

DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2025-54-3>

УДК 332.72:005.511]:339.13.021](045)

Волокитіна Л.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Західнодонбаського інституту
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3807-5246>
E-mail: mypost230539@gmail.com*

Бензарь А.С.

*доцент кафедри економіки та менеджменту
Західнодонбаського інституту
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0943-0109>
E-mail: absolutestralz16@ukr.net*

ФОРМУВАННЯ ГНУЧКОГО ЯДРА БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ ПРОЄКТНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

В сучасних умовах господарювання кожне підприємство має навчитися швидко реагувати на сигнали мінливого зовнішнього середовища та адаптуватися до нових умов існування. Формування гнучкого ядра бізнесу дозволяє своєчасно врахувати зміни та, розглядається як система елементів, яка спроможна швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нового стану ринку та забезпечувати створення високої споживчої цінності як гарантії конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг. В статті виокремлено основні елементи гнучкого ядра бізнесу, представлено дерево проблем і визначені цілі щодо вирішення проблеми підвищення рівня споживчої цінності товарів і послуг підприємства з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку. Зазначено особливості використання гнучкої моделі проєктного менеджменту при формуванні споживчої цінності.

Ключові слова: ядро бізнесу, споживча цінність, мінливе середовище, системний підхід, система збалансованих показників, конвергентний підхід, гнучке управління.

Volokytina Lubov, Benzar Anatolii. FORMATION OF A FLEXIBLE BUSINESS CORE USING A PROJECT-ORIENTED APPROACH

In modern business conditions, every enterprise must learn to respond quickly to signals of a changing external environment and adapt to new conditions of existence. The formation of a flexible business core allows for timely consideration of changes and is considered as a system of elements that is able to respond quickly to changes and adapt to the new state of the market and ensure the creation of high consumer value as a guarantee of the competitiveness of the enterprise in the market of goods and services. The article identifies the main elements of the flexible business core, presents a problem tree and defines goals for solving the problem of increasing the consumer value of the enterprise's goods and services in order to ensure competitive advantages in the market. The features of using a flexible project management model in the formation of consumer value are indicated. In the conditions of economic transformation, the importance of the uncertainty factor in the activities of business entities has significantly increased. Today, the whole world lives in a state of instability and unpredictability, and the market remains very dynamic. The survival of enterprises in such conditions depends on the action of long-term factors, one of which is the formed cognitariat of the firm. Possessing special strategic and operational functions, the cognitariat plays a central role in the intellectualization and informatization of production in creating consumer value. The need to form a firm's cognitariat is explained by the following reasons: the progressive instability of the external environment and the increase in the speed of reaction to its change, increasing the flexibility of the enterprise; the need for continuous monitoring of changes occurring in the external and internal environments of the enterprise; the need for a well-thought-out system of actions to ensure the survival of the enterprise and avoid crisis situations; preserving and increasing the mobility of working groups with a simultaneous increase in management flexibility; the desire for synthesis, integration of various branches of knowledge and human activity.

Key words: core business, consumer value, changing environment, systems approach, balanced scorecard, convergent approach, agile management.

Постановка проблеми. Глобалізація світу, підвищення конкуренції та швидкі технологічні зміни дестабілізують зусилля підприємства, направлені на його сталий розвиток. Традиційні підходи до

управління компанією не дають бажаних фінансових результатів, а якісні товари й послуги не підвищують попит пропорційно затracеним зусиллям. Діючі ринкові механізми, які виконують основні функції вже

нездатні забезпечувати виробників потенційними споживачами, ігноруючи їх забаганки та індивідуальні особливості. Сучасний споживач є більш вибагливішим, де на першому місці знаходиться не сама якість товару, як така, а його споживча цінність, яка здатна задовольнити потребу. Підприємницькі структури потребують конкурентного посилення та оптимізації її використання. Існуючі концепції бізнес-моделювання та наукові підходи потребують переосмислення та доопрацювання наявного бізнес-інструментарію, створюючи нове бачення розбудови прибуткових підприємницьких структур, які будуть орієнтовані на споживача.

