

- безпеці України в сучасних умовах військових викликів. *Social Development and Security*. 2024. Vol. 14. No. 2. P. 272–285.
DOI: 10.33445/sds.2024.14.2.22
4. Степаненко С. В., Мануйлов О. В. Особливості функціонування підприємств-постачальників на енергетичному ринку України в умовах ризику. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 1. С. 97–103.
DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-1-20>
5. Лазаренко Д. Ризики в системі енергетичної безпеки України: стан та перспективи захисту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2. С. 318–323.
DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-39>
6. Ma Y., Feng G.-F., Chang C.-P. The impact of energy security on energy innovation: a non-linear analysis. *Applied Economics*. 2024. P. 1–21.
DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2024.2317810>
7. Zhang S., Lin S., Wang C., Shahbaz P. Towards energy sustainability: Exploring the nexus between global value chain participation and energy security in developing and developed countries. *Plos One*. 2024. Vol. 19. No. 1. e0296705.
DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296705>
8. Lee Ch.-Ch., Yuan Z., He Z.-W., Xiao F. Do geopolitical risks always harm energy security? Their non-linear effects and mechanism. *Energy Economics*. 2024. Vol. 129. Art. 107245.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2023.107245>
9. Man O. R., Radu R. I., Mihai I. O. et al. Approaches to a New Regional Energy Security Model in the Perspective of the European Transition to Green Energy. *Economies*. 2024. Vol. 12. Iss. 3. Art. 61.
DOI: <https://doi.org/10.3390/economies12030061>
10. Nguyen H. H., Van Nguyen P., Ngo V. M. Energy security and the shift to renewable resources: The case of Russia-Ukraine war. *The Extractive Industries and Society*. 2024. Vol. 17. Art. 101442.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101442>

УДК 658.5
JEL: L22; O21
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-320-327>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗМІН

©2024 ЮХМАН Я. В., ЧУХРАЙ В. З., БЕРЕЖНИЦЬКИЙ О. І.

УДК 658.5
JEL: L22; O21

Юхман Я. В., Чухрай В. З., Бережницький О. І. Інтеграція процесного підходу в систему управління в умовах змін

В епоху цифрової трансформації та глобалізації суб'єктам господарювання потрібна висока гнучкість та оперативність, а традиційні методи управління, такі як функціональний підхід, часто не дозволяють ефективно реагувати на виклики ринку. В зазначеному контексті процесний підхід в управлінні стає все більш актуальним у сучасних умовах, де підприємства змушені швидко адаптуватися до динамічних змін середовища функціонування, конкуренції та технологічного розвитку. Метою статті є узагальнення теоретичних аспектів інтеграції процесного підходу в систему управління підприємством в умовах змін. У статті проаналізовано визначення поняття «процесний підхід» різними авторами. Визначено, що процесний підхід в управлінні підприємством спрямований на розуміння й управління підприємством через сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких робить внесок у досягнення кінцевої мети. Досліджено процесний підхід у системі управління в умовах змін, виокремлено його ключові засади (такі як орієнтація на результат, постійне вдосконалення та клієнт-орієнтованість), переваги та недоліки; обґрунтовано вплив зовнішніх та внутрішніх змін на системи управління, а також виділено принципи управління змінами в умовах процесного підходу, серед яких транспарентність і комунікація, планування та поетапне впровадження, безперервне навчання та моніторинг. Проілюстровано інтеграцію процесного підходу до наявної системи управління. Зокрема, досліджено методи інтеграції процесного підходу, серед яких: аналіз поточних процесів, побудова карти бізнес-процесів та оптимізація процесів. Окреслено етапи впровадження процесного підходу: планування, тестування та повна інтеграція. Доведено, що процесний підхід дозволяє зосередитися на постійному поліпшенні та оптимізації процесів, що є особливо важливо в контексті підтримки рівня конкурентоспроможності підприємств. Завдяки орієнтації на результат зазначений підхід полегшує координацію між відділами, знижує внутрішні витрати та підвищує прозорість операцій.

