

УДК 004:658.5
JEL: L86; O33
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-104-111>

УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЦИФРОВОЇ КОГЕРЕНТНОСТІ

©2024 ПРОХОРОВА В. В., ЮХМАН Я. В., ЯНЧАК Ю. О.

УДК 004:658.5
JEL: L86; O33

Прохорова В. В., Юхман Я. В., Янчак Ю. О. Управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності

Трансформація підприємств являє собою не лише модернізацію технологій, а й глибоке переосмислення способів ведення бізнесу для підвищення його ефективності, конкурентоспроможності та стійкості. Трансформація може включати цифрову трансформацію, організаційні зміни, інновації в продуктах і послугах, а також адаптацію до зовнішніх змін. Мета статті полягає в дослідженні та аналізі методів управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності. У статті наведено методи управління трансформацією підприємств, серед яких доцільно виділити модель змін ADKAR, модель Джона Коттера, гнучке управління змінами, лін-трансформацію та цифрову трансформацію. У ході дослідження методів управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності стало очевидним, що успішна трансформація вимагає не лише модернізації технологій, а й глибокого переосмислення бізнес-процесів. Доведено, що комплексне використання зазначених методів управління трансформацією приведе до більшої результативності діяльності суб'єктів господарювання. Проілюстровано модель управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності, в основі якої знаходяться чотири основні блоки – основні функції управління в контексті управління трансформацією підприємств; цифрова когерентність як основна цифрової трансформації; позитивний ефект цифрової трансформації та основні перешкоди на шляху до цифрової когерентності. Проаналізовано визначення поняття «цифрова когерентність» різними вченими-економістами та наведено авторське трактування зазначеного терміна як узгодженість та інтеграція цифрових ініціатив та технологій усередині організації. Зроблено висновок, що впровадження цифрової когерентності та використання комплексних методів управління трансформацією підприємств дозволяє не тільки адаптуватися до умов, що змінюються, а й досягати значних результатів у підвищенні продуктивності та створенні нових бізнес-можливостей.

Ключові слова: управління, трансформація, підприємство, цифрова когерентність, цифрова трансформація.

Рис.: 2. **Бібл.:** 12.

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: vkprohkorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203623016>

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: yaryna2003@gmail.com

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

Янчак Юлія Олексіївна – асистентка, кафедра економіки та менеджменту, Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: yuliya.kurbel@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-8936>

UDC 004:658.5
JEL: L86; O33

Prokhorova V. V., Yukhman Ya. V., Yanchak Yu. O. Enterprise Transformation Management on the Basis of Digital Coherence

Enterprise transformation represents not only the modernization of technology, but also a profound rethinking of the way we do business to improve its efficiency, competitiveness and sustainability. Transformation can include digital transformation, organizational change, innovation in products and services, and adaptation to external changes. The aim of the article is to study and analyze methods for managing the transformation of enterprises on the basis of digital coherence. The article considers methods for managing the transformation of enterprises, among which it is expedient to highlight the ADKAR change model, John Kotter's model, flexible change management, lean transformation, and digital transformation. In the course of the study of methods for managing the transformation of enterprises based on digital coherence, it became obvious that successful transformation requires not only the modernization of technologies, but also a deep rethinking of business processes. It is verified that the integrated use of the aforementioned methods of transformation management will lead to better efficiency of activities of economic entities. The model of enterprise transformation management based on digital coherence is illustrated, which is based on four main blocks – the main management functions in the context of enterprise transformation management; digital coherence as the basis of digital transformation; the positive effects of digital transformation and the main obstacles to digital coherence. The definition of the concept of «digital coherence» by various economists is analyzed and the authors' own interpretation of this term as the coherence and integration of digital initiatives and technologies within the organization is presented. It is concluded that the introduction of digital coherence and the use of integrated methods for managing the transformation of enterprises allows not only to adapt to changing conditions, but achieve significant results in increasing productivity and creating new business opportunities.

Keywords: management, transformation, enterprise, digital coherence, digital transformation.

Fig.: 2. **Bibl.:** 12.

Prokhorova Viktoriia V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: vkprokhorova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2552-2131>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2000787>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57203623016>

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>

Yanchak Yuliya O. – Assistant, Department of Economics and Management, Educational and Scientific Institute "Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy" of V. N. Karazin Kharkov National University (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: yuliya.kurbel@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9139-8936>

Управління трансформацією підприємств стає все більш актуальним в умовах швидкозмінних ринкових умов, технологічного прогресу та глобалізації.