Аналіз останніх досліджень публікацій.

Пошукам ефективної моделі бізнесу присвячено ряд наукових робіт зарубіжних і вітчизняних дослідників. Так, Франк Шонталер, Готфрід Фоссен, Андреас Обервайс, Томас Карле запропонували розробляти бізнес-процеси на основі моделей. Автори використали метод *Notus*, який дозволяє за допомогою чітко визначеної послідовності дій пройти шлях від початкової ідеї проєкту до створення повної моделі бізнес-процесу [8].

Роберт Каплан, Дейвід Нортон висвітили наукове обґрунтування щодо недостатності використання виключно показників фінансового обліку при оцінюванні ефективності організації. Учасники дослідження вважали, що залежність від узагальнених показників фінансової ефективності перешкоджає здатності компаніям створювати майбутню економічну вартість. Авторами було розроблено збалансовану систему показників як систему стратегічного управління [10]. Джон Дор висував окремий метод об'єктивного вимірювання цілей і результатів організації під назвою OKR (*objectives and key results*). На думку автора, OKR представляє собою простий процес, який допомагає розвивати різноманітні організації зосереджуючись на досягненні цілей, які стоять перед організацією та отримання нею бажаних результатів [2].

Аналіз архітектури підприємства як засобу, який дозволяє управляти знаннями та змінами, і порівняння його з іншими методами, інструментами і структурами управління, які використовують різні підходи до поліпшення управління бізнесом досліджено в науковій праці Бортнік А.М. [1] На переконання авторки архітектура підприємства може успішно взаємодіяти з основними інструментами і

методами управління для управління змінами. Денисова О.О. дослідила проблему використання сучасних шаблонів архітектури підприємства та запропонувала концепцію керування змінами архітектури підприємства [3]. Також дослідженню архітектури управління стратегічними змінами на підприємстві присвячено працю Приймака Н.С. [5] Автор запропонував використання комплексу підсистем розробки стратегічних змін на підприємстві.

Метою статті є дослідження сутності поняття ядра бізнесу, сучасних наукових підходів до визначення його структури, становлення зв'язків між елементами системи ядра та його здатності гнучко змінюватися адекватно вимогам зовнішнього середовища та коливанням кон'юнктури ринку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «ядро бізнесу»;
- визначити наукові підходи щодо розробки моделі гнучкого ядра бізнесу, спроможного забезпечити створення високої споживчої цінності;
- виокремити основні складові системи гнучкого ядра бізнесу, яка спроможна швидко реагувати на сигнали зовнішнього середовища;
- побудова дерева проблем і визначення цілей досягнення й створення високої споживчої цінності на основі сформованого гнучкого ядра бізнесу.

Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналіз, синтез, індукція, процесний і системний підходи, моделювання.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Актуальним напрямком в сучасних умовах розвитку теорії підприємництва є концепція бізнес-моделювання і побудови прибуткових підприємницьких структур, центральною ідеєю яких є створення споживчої цінності. S.F. Slater в своїх наукових роботах стверджує, що «причина існування і успіху фірми – в створенні споживчої цінності» [9]. Створюючи не товар, а споживчі цінності, бізнес стає ефективним. Zeithaml V. визначає цінність як «загальну оцінку споживачем корисності продукту, яка базується на сприйнятті того, що він одержує і що він за це віддає» [7]. Дослідження концепції «споживчої цінності» стає все більше актуальним в сфері підприємництва, а також економіки в цілому, оскільки на ринку

здійснюється обіг не товарів і послуг, а цінності, тобто того, що має ринкову привабливість і за що споживачі згодні платити. Виходячи з цього, весь бізнес доцільно розглядати через концепт цінності як процес її створення та просування на ринок.

Досліджуючи концепцію створення споживчої цінності слід враховувати тренди та наукові надбання, зокрема використання проєктно орієнтованого підходу в управлінні бізнесом. Адже об'єктом проєктного менеджменту є зміни в бізнес-процесах та в управлінні, які також можуть впливати на створення споживчої цінності товару чи послуги.