Ключові слова: процесний підхід, система, управління, зміни, підприємство, інтеграція, невизначеність.

Рис.: 2. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 10.

Юхман Ярина Василівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: yaruna2003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>

Чухрай Володимир Зенонович – здобувач, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: vovachukhray@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4890-7299>

Бережницький Олег Ігорович – здобувач, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: Oleh.i.berezhnyskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0905-9922>

Yukhman Ya. V., Chukhrai V. Z., Berezhnytskyi O. I. Integration of the Process Approach into the Enterprise Management System in Conditions of Change

In the era of digital transformation and globalization, business entities need high flexibility and agility, since traditional management methods such as the functional approach do not allow them to respond effectively to market challenges. In this context, the process approach in management is becoming more and more relevant in modern conditions, where enterprises are forced to quickly adapt to dynamic changes in the operating environment, competition, and technological development. The article is aimed at generalizing the theoretical aspects of integrating the process approach into the enterprise management system in the context of changes. The article analyzes the definition of the concept of «process approach» by different authors. It is defined that the process approach in enterprise management is aimed at understanding and managing the enterprise through a set of interrelated processes, while each of them contributes to the achievement of the ultimate goal. The process approach in the management system in the context of changes is studied, its key principles (such as result-orientation, continuous improvement and customer orientation), advantages and disadvantages are allocated; the impact of external and internal changes on management systems is substantiated, and the principles of change management in the context of a process approach, including transparency and communication, planning and phased implementation, continuous training and monitoring, are singled out. The integration of the process approach to the existing management system is illustrated. In particular, methods of integrating the process approach are studied, which include: analysis of current processes, building a map of business processes, and optimization of processes. The stages of implementation of the process approach are outlined as follows: planning, testing, and full integration. It is proved that the process approach allows you to focus on continuous improvement and optimization of processes, which is especially important in the context of maintaining the level of competitiveness of enterprises. Being result-oriented, this approach facilitates coordination between departments, reduces internal costs, and increases transparency in operations.

Keywords: process approach, system, management, change, enterprise, integration, uncertainty.

Fig.: 2. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 10.

Yukhman Yaryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Investment, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: yaryna2003@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3535-731X>

Chukhrai Volodymyr Z. – Applicant, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: vovachukhrai@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4890-7299>

Berezhnytskyi Oleh I. – Applicant, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: Oleh.i.berezhnytskyi@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0905-9922>

Процесний підхід стає невід'ємною частиною сучасної системи управління завдяки своїй здатності забезпечувати прозорість, гнучкість та ефективність бізнес-процесів. На відміну від традиційного функціонального підходу, де організації структуровані за функціями чи відділами, процесний підхід орієнтований на потоки дій, які забезпечують кінцевий результат клієнта. Він дозволяє бачити ланцюжок створення цінності від початку до кінця, що спрощує контроль за якістю, знижує витрати та мінімізує помилки.

Вивченню процесного підходу в управлінні присвячено багато наукових праць вітчизняних вчених-економістів, зокрема Гузенка Д. В. [1], Літвінова О. С., Гуменюк І. О. [3], Максименко Ж. В. [4], Світличної К. С., Гуревич Т. Г. [8], Філіної С. В., Крутька О. І., Кужеля О. В. [10] та ін. Дослідженню управління в умовах змін присвячено наукові праці таких вчених, як Прохорова В. В. [5–7], Бабічев А. В. [5], Мушникова С. А. [6], Юхман Я. В. [6; 7], Янчак Ю. О. [7] та ін. Втім, обидва напрями досліджень розвиваються під впливом змін, характерних для сучасних реалій.

Метою статті є визначення напрямів і особливостей інтеграції процесного підходу в систему управління підприємством у сучасних умовах.