Управління трансформацією підприємств, зокрема цифровою, досліджували відомі вчені-економісти, серед яких Коттер Дж. [1], Буряк М., Маковоз О. [2], Дергачова Г., Колешня Я. [3], Обруч Г. [5], Пацьола Л. [6], Прохорова В. [7–11], Бабічев А. [7], Янчак Ю. [7], Овчиннікова В. [8], Чобіток В. [9; 10], Чобіток І. [10; 11] та багато ін. Вивченню цифрової когерентності присвятили свої наукові праці такі вчені, як Зайцева А. [4], Обруч Г. [5] та ін.

Швидкий розвиток технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн, вимагають від підприємств адаптації та інтеграції нових інструментів та рішень у свою діяльність. Крім того, посилення глобальної конкуренції змушує суб'єкти господарювання шукати нові ринки збуту та оптимізувати свої бізнес-процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. До того ж, зміни в економічному середовищі, такі як кризи, санкції, зміни в законодавстві тощо, вимагають від підприємств гнучкості та здатності швидко перебудуватись.

Трансформація підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує стратегічного підходу та ефективного управління. В умовах швидкого технологічного прогресу, потреб клієнтів, що змінюються, і глобальної конкуренції успішна трансформація стає ключовим фактором виживання та процвітання компаній. Використання перевірених моделей та сучасних підходів до управління змінами допомагає підприємствам структурувати процес трансформації, мінімізувати ризики та забезпечити стійке зростання та розвиток.

Для успішного управління трансформацією використовуються різні методи та моделі, які допомагають структурувати та організувати процес змін (рис. 1).

Модель змін ADKAR – відомий і широко використовуваний інструмент, який допомагає аналізувати зміни та краще розуміти їх, знижуючи рівень опору у групах розробників. ADKAR – це скорочення від англійських слів *Awareness* – усвідомлення / обізнаність, *Desire* – бажання, *Knowledge* – знання, *Ability* – вміння, *Reinforcement* – підсилення [12]. Зазначена модель, розроблена компанією Prosci, фокусується на управлінні змінами на рівні окремих співпрацівників.

8-етапна модель Коттера забезпечує просту дорожню карту для менеджерів змін, навіть якщо вони не є експертами в цій галузі. Кожен етап точно визначає, що потрібно зробити для того, щоб проєкт змін не відставав від графіка [1]. Запропонована модель управління змінами включає створення відчуття терміновості, формування лідерської коаліції, розробку візії та стратегії, донесення бачення, розширення можливостей співпрацівників, досягнення короткострокових перемог, консолідацію досягнень і закріплення нових підходів.

Гнучке управління змінами – це ітеративний та інкрементальний підхід до управління змінами, який наголошує на співпраці, зворотному зв'язку та постійному навчанні [2]. Цей підхід запозичує принципи Agile з розробки програмного забезпечення та застосовує їх до управління змінами.

На думку Пацьоли Л. В., «lean-трансформація» часто використовується для характеристики компанії, яка переходить від старого способу мислення до ощадливого мислення [6]. Принципи ощадливого виробництва застосовуються до трансформації організації з акцентом на усунення втрат, підвищення ефективності та створення цінності для споживача.

Цифрова трансформація також стає критично важливою для підприємств усіх розмірів та галузей. У сучасному технологічному ландшафті, що швидко змінюється, підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до нової цифрової реальності,