Моделювання гнучкого ядра бізнесу, щодо формування високої споживчої цінності являє собою складну, узгоджену роботу високопрофесійного персоналу всіх структурних підрозділів підприємства, дії якого цілеспрямовані на пошук шляхів підвищення споживчої цінності товарів і послуг підприємства і пов'язані з координацією процесів щодо закупівлі сировини, організації заощадливого виробництва, установлення комунікаційних зв'язків по збуту продукції та пошуку і залучення клієнтів та інше. Менеджмент підприємства пропонується базувати на принципах OKR (Objectives and Key) [2]. Розробка структури ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу ґрунтується на сучасних наукових дослідженнях, спрямованих на конвергентно-орієнтований розвиток підприємств та конвергентні підходи до управління підприємства. В основу моделі системи гнучкого ядра бізнесу покладено основні положення сучасної парадигми управління:

- підприємство – відкрита система, яка розглядається в сукупності факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- орієнтація не на об'єм випуску, а на якість продукції і послуг, на задоволення споживачів;
- ситуаційний підхід до управління, уявлення важливості швидкості та адекватності реагування на сигнали змін зовнішнього середовища;

- комунікації, які пронизують структуру як по горизонталі, так і по вертикалі;
- головне джерело прибутку – люди, які володіють знаннями і умови для реалізації їх потенціалу;

– система управління орієнтована на підвищення ролі організаційної культури, нововведень, мотивацію робітників та стиль управління;

- опора на фундаментальні основи менеджменту: якість, витрати, сервіс, нововведення, контроль ресурсів, персонал.

Визначення ядра бізнесу в умовах мінливого середовища – це актуальна завдання. Дослідження зарубіжного досвіду свідчать про те, що у всьому світі зараз визначаються тенденції наростання швидкості змін будь-якої діяльності, стратегій соціальної взаємодії та політичних орієнтирів, постійні зміни бізнес середовища, турбулентність поточних процесів у всіх сферах діяльності. Моделлю розвитку бізнесу в XXI століття стала концепція VUCA. Цей термін було запропоновано Н. Беннетом і Дж. Лемуаном як абревіатура англійських слів Volatility (нестабільність), Uncertainty (невизначеність), Complexity (складність), Ambiguity (неоднозначність) Порівняльна характеристика моделей бізнес-середовища XX і XXI століття надано в таблиці 1.

Виходячи з вищевикладеного та вимог регіонального ринку товарів і послуг, було запропоновано наступну модель формування гнучкого ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу (рис. 1), яке, на нашу думку, являє собою структуровану модель елементів, спроможних на системній основі забезпечити ефективне виконання сукупності процесів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей щодо досягнення високого рівня задоволення споживачів та ефективної економічної діяльності.

Модель, яка пропонується, відображає необхідні дії, конкретні організаційні, економічні та технологічні заходи в їхній взаємодії та взаємозалежності, реалізація яких потребує дотримуватися принципів нової парадигми (XXI ст.) управління біз-

Таблиця 1

Ключові характеристики моделей бізнес-середовища

SPOD (модель XX ст.)	VUCA (модель XXI ст.)
Стійкість (Steady)	Нестабільність (Volatility)
Передбаченість (Predictable)	Невизначеність (Uncertainty)
Простота (Ordinary)	Складність (Complexity)
Визначеність (Definite)	Неоднозначність (Ambiguity)

Джерело: [4]

нес-процесами та постулатів Демінга щодо постійного удосконалення якості продукції та послуг (так званого кола якості) і забезпечує ефективність в досягненні мети формування високої споживчої цінності на основі сформованого гнучкого ядра бізнесу, відповідному сучасним вимогам ринку. При модулюванні було застосовано інтегративно-конвергенціальний підхід щодо формування і забезпечення гнучкості системи управління елементами ядра, що надає можливість досягати синергетичного ефекту системи, який Ігор Ансофф в своїй науковій праці «Нова корпоративна стратегія» визначає як $2 + 2 = 5$ (так він відображає емерджентність системи), яка проявляється при системному і процесному

підходах щодо управління елементами системи ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу та організації раціональних зв'язків і комунікацій, які пронизують структуру як по горизонталі так і по вертикалі. Запропонована структура ядра бізнесу включає: стратегічний модуль, модуль маркетинг-мікс і модуль СЗП (система збалансованих показників).