Аналіз визначення поняття «процесний підхід» різними авторами наведено в табл. 1. Спираючись на визначення сутності понять, наведене в табл. 1, доцільно зауважити, що процесний підхід в управлінні спрямований на розуміння й управління підприємством через сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких робить відповідний внесок у досягнення стратегічної мети.

У процесному підході увага зосереджена на безперервних ланцюжках дій, які проходять через кілька відділів, щоб досягти загального результату, на відміну від функціонального підходу, який полягає в тому, що будь-яка потреба розглядається як сукупність певних функцій, які необхідно виконати [10]. Процеси перетинають межі функціональних підрозділів, що дозволяє підприємству працювати як єдине ціле, фокусуючись на кінцевій меті – задоволення потреб клієнта.

У функціональному підході, навпаки, структура підприємства будується навколо окремих відділів, кожен із яких відповідає за конкретні функції. Завдання виконуються всередині цих відділів, і кожен відділ оптимізує свою роботу незалежно від інших, орієнтуючись на внутрішні цілі. У результаті часто виникає фрагментарність, коли співпрацівники фокусуються на досягненні цілей

Визначення поняття «процесний підхід» у сучасній науковій літературі

№ з/п	Автор(-и), джерело	Визначення поняття
1	Максименко Ж. В. [4]	«...це сучасна концепція антикризового менеджменту, яка відкриває можливості для забезпечення конкурентоспроможності підприємства»
2	Світлична К. С., Гуревич Т. Г. [8]	«...це підхід, згідно з яким уся діяльність організації розглядається як сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих процесів»
3	Гузенко Д. В. [1]	«...це вихід на продуктивну ідею внутрішніх постачальників і споживачів, оскільки реальна діяльність, що приносить додану вартість, не здійснюється окремими елементами функціональної ієрархії, а пронизує підприємство у вигляді сукупності процесів»
4	Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. [10]	«...розглядає діяльність підприємства як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, а не як набір окремих функцій, і керує кожним бізнес-процесом окремо, а також охоплює кожну стадію життєвого циклу продукту і створює додану вартість та цінність для споживача»
5	Літвінов О. С., Гуменюк І. О. [3]	«...це управління, засноване на безперервності взаємопов'язаних управлінських рішень і функцій»

свого підрозділу, що може знижувати загальну ефективність і результативність, заважати адаптації до змін.

Процесний підхід створює інтеграцію між функціями, що робить його більш гнучким та орієнтованим на кінцевий результат для клієнта, тоді як функціональний підхід більше орієнтований на внутрішню спеціалізацію та контроль у межах кожного відділу.

Процес можна представити як серію дій, яка починається з вхідних ресурсів (наприклад, матеріалів або інформації), проходить через етапи перетворення та приводить до виходу кінцевого результату, що представляє цінність для споживача або суб'єкта господарювання.

Процесний підхід у системі управління підприємством в умовах змін наведено на рис. 1.

Процесний підхід спрямований на досягнення конкретних цілей, таких як задоволення потреб клієнта, підвищення якості продукції або ефективності роботи. Кожен процес має свій вихід (результат), що дозволяє контролювати його корисність і відповідність заданим стандартам. Одним із ключових принципів процесного підходу є постійне вдосконалення. Суб'єкти господарювання прагнуть підвищення якості своїх процесів, виявляючи та усуваючи недоліки, оптимізуючи дії та оновлюючи інструментарій управління. Доцільно також відзначити, що процесний підхід орієнтований на клієнта (споживача) та його потреби.

Однією з переваг процесного підходу є те, що кожен процес можна відстежити, що полегшує виявлення й усунення проблем і загроз. Крім того,

процеси оптимізуються, що дозволяє уникнути дублювання та непотрібних дій. До того ж, фокус на кінцевих результатах сприяє задоволенню потреб споживачів та підвищенню їхньої лояльності, а також дозволяє швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процесний підхід має багато переваг, але його впровадження також пов'язано з низкою недоліків і потенційних складнощів, які важливо враховувати при його застосуванні.