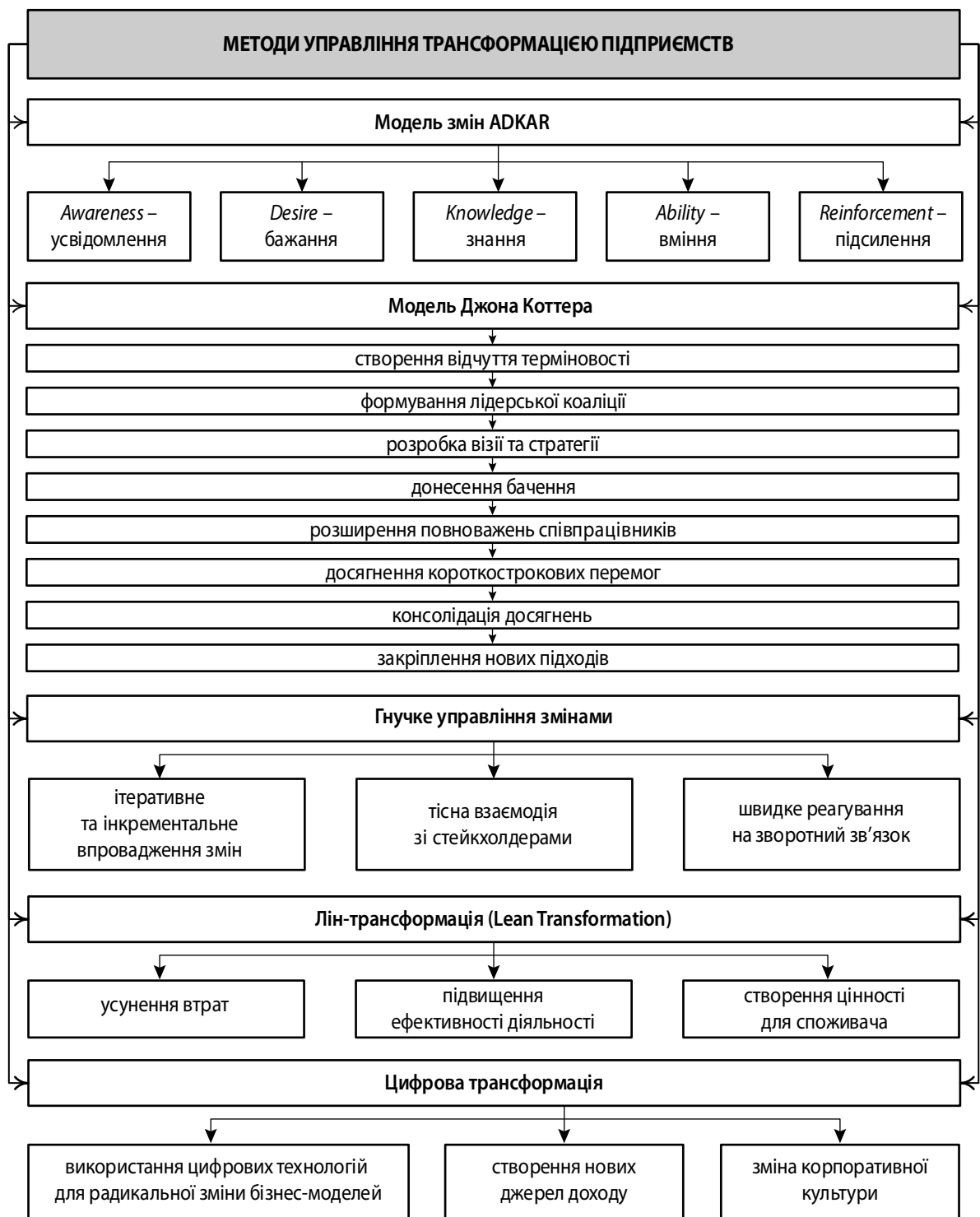


Рис. 1. Методи управління трансформацією підприємств

щоб залишатися конкурентоспроможними. Авторами праці [3] систематизовано термін «цифрова трансформація» як зміна форми діяльності, перебудова організаційної структури, застосування нових бізнес-моделей, нових джерел і форм отримання доходу, залучення ширшого кола споживачів, виведення обслуговування клієнтів на новий рівень, змішування сфер функціонування у нових формах, у тому числі у вигляді цифрових платформ.

Колектив авторів праці [7] стверджує, що експерти все більше покладаються на сучасні інформаційні системи та технології для моніторингу щораз більшого потоку зовнішньої та внутрішньої інформації та використання їх для аналізу, прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Цифрова трансформація є основою того, що всі активи, крім людського інтелекту, щорічно дешевшають, зникають одні професії та з'являються

нові, а низькоінтелектуальна праця поступово переходить в руки роботів і штучного інтелекту [8].

Модель управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності наведено на рис. 2. Блок 1 на рис. 2 ілюструє основні функції управління в контексті управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності – планування, організація, мотивація та контроль.