Гнучкість ядра забезпечується можливістю швидкої трансформації елементів маркетингу-мікс. В забезпеченні своєчасного реагування і адаптації внутрішнього середовища до змін зовнішнього середовища впливову роль відіграє персонал. Визначення елементів і установа зв'язків базується на принципах системного

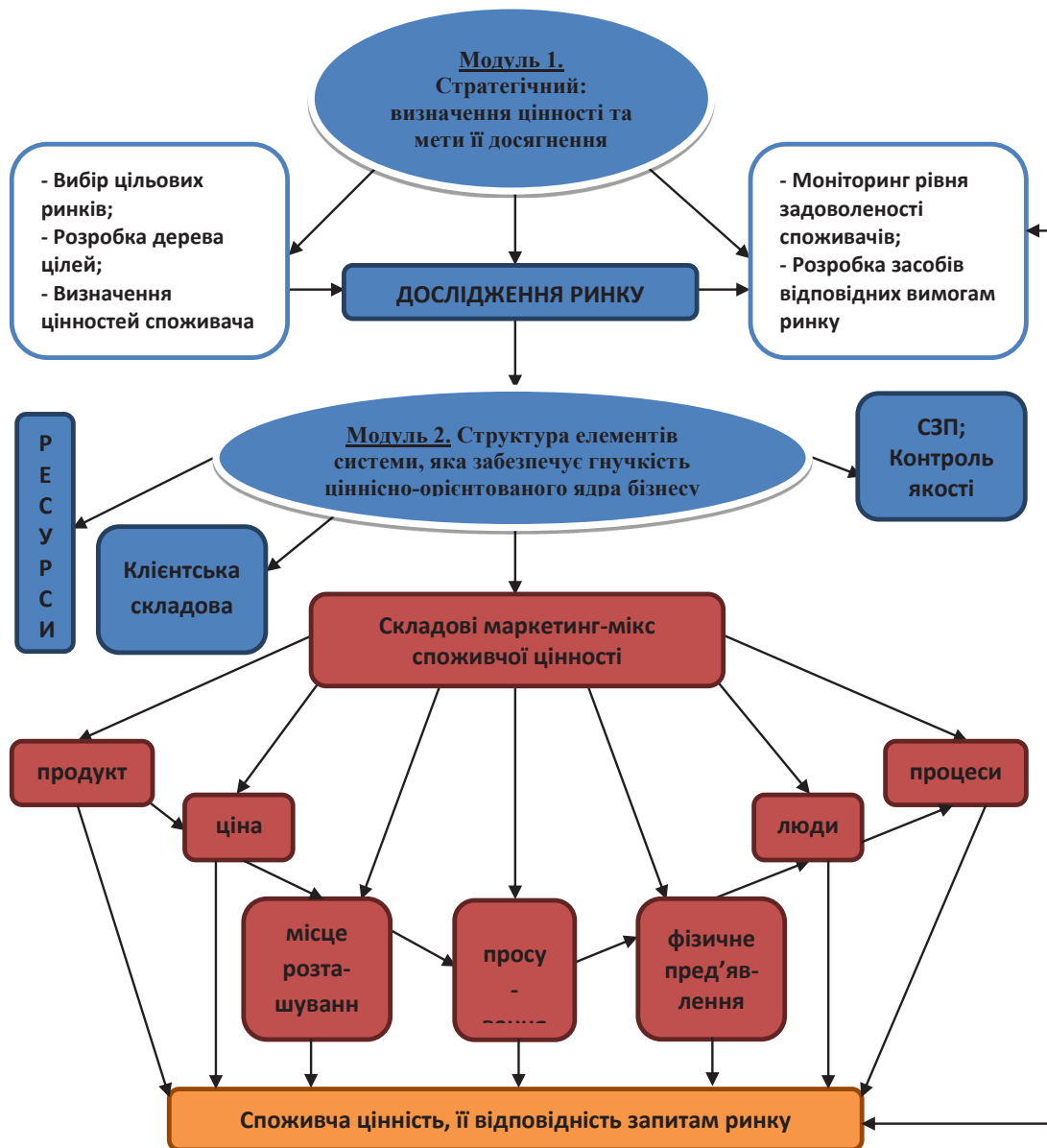


Рис. 1. Модель гнучкого ціннісно-орієнтованого ядра бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі досліджуваної літератури

і процесного підходів, а також в основу розробки структури ядра покладена японська ідея Кайзен «Безперервне удосконалення всього всіма». Виходячи з того, що гнучке ядро формується для досягнення стратегічної мети підприємства щодо створення конкурентоспроможної споживчої цінності, доцільно роботу з виокремлення елементів системи ядра починати з розробки дерева проблем (рис. 2).

Наступним є процес розробки цілей, які реалізуються на рівні окремих структурних підрозділів підприємства і є складовими багаторівневого дерева цілей підприємства по досягненню стратегічної мети щодо створення конкурентоспроможної споживчої цінності товарів і послуг, які пропонуються підприємством на ринку (таблиця 2). Дерево цілей сприяє виявленню бізнес-можливостей по усуненню проблем в ланцюжку створення цінності товарів і послуг підприємства, а також конкретизації дій щодо стратегічного управління формуванням ядра бізнесу і на його основі створення затребуваної споживчої цінності на цільових ринках.