По-перше, хоча процесний підхід спрямований на підвищення гнучкості й ефективності, він також може призвести до надмірної бюрократизації. Перехід до суворого дотримання процесних регламентів іноді ускладнює оперативне прийняття рішень, особливо в умовах зовнішнього середовища, що швидко змінюється.

По-друге, процесний підхід потребує активної взаємодії між різними підрозділами та співпрацівниками, що може призвести до конфліктів та проблем у координації. Особливо це помітно у великих організаціях, де процеси охоплюють кілька відділів та вимагають чіткого розподілу відповідальності.

По-третє, за надмірного акценту на детальне опрацювання процесів організація може втратити стратегічний фокус і зосередитися на підтримці поточних процесів, а не на довгострокових цілях. Це може призвести до того, що підприємство буде орієнтоване на виконання конкретних процесних завдань, але не зможе оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

По-четверте, у разі високої ринкової чи технологічної нестабільності процесний підхід може бути недостатньо ефективним, оскільки його використання вимагає стійкості та стабільності.

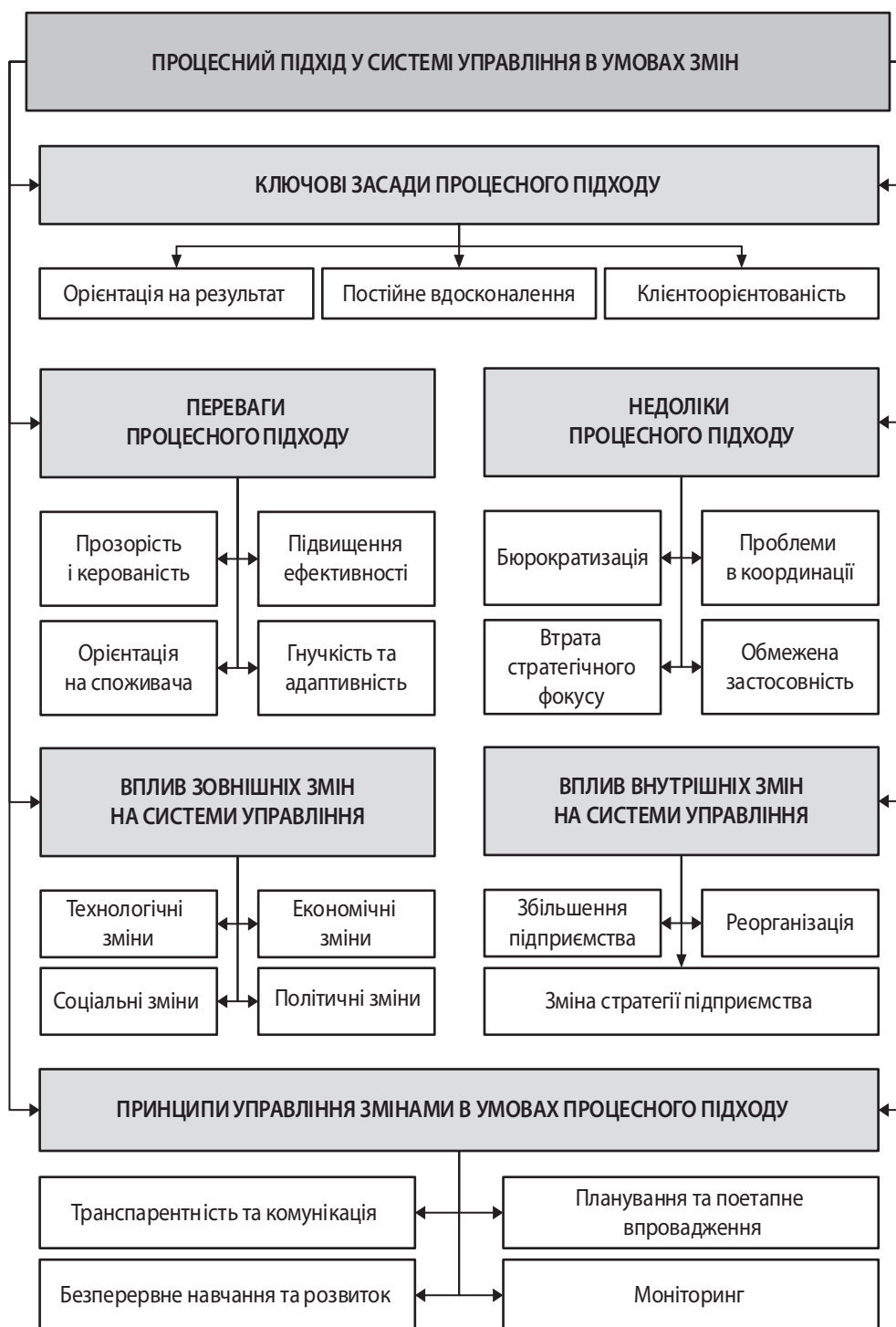


Рис. 1. Процесний підхід у системі управління підприємством в умовах змін

Разом із тим, сучасні підприємства працюють в умовах постійно змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища. Управлінські системи мають бути гнучкими та адаптивними, щоб ефективно реагувати на зміни та підтримувати сталий розвиток підприємства.

Як зазначають автори праці [6], трансформація підприємства являє собою комплексний процес, що включає зміну стратегій, бізнес-моделей,

процесів та культурних установок для адаптації до нових умов і вимог ринку.

Вплив зовнішніх змін на системи управління підприємством проявляється в такому:

- 1) впровадження нових технологій, автоматизація та цифровізація процесів вимагають від підприємств адаптації управлінських систем і потребують перебудови робочих процесів, підвищення рівня компетенції

- працівників, запровадження нових стандартів безпеки;
- 2) коливання валютних курсів, інфляція та зміни в умовах кредитування вимагають від підприємств перегляду своєї фінансової політики та стратегій управління ризиками;
 - 3) вплив соціальних факторів, таких як демографічні зрушення, зміни у споживчих уподобаннях і зростання ролі екологічних стандартів, спонукає суб'єктів господарювання адаптувати свої управлінські системи;
 - 4) політична нестабільність, зміни законодавства та міжнародні санкції впливають на управлінські процеси та структури підприємств.

Вплив внутрішніх змін на системи управління підприємством проявляється в такому:

- 1) зі зростанням підприємства ускладнюються його структура та процеси, тому в цьому контексті процесний підхід стає особливо важливим для спрощення управління та запобігання дублюванню завдань;
- 2) для ефективної реалізації нової стратегії доцільно вводити зміни у структурі підприємства, адаптувати організаційну культуру та кадрову політику;
- 3) реорганізація підприємства вимагає інтеграції різних систем управління, стандартів і процедур, що, частіше за все, супроводжується оновленням кадрової політики, зміною структури відділів та переглядом бізнес-процесів.

Водночас процесний підхід допомагає суб'єктам господарювання підтримувати гнучкість та адаптивність за умов нестабільного середовища. Він забезпечує не лише структуру, а й необхідні інструменти для швидкої й ефективної перебудови бізнес-процесів.

Ефективна інтеграція процесного підходу в систему управління підприємством в умовах змін базується на низці ключових принципів:

- ✦ *транспарентність і комунікація*, тобто всі зміни та їх причини мають бути чітко доведені до співробітників, що дасть змогу знизити рівень їхнього опору змінам;
- ✦ *поетапне впровадження змін* дозволить мінімізувати ризики та поступово адаптувати нову (або вдосконалену) систему управління;
- ✦ *безперервне навчання та розвиток* є необхідними в контексті адаптації до процесів, що змінилися;
- ✦ *регулярний моніторинг ефективності змін і коригування процесів* дозволяють досягти стабільного розвитку підприємства.

В умовах невизначеності, у тому числі фінансової системи, розвиток будь-якої соціально-економічної системи загалом і підприємства зокрема є нестійким, періоди стрімкого зростання змінюються фінансовими кризами чи застійними явищами [9]. Процесний підхід допомагає суб'єктам господарювання підтримувати гнучкість та адаптивність функціонування в умовах нестабільного середовища. Він забезпечує не тільки структуру, але й необхідні інструменти для швидкої та ефективної перебудови бізнес-процесів.

У контексті адаптації підприємств до змін цифровізація процесів відіграє ключову роль, адже, як зазначено у праці [7], цифрові технології є невід'ємною частиною та однією із основних характеристик соціально-економічного середовища.

До того ж, як вбачають автори праці [8], перетворення традиційних бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій відображає глибокі зміни, які відбуваються у способі, яким підприємства працюють і конкурують на ринку. Процесний підхід легко інтегрується, якщо організація до цього дотримувалася функціонального підходу. Інтеграцію процесного підходу в наявну систему управління наведено на *рис. 2*.

Перш ніж впровадити процесний підхід в систему управління, важливо провести аналіз поточних процесів, щоб виявити неефективні етапи, які потребують оптимізації. Такий аналіз спрямований на виявлення дублювання завдань чи надлишкового використання ресурсів. На основі аналізу поточних процесів можна виділити такі, що мають найбільший вплив на ефективність усієї системи, та визначити пріоритетні напрямки стратегічного розвитку.

Карта бізнес-процесів візуалізує послідовність дій та взаємозв'язок між виробничими етапами. Вона спрощує розуміння процесів як керівництва, так і співпрацівників, дозволяючи всім учасникам бачити «картину загалом». Карта бізнес-процесів дає змогу оптимізувати процеси, а саме, поліпшити координацію між відділами та скоротити непотрібні етапи.

Таким чином, процесний підхід дозволяє організаціям бути гнучкими й ефективно адаптуватися до змін. Цифровізація, чітке управління змінами та поетапне впровадження процесного підходу роблять цю систему ефективною та стійкою навіть в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

В епоху цифрової трансформації та глобалізації суб'єктам господарювання потрібна висока гнучкість та оперативність, а традиційні методи управління, такі як функціональний підхід, часто

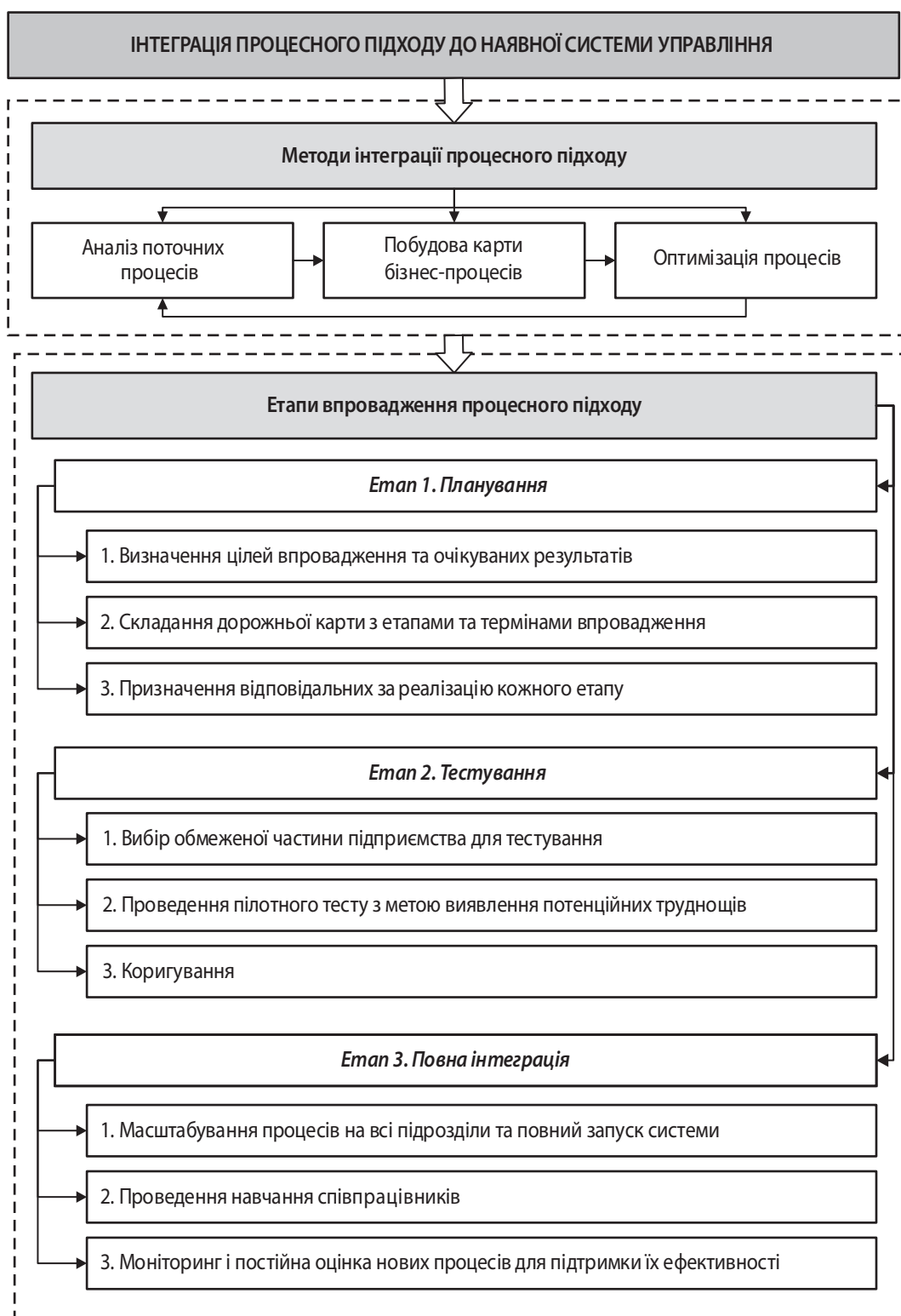


Рис. 2. Інтеграція процесного підходу в наявну систему управління підприємством

не дозволяють ефективно реагувати на виклики ринку. У зазначеному контексті процесний підхід в управлінні стає все більш актуальним у сучасних умовах, де підприємства змушені швидко адаптуватися до динамічних змін середовища функціонування, конкуренції та технологічного розвитку.

Отже, процесний підхід є ефективним управлінським інструментом, що дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, підвищити їх прозорість і здатність до адаптивності до змін. В умовах динамічного зовнішнього середовища цей підхід дозволяє

суб'єктам господарювання орієнтуватися на задоволення потреб клієнтів, що особливо важливо в умовах зростаючої конкуренції. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Гузенко Д. В. Модернізація бізнес-процесів організації. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 3 листопада 2020 р.). Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 86–90.
2. Данилевич Н. М. Функціональний підхід до управління у системі місцевого самоврядування в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37>
3. Літвінов О. С., Гуменюк І. О. Управління оборотним капіталом підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 7–8. С. 103–108. DOI: [10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-103-108](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-103-108)
4. Максименко Ж. В. Процесно-орієнтований підхід антикризового управління підприємницькими структурами. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Тернопіль, Україна – м. Переворськ, Польща, 6–7 липня 2023 р.). Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2023. С. 53–54.
5. Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: кол. моногр. / заг. ред. В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 387–394.
6. Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Юхман Я. В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. моногр. / заг. ред. В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 92–98. DOI: [10.33296/monograpf-2024](https://doi.org/10.33296/monograpf-2024)
7. Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 104–111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>
8. Світлична К. С., Гуревич Т. Г. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: матеріали доповідей IX науково-практичної конференції з міжнародною участю (м. Харків, 1 листопада 2020 р.). Харків: Монограф, 2020. С. 340–342. URL: <https://dSPACE.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23891/1/340-342.pdf>

9. Сівіцький В. В., Янчак Ю. О., Янчак С. О. Економічні аспекти використання штучного інтелекту в інституціональному переформатуванні бізнес-середовища. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. моногр. / заг. ред. В. В. Прохорової. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 232–240. DOI: [10.33296/monograpf-2024](https://doi.org/10.33296/monograpf-2024)
10. Філіна С. В., Крутько О. І., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3. С. 382–385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>

REFERENCES

- Danylevych, N. M. "Funktsionalnyi pidkhdid do upravlinnia u systemi mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini" [Functional Approach to Governance in the System of Local Government in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 31 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-37>
- Filina, S. V., Krutko, O. I., and Kuzhel, O. V. "Teoretychni ta metodychni aspekty protsesnoho pidkhdodu do upravlinnia pidpriemstvom" [Theoretical and Methodological Aspects of the Process Approach to Enterprise Management]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2024): 382-385. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57>
- Huzenko, D. V. "Modernizatsiia biznes-protseviv orhanizatsii" [Modernization of Business Processes of the Organization]. *Suchasni stratehii ekonomichnoho rozvytku: nauka, innovatsii ta biznes-osvita*. Kharkiv: KhNURE, 2020. 86-90.
- Litvinov, O. S., and Humeniuk, I. O. "Upravlinnia oborotnym kapitalom pidpriemstva" [Working Capital Management of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 7-8 (2021): 103-108. DOI: [10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-103-108](https://doi.org/10.32680/2409-9260-2021-7-8-284-285-103-108)
- Maksymenko, Zh. V. "Protsevo-orientovanyi pidkhdid antykrizovoho upravlinnia pidpriemnytskymy strukturamy" [Process-oriented Approach of Anticrisis Management of Business Structures]. *Informatsiine suspilstvo: tekhnolohichni, ekonomichni ta tekhnichni aspekty stanovlennia*. Ternopil: FOP Shpak V. B., 2023. 53-54.
- Prokhorova, V. V., Babichev, A. V., and Yanchak, Yu. O. "Tsyfrovizatsiia upravlinnia na makrorivni" [Digitization of Management at the Macro Level]. In *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyscha v umovakh hlobalnykh transformatsii*, 387-394. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2023.
- Prokhorova, V. V., Mushnykova, S. A., and Yukhman, Ya. V. "Entropiia yak parametrychne obmezhenia umov

rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system" [Entropy as a Parametric Limitation of the Conditions of Development of Socio-economic Systems]. In *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyscha v umovakh entropii*, 92-98. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2024.

DOI: 10.33296/monograf-2024

Prokhorova, V. V., Yukhman, Ya. V., and Yanchak, Yu. O.

"Upravlinnia transformatsiieu pidpriemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti" [Enterprise Transformation Management on the Basis of Digital Coherence]. *Biznes Inform*, no. 6 (2024): 104-111.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

Sivitskyi, V. V., Yanchak, Yu. O., and Yanchak, S. O. "Ekonomichni aspekty vykorystannia shtuchnoho intele-

ktu v instytutsionalnomu pereformatuvanni biznes-seredovyscha" [Economic Aspects of Using Artificial Intelligence in the Institutional Reformatting of the Business Environment]. In *Transformatsiia ekonomichnoho seredovyscha v umovakh entropii*, 232-240. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2024.

DOI: 10.33296/monograf-2024

Svitlychna, K. S., and Hurevych, T. H. "Sutnist protsesnoho pidkhodu do upravlinnia pidpriemstvom" [The Essence of the Process Approach to Enterprise Management]. *Profesiinyi menedzhment v suchasnykh umovakh rozvytku rynku* (2020): 340-342. <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/23891/1/340-342.pdf>