Планування трансформації починається з визначення цілей та стратегій, спрямованих на реалізацію цифрової когерентності в організації. Насамперед розробляється стратегічний план, що враховує поточні цілі та завдання підприємства. Важливо провести оцінку поточного стану діяльності підприємства, яка потребує цифрових змін, що дозволяє визначити пріоритетні напрями та основні ініціативи, необхідні досягнення цифрової когерентності. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, включно з проведенням SWOT-аналізу, допомагає виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, з якими може зіткнутися організація. На думку авторів [11], моніторинг технологічних трендів та змін на ринку забезпечує актуальність і конкурентоспроможність стратегії цифрової трансформації, яка є ключовим стратегічним завданням розвитку вітчизняних підприємств, реалізація якого покладена на відповідні підрозділи.

Організація процесів трансформації включає створення структур і процесів, необхідних для її реалізації. Важливо сформувати команду, відповідальну за управління цифровою трансформацією. Для інтеграції цифрових технологій можуть знадобитися нові організаційні структури. Забезпечення ресурсами є критичним аспектом успішної трансформації – виділення необхідних фінансових, людських і технічних ресурсів. Упровадження інформаційних систем і технологій, що підтримують цифрову когерентність, забезпечує ефективне управління та контроль за процесами трансформації.

Крім того, мотивація персоналу відіграє ключову роль успішної трансформації. Розробка програм навчання та розвитку, спрямованих на підвищення цифрових навичок співпрацівників, допомагає підготувати персонал до нових вимог ринку та завдань. Впровадження системи мотивації та заохочення у сфері цифрової трансформації стимулює активну участь співпрацівників у процесі змін. Формування корпоративної культури, що підтримує інновації, сприяє створенню середовища, що стимулює інноваційне мислення, обмін знаннями та трансфер технологій.

Контроль включає в себе моніторинг та оцінку прогресу за ходом трансформації. Встановлення

ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє оцінювати досягнення реалізації цифрових ініціатив. Регулярні аудити та перевірки забезпечують відповідність досягнення плану цифрової трансформації встановленим стандартам і вимогам. Аналіз результатів дозволяє виявити відхилення від визначених цілей та розробити систему доцільних у зазначеному аспекті коригувальних заходів стратегічного та тактичного характеру. Таким чином, постійний контроль і коригування плану цифрової трансформації забезпечують його актуальність і відповідність умовам зовнішнього та внутрішнього середовища, що змінюються.

У підсумку, ефективне виконання цих функцій менеджменту допомагає підприємствам успішно пройти через процес трансформації, забезпечуючи сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності в умовах технологічного ландшафту, що швидко змінюється.

Обруч Г. В. у своїй праці [5] визначає цифрову когерентність як властивість забезпечення інтероперабельності цифрових інновацій та наявних технологічних і технічних рішень на підприємствах, що досягається завдяки інтеграції доповненого реального та віртуального бізнес-середовища їх функціонування.

На думку Зайцевої А. С., цифрова когерентність визначається як гармонійне взаємодія цифрових технологій та бізнес-стратегій для досягнення спільних цілей [4].

Отже, цифрова когерентність – це узгодженість та інтеграція цифрових ініціатив та технологій усередині організації. Вона відіграє ключову роль у забезпеченні успішної трансформації підприємств з ряду причин (блок 2 на рис. 2).

По-перше, цифрова когерентність забезпечує єдине бачення та стратегію цифрової трансформації, дозволяючи уникати фрагментації та розрізненості ініціатив, що, своєю чергою, сприяє синергії між різними проектами та підрозділами.

По-друге, завдяки цифровій когерентності суб'єкти господарювання можуть ефективно використовувати свої ресурси, інтегруючи дані та процеси, що допомагає знижувати витрати.

По-третє, узгоджене використання цифрових технологій дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в навколишньому середовищі та адаптуватися до нових умов, що підвищує стійкість бізнесу за умов невизначеності.

По-четверте, цифрова когерентність сприяє поліпшенню комунікацій усередині компанії, а також з клієнтами та партнерами, що забезпечує більш прозору та ефективну взаємодію, а це критично важливо для успішного виконання стратегічних завдань.