Створюючи споживчу цінність, можна використати один із підходів проєктного менеджменту. Враховуючи концепцію VUCA, де бізнес розвивається в раптових

змінах, постійному потоці інформації та потребі в гнучкості робочих процесів слід застосовувати підхід Agile («гнучке управління»). Перевагою гнучкої моделі є: безперервне проєктування, гнучкий масштаб, модифікація організації команди проєкту та охоплення невизначеності і взаємодії з клієнтами або кінцевими споживачами. Першими, хто почали використовувати гнучкі моделі в бізнесі, були ІТ-компанії, пізніше до них приєдналися інші сфери. Гарним прикладом застосування гнучкого підходу стала японська автомобільна корпорація «Toyota».

У таблиці наведено перелік цілей, які реалізуються на різних рівнях менеджменту з метою вирішення стратегічної мети підприємства, щодо створення високої споживчої цінності на базі сформованого гнучкого ядра бізнесу. Взаємодія елементів системи ядра є нелінійною, тому самий слабкий вплив на зміну параметрів одного з елементів системи ядра викликає відхилення як в інших елементах, так і в системі ядра в цілому. Синхронізацію функціонування системи елементів ядра забезпечує система збалансованих показників (СЗП) підприємства, постійний її моніторинг і контроль з метою необхідного своєчасного корегування відповідно змінам.

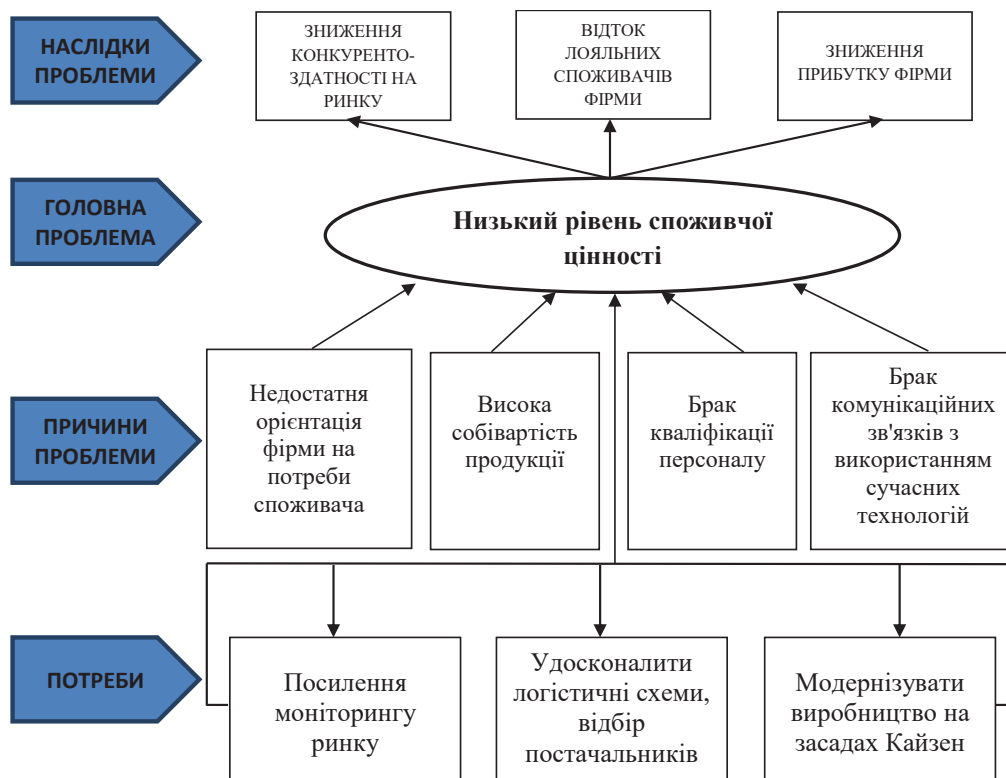


Рис. 2. Дерево проблем

Джерело: розроблено авторами на основі досліджуваної літератури

Таблиця 2

Складові формування дерева цілей підприємства

Ціль	Зміст
1	Забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання інноваційних технологій
2	Формування відповідно змінам стратегічних цілей підприємства кадрового потенціалу
3	Аналіз наявності ресурсів та навичок, які необхідні для одержання конкурентних переваг підприємства на ринку
4	Узгодження інтересів усіх учасників на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних і законодавчих механізмів
5	Розробка збалансованого механізму стратегічного управління по створенню високої споживчої цінності
6	На всіх рівнях управління розглядати процес формування високої споживчої цінності як елемент інтегрованої системи управління конкурентоспроможністю підприємства
7	Забезпечення безперервного моніторингу за наглядом та контролем процесів створення споживчої цінності
8	Оцінка адекватності пропозиції підприємства споживчому попиту та перевагам споживачів
9	Виявити частки незадоволених споживачів, які відчувають брак певного товару чи послуги
10	Оцінка рівня інтелектуалізації праці в галузі господарювання підприємства
11	Дослідити прогнози змін ринкової рівноваги, проаналізувати стан купівельної спроможності населення
12	Аналіз потенціалу ринку для визначення вигідних секторів
13	Аналіз сучасних технологічних тенденцій і можливостей для інтеграції технологій у бізнес-процеси щодо формування високої споживчої цінності
14	Визначення ступеня стабільності галузі та проведення SWOT-аналізу бізнес-діяльності підприємства
15	Виділити кореневі компетентності зовнішніх і внутрішніх учасників у ланцюжку створення цінностей
16	Визначити пріоритетні аспекти споживчої цінності
17	Встановити витрати, виходячи з параметрів цінності
18	Розробка збалансованої системи показників
19	Підвищення цінності за рахунок зниження витрат в логістичному ланцюжку
20	Забезпечити необхідність контролю за веденням спільних справ структурними підрозділами
21	Максимізація використання методології управління, що забезпечує ефект синергізму
22	Проаналізувати своєчасність і швидкість взаємного обміну інформацією з метою підвищення якості і стійкості управління по координації дій щодо формування високої споживчої цінності
23	Забезпечення зворотного зв'язку між цілями і результатами
24	Посилення програмно-цільового підходу в менеджменті підприємства
25	Забезпечити використання максимальної кількості інструментів маркетингу відносин для задоволення споживачів /партнерів

Джерело: складено авторами на основі досліджуваної літератури

Модель структури СЗП, яка запропонована Р. Каплан і Д. Нортонем являє собою угруповання показників за чотирма напрямками: «Фінанси», «Клієнти», «Внутрішні бізнес-процеси» і «Розвиток» [10].

Збалансована система показників розсуває обрій цілей кожної компанії далеко за рамки фінансових показників. Керівник має можливості визначити, як організація працює над створенням цінності для споживачів в теперішній час і для майбутніх клієнтів з одного боку, та що слід робити для того, щоб розширити внутрішні мож-

ливості і збільшити інвестиції в персонал, бізнес-процеси і процедури з метою удосконалення своєї діяльності в майбутньому – з іншої, другої сторони. СЗП поєднує в собі оціночну характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення цінності з фінансовими перспективами як короткострокових проєктів, так і успішної довгострокової діяльності в умовах жорстокої конкуренції. Завдання СЗП полягає в тому, щоб трансформувати місію компанії в конкретні, цілком відчутні завдання і показники. Ана-

лізуючи моделі структур низки компаній можна зробити висновки, що кожна з них, орієнтуючись на базову модель СЗП, розробляє свою, що обумовлено специфікою бізнесу, умовами господарювання, та стратегічною метою компанії. Так, наприклад, в умовах стійкого розвитку компанії Nova Chemical, AT&T (Канада) доповнюють свої моделі збалансованої системи такими складовими, як «соціальна сфера», «зовнішнє середовище».

На нашу думку, особливу роль в процесі реагування на зміни, її наслідки та забезпечення своєчасного адаптування внутрішнього середовища до змін відіграє персонал підприємства, його когнітаріат. В умовах сьогодення сформований когнітаріат є ключовою конкурентною перевагою підприємства і вагомим фактором впливу на еластичність підприємства. Сутність принципу еластичності полягає в тому, що швидкість зміни потенціалу системи залежить від самого потенціалу. Це свідчить про те, що різні організації (підприємства) по різному реагують на зміни зовнішнього середовища.

Менеджмент когнітаріату є складовою системи стратегічного менеджменту підприємства. і тому його метою є постійне підвищення освітнього рівня персоналу, збільшення частки персоналу широкого профілю, універсалів, що забезпечує ефективність і швидкість внутрішньої ротации кадрів з метою забезпечення реалізації стратегічних рішень щодо підвищення якості продукції підприємства або диверсифікації напряму її діяльності. Ключовими тенденціями в управлінні персоналом в умовах цифровізації є використання HR-аналітики та цифрових технологій, які сприяють оптимізації професійно-кваліфікаційної структури кадрів і адаптації її до сучасних трендів, до нових умов розвитку сучасної економіки. Від рівня інтелектуалізації праці, організації ощадливого виробництва, формування системи збалансованих показників та контролю за їх реалізацією залежить мінімізація витрат, що забезпечить зниження собівартості товарів і послуг і буде сприяти підвищенню їх цінності. В сучасних умовах жорстокої не добросовісної конкуренції, персонал підприємства є стратегічним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати з метою забезпечення гнучкості ядра бізнесу та створення на його основі конкурентоспроможних споживчих цінностей. Також слід зазначити важливість використання гнучкої проектної моделі, яка склада-

ється з різноманітних факторів, головним з яких залишається близькість до клієнта / споживача.

Висновки. Формування гнучкого ядра бізнесу представляє оновлену концепцію сучасного підприємництва, а проектно орієнтований підхід тільки посилює її вплив на створення споживчої цінності. Наукові підходи до формування ядра бізнесу враховують стан зовнішнього середовища та фактори, які впливають на розвиток підприємництва. Завдяки формуванню дерева проблем та переліку цілей, які стоять перед підприємцем можна ефективніше розробляти багаторівневе стратегічне дерево цілей щодо формування високої споживчої цінності товарів і послуг підприємства. Необхідною умовою для формування останньої є необхідність розробки структури моделі системи збалансованих показників як складової ядра бізнесу і ефективного інструменту менеджменту. В забезпеченні гнучкості ядра бізнесу і спроможності його швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати внутрішнє середовище до коливань кон'юнктури ринку товарів і послуг стратегічну роль відіграє когнітаріат.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бортнік А. М. Моделювання бізнес-архітектури підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 116–119.
2. Джон Дор. Мір'яй важливе. OKR: простий метод вирости вдсятеро. Київ : «Лабораторія», 2024. 288 с.
3. Денісова О. О. Керування змінами архітектури підприємства на основі міжкомпонентних зв'язків. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 161–167.
4. Захаров Є. В. Порівняльний аналіз підходів до концепцій світу: SPOD суспільство, VUCA суспільство та BANI суспільство. *Соціальна економіка*. 2022. Випуск 64. С. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13>.
5. Приймак Н. С. Архітектура управління стратегічними змінами на підприємстві та характеристика її елементів. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 207–214. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514>.
6. Тарасюк Г. М. Розвиток проектного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4(106). С. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32).
7. Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., & Berry Leonard L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Volume 49, pp. 41–50.
8. Schönthaler F., Vossen G., Oberweis A., Karle T. Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools. *Springer*. 2012. 189 p.

9. Stanley F. Slater. Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Volume 25, issue 2, pp. 162–167.
10. The balanced scorecard : translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*. 1996. 322 p.

REFERENCES:

1. Bortnik A. M. (2020) Modeliuvannia biznes-arkhitektury pidpriemstva [Enterprise business architecture modeling]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, no. 156, pp. 116–119. [in Ukrainian]
2. Dzhon Dor (2024) *Miriai vazhlyve. OKR: prostyi metod vyrosty vdesiatero* [Measure What Matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs]. K: "Laboratoriia", 288 p. [in Ukrainian]
3. Denysova O. O. (2016) Keruvannia zminamy arkhitektury pidpriemstva na osnovi mizhkomponentnykh zviazkiv [We manage the changing architecture of the enterprise based on intercomponent relationships]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy – Economic Development Strategy of Ukraine*, no. 39, pp. 161–167. [in Ukrainian]
4. Zakharov Ye. V. (2022) Porivnialnyi analiz pidkhodiv do kontseptsii svitu: SPOD suspilstvo, VUCA suspilstvo ta BANI suspilstvo [Comparative analysis of approaches to world concepts: SPOD society, VUCA society and BANI society]. *Sotsialna ekonomika – Social economy*, iss. 64, pp. 149–157. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-64-13> [in Ukrainian]
5. Pryimak N. S. (2019) Arkhitektura upravlinnia stratehichnyimi zminamy na pidpriemstvi ta kharakterystyka yii elementu [The architecture of strategic change management in an enterprise and the characteristics of its elements]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport and Industry Economics*, no. 67, pp. 207–2014. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i67.181514> [in Ukrainian]
6. Tarasiuk H. M. (2023) Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Project management development: main methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 4(106), pp. 26–32. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-4\(106\)-26-32](https://doi.org/10.26642/jen-2023-4(106)-26-32) [in Ukrainian]
7. Parasuraman A., Zeithaml Valerie A., & Berry Leonard L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41–50.
8. Schönthaler F., Vossen G., Oberweis A., Karle T. Business Processes for Business Communities: Modeling Languages, Methods, Tools. *Springer*. 2012. 189 p.
9. Slater F. S. (1997) Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, iss. 2, pp. 162–167.
10. The balanced scorecard : translating strategy into action / Robert S. Kaplan, David P. Norton. *Harvard Business School Press Boston, Massachusetts*. 1996. 322 p.

Стаття надійшла до редакції 22.02.2025.
The article was received 22 February 2025.