutsk: SPD Hadyak Zh.V., Volyn Polygraph. 408 p.
4. *Teoretychnyy marketynh: Navchal'nyy posibnyk (2021) [Theoretical marketing: study guide]* / A. V. Sofienko., V. V. Shuklina, R. M. Naboka. 2nd ed., revised. and added Kherson: Vyshemirsky Book Publishing House. 494p.
5. Kovshova I.O. (2018) *Marketynhovyy menedzhment: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya* [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph]. V.S. Vyshemirsky FOP Publishing House. 516 p.
6. Mordvintseva T.V. (2007) *Stratehichne marketynhove upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva* [Strategic marketing management of enterprise activities]. Investments: practice and experience. No. 23. P. 41-43.
7. *Marketynhovyy menedzhment : navch. posibnyk (2015) [Marketing management: teaching. manual]* under the editorship Štefanycha D.A. Ternopil: Economic Opinion. 241 p.
8. Samokisha A.M. (2017) *Upravlinnya diyal'nisty pidpryyemstva cherez orhanizatsiyu marketynhovoho menedzhmentu* [Management of the company's activities through the organization of marketing management]. Science in the context of modern globalization processes. Vol. 8. Poltava. P. 13–14.
9. Dukan V. L., Kuznetsov V. E., Skrypinskyi O. L. (2023) *Tekhnolohichni trendy rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi* [Technological trends in the development of railway transport enterprises in conditions of digitalization]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 128-138.
10. Toropova V. I. (2023) *Zabezpechennya innovatsynoho rozvytku pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky* [Ensuring the innovative development of railway transport enterprises in the conditions of the digital economy]: dissertation. ...Doctor of Philosophy: 051 – Economics. Ukraine state Railway University transp. Kharkiv. 370 p.
11. Charkina T.Yu., Zadoya V.O. (2023) *Tsyfrovizatsiya marketynhovoho upravlinnya na pidpryyemstvakh zaliznychnoho transportu* [Digitization of marketing management at railway transport enterprises]. Herald of the economy of transport and industry. No. 84. P. 67-78.
12. Senyshyn O. S., Kryveshko O. V. (2020) *Marketynh : navch. posibnyk* [Marketing: education. Manual]. Lviv: Ivan Franko Lviv National University. 347 p.
13. Buga N.Yu., Kovinko O.M., Shamalyuk D. (2017) *Formuvannya marketynhovoho mekhanizmu rozvytku pidpryyemstva* [Formation of the marketing mechanism of enterprise development]. Global and national economic problems. Is. 20. P. 250-254.
14. Solntsev S.O. (2002) *Modeli u stratehichnomu marketynhovomu planuvanni* [Models in strategic marketing planning]. Marketing in Ukraine. No. 6 (16). P. 34-36.
15. Solntsev S.O., Yavorska K.Yu. *Mekhanizm marketynhovoho upravlinnya portfelem biznesiv na osnovi zbalansovanoyi systemy pokaznykiv* [The mechanism of marketing management of a portfolio of businesses based on a balanced system of indicators]. Economic bulletin of NTUU "KPI". URL: <https://economy.kpi.ua/uk/node/309>.
16. Mushinsky B. (2018) *Kontseptsiya bezperervnogo vedennya biznesu* [The concept of continuous business management]. Theoretical and practical aspects. Business-Inform. No. 8. P. 185–190.
17. Kurochkina I. (2018) *Osoblyvosti rozvytku marketynhu terytoriy v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky* [Peculiarities of the development of territory marketing in the conditions of the digital economy]. Business-Inform. No. 8. P. 258–263.
18. Yanchuk T.V., Musienko O.L. (2019) *Suchasnyy mekhanizm upravlinnya marketynhovoyu diyal'nisty z vykorystannyam informatsiynykh tekhnolohiy* [Modern mechanism for managing marketing activities using information technologies]. Eastern Europe: Economy, Business and Management. Is. 3 (20). P. 379 – 384.
19. Kucher O. V. (2024) *Formuvannya marketynhovoho mekhanizmu upravlinnya rozvytkom bioekonomiky* [Formation of the marketing mechanism for managing the development of the bioeconomy]. Management. Is. 1 (42). P. 120 - 126.
20. Refreyminh [Reframing]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D1%80%D0%B5%D0%B9%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B3>
21. Myronchuk N.M. (2020) *Osnovy samoorhanizatsiyi u profesiyniy diyal'nosti: navchal'no-metodychnyy posibnyk* [Basics of self-organization in professional activity: educational and methodological manual]. Zhytomyr: Zhytomyr State University named after I. Franka. 133 p.

22. Modyfikovanyy shestykrokovyy refreyminh [Modified six-step reframing]. URL: <http://medbib.in.ua/modifitsirovannyiy-shestishagovyy-refreyming.html>.
23. Osnovni vydy ta bazovi metodyky refreyminh [Main types and basic methods of reframing]. URL: https://studwood.net/1269174/psihologiya/osnovnye_vidy_bazovye_metodiki_refreyminga.
24. Refreyminh «shist' krokiv» [Reframing "six steps"]. URL: <https://alexus.com.ua/terapiya-z-metodiki-nlp/>.
25. Chkan A.S., Markova S.V., Kovalenko N.M. (2014) Samomenedzhment: navchal'nyy posibnyk [Self-management: a study guide]. Zaporizhzhia: ZNU. 84 p.
26. Dunford R., Palmer I. Hnuchkist' yak obgruntuvannya orhanizatsiynykh zmin: dyskursyvnyy pidkhid [Flexibility as a rationale for organizational change: a discursive approach]. URL: <https://grebennikon.u/category/56/?start=20>.

Стаття надійшла до редакції: 26.11.2024
Received: 2024.11.26