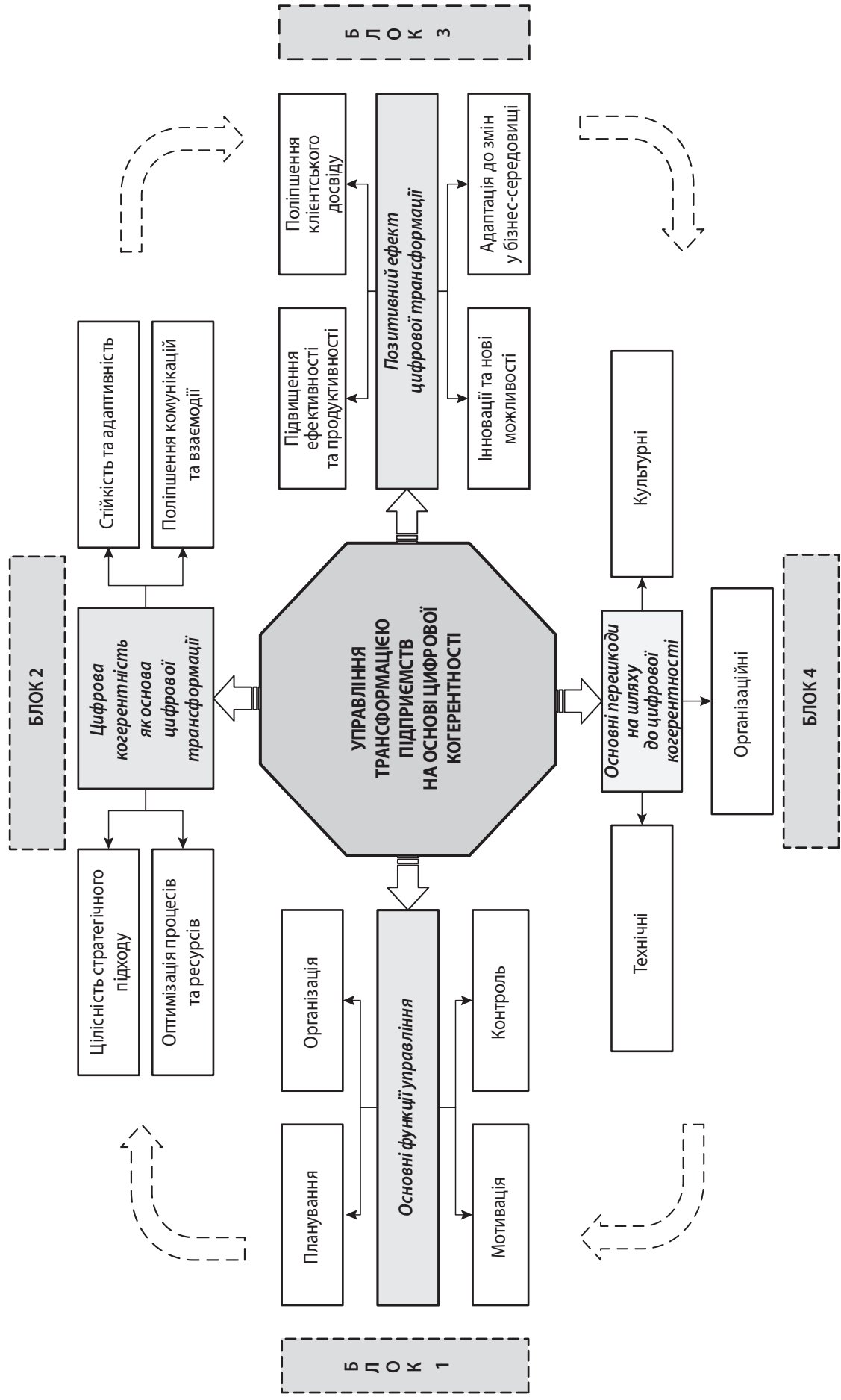


Рис. 2. Модель управління трансформацією підприємств на основі цифрової когерентності

Таким чином, доцільно зауважити, що цифрова когерентність є основою для успішної цифрової трансформації, забезпечуючи цілісний та інтегрований підхід до управління цифровими змінами в організації.

Еволюційний характер економічного розвитку та активізація процесу цифровізації не має комплексного та цілісного підходу, який би забезпечував цифрову трансформацію всієї інноваційної системи підприємств [10].

Позитивний ефект цифрової трансформації має такі прояви (блок 3 на рис. 2):

- ✦ впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати рутинні процеси, зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити продуктивність праці, що є особливо важливим за умов глобальної конкуренції;
- ✦ цифрові інструменти, такі як аналітика даних і CRM-системи, дозволяють глибше розуміти потреби клієнтів та пропонувати їм більш точкові рішення, адже сучасні споживачі очікують на персоналізований досвід взаємодії з брендами;
- ✦ використання великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання допомагає створювати нові продукти та послуги, які задовольняють потреби ринку, що змінюються, а цифрова трансформація відкриває доступ до нових бізнес-моделей і джерел доходу;
- ✦ швидка адаптація до змін на ринку, викликаних технологічними інноваціями, економічними та соціальними факторами, стає можливою завдяки гнучкості та масштабованості цифрових рішень.

Отже, цифрова трансформація являє собою не тільки впровадження нових технологій, а й є фундаментальною зміною бізнес-процесів і стратегій, спрямованої на підвищення ефективності, поліпшення взаємодії з клієнтами та створення інноваційних продуктів та послуг. Гнучкість і масштабованість цифрових рішень забезпечують швидку адаптацію до зовнішніх змін, роблячи компанію більш стійкою та готовою до майбутніх викликів.

На думку авторів праці [9], кожен бізнес-процес на підприємстві розглядається як сукупність операцій, які перетворюють матеріальні або інформаційні ресурси у відповідні потоки з метою підвищення рівня розвитку підприємства в умовах цифровізації.

На шляху до цифрової когерентності підприємства стикаються з безліччю перешкод, які можна поділити на технічні, організаційні та культурні (блок 4 на рис. 2).

Технічні перешкоди включають успадковані системи та інфраструктуру, які багато підприємств використовують уже багато років. Застарілі IT-системи складно інтегрувати із сучасними цифровими інструментами, що уповільнює процес трансформації та збільшує витрати на модернізацію. Крім того, впровадження нових технологій пов'язане з ризиками витоків даних та кібератак, що виявляє кібербезпеку як критично важливий аспект цифрової когерентності. Різноманітні системи та платформи часто не інтегруються одна з одною, що створює складності у створенні єдиної цифрової екосистеми та потребує значного часу та ресурсів для забезпечення сумісності.

Організаційні перешкоди пов'язані з опором змінам з боку персоналу та менеджерів. Нестача кваліфікованих фахівців з необхідними цифровими навичками також стає серйозною перешкодою, оскільки навчання та розвиток персоналу потребують певного часу та ресурсів. Крім того, відсутність чіткого планування та управління проектами цифрової трансформації може призвести до провалів, що потребує наявності досвідчених проектних менеджерів та ефективних методів управління проектами.

Культурні перешкоди включають невідповідну корпоративну культуру, де інновації не заохочуються. Погана комунікація всередині організації може призвести до непорозуміння та дезінформації, що уповільнює процес трансформації. Важливо забезпечувати транспарентне та ефективне спілкування на всіх рівнях.

ВИСНОВКИ

Отже, трансформація підприємства являє собою комплексний процес, що включає зміну стратегій, бізнес-моделей, процесів та культурних установок для адаптації до нових умов і вимог ринку. У сучасному світі цей процес все частіше пов'язаний із цифровими технологіями, які відіграють ключову роль у підвищенні ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

Ефективне управління трансформацією підприємств вимагає інтеграції різних підходів та моделей, які охоплюють усвідомлення та бажання змін, навчання та розвиток навичок, а також зміцнення нових практик та підходів.

Цифрова когерентність є фундаментом цифрової трансформації та включає цілісність стратегічного підходу та оптимізацію процесів і ресурсів. Для успішної реалізації цифрової когерентності необхідно подолати багато перешкод, серед яких доцільно виділити технічні, організаційні та культурні бар'єри. Зазначений процес потребує комплексного підходу, що включає модернізацію IT-

інфраструктури, підвищення рівня кібербезпеки, інтеграцію різноманітних систем, а також зміну корпоративної культури та активне лідерство. Слід зазначити, що подолання окреслених перешкод дозволить підприємству не лише успішно адаптуватися до трансформацій, а й отримати конкурентну перевагу на ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Зосим М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps). URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>
2. Буряк М. О., Маковоз О. С. Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 3. С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
3. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
4. Зайцева А. С. Бліц-масштабування в стратегічній конфігурації управління прозорістю розвитку підприємств на основі цифрової когерентності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 249–257. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-249-257>
5. Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 74. С. 91–101. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9452/1/Obruch.pdf>
6. Пацьола Л. В. Методологія “lean” в маркетинговій стратегії за міжнародного розширення бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 59-1. С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-7>
7. Прохорова В. В., Бабічев А. В., Янчак Ю. О. Цифровізація управління на макрорівні. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій : кол. моногр. за заг. ред. Прохорової В. В. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 387–394.
8. Прохорова В. В., Овчиннікова В. О. Умови забезпечення дієвості цифрового реінжинірингу в управлінні підприємством. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій : кол. моногр. за ред. Прохорової В. В. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 288–294.
9. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 279–285. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>
10. Прохорова В. В., Чобіток В. І., Чобіток І. О. Управління підприємствами в умовах цифровізації на основі форсайтно-інноваційних технологій. Харків : Видавництво Іванченка І. С., 2024. 148 с.
11. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>
12. Як ефективно впроваджувати зміни? Модель ADKAR – Academic Integrity and Quality Initiative. *Academic Integrity and Quality Initiative*. URL: https://academiq.org.ua/novyny/adkar_model/

REFERENCES

- Buriak, M. O., and Makovoz, O. S. “Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii” [Agile Change Management Methodologies as Tools for Organizational Transformation]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, no. 3 (2023): 18-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-3>
- Derhachova, H. M., and Koleshnia, Ya. O. “Tsyfrova transformatsiia biznesu: sutnist, oznaky, vymohy ta tekhnolohii” [Digital Business Transformation: Essence, Signs, Requirements and Technologies]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, no. 17 (2020): 280-290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>
- Obruch, H. V. “Tsyfrova transformatsiia pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh rozbudovy hlobalnoho tsyfrovoho transportno-lohistychnoho prostoru” [Digital Transformation of Railway Transport Enterprises in the Context of the Development of the Global Digital Transport and Logistics Space]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 74 (2021): 91-101. <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/9452/1/Obruch.pdf>
- Patsola, L. V. “Metodolohiia “lean” v marketynhovii stratehii za mizhnarodnoho rozshyrennia biznesu” [Lean Methodology in Marketing Strategy for International Business Expansion]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 59-1 (2020): 41-46. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.59-7>
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, I. O. “Forsaitno-innovatsiinyi mekhanizm upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii: teoretychni aspekty” [The Foresight-Innovation Mechanism of Enterprise Management in the Context of Digitalization: The Theoretical Aspects]. *Biznes Inform*, no. 2 (2023): 78-85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, V. I. “Orhanizatsiino-upravlinske zabezpechennia reinzhynirynhu biznes-protsesiv na pidpriemstvi v umovakh tsyfrovizatsii” [The Organizational and Managerial Provision of Business Processes Reengineering at Enterprise in

the Conditions of Digitalization]. *Biznes Inform*, no. 1 (2021): 279-285.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-279-285>

Prokhorova, V. V., and Ovchynnikova, V. O. "Umovy zabezpechennia diievosti tsyfrovoho reinzhyrnyhu v upravlinni pidpryemstvom" [Conditions for Ensuring the Effectiveness of Digital Reengineering in Enterprise Management]. In *Upravlinnia ekonomichnymy systemamy ta protsesamy v umovakh hlobalizatsiinykh transformatsii*, 288-294. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2020.

Prokhorova, V. V., Babichev, A. V., and Yanchak, Yu. O. "Tsyfrovizatsiia upravlinnia na makrorivni" [Digitalization of Management at the Macro Level]. In *Upravlinnia rozvytkom ekonomichnoho seredovyshcha v umovakh hlobalnykh transformatsii*, 387-394. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2023.

Prokhorova, V. V., Chobitok, V. I., and Chobitok, I. O. *Upravlinnia pidpryemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii na osnovi forsaitno-innovatsiinykh tekhnolohii* [Man-

agement of Enterprises in Conditions of Digitalization Based on Foresight and Innovative Technologies]. Kharkiv: Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., 2024.

"Yak efektyvno vprovadzhuvaty zminy? Model ADKAR – Academic Integrity and Quality Initiative" [How to Implement Changes Effectively? ADKAR Model – Academic Integrity and Quality Initiative]. *Academic Integrity and Quality Initiative*. https://academiq.org.ua/novyny/adkar_model/

Zaitseva, A. S. "Blits-mashtabuvannia v stratehichnii konfihuratsii upravlinnia transparentnistiu rozvytku pidpryemstv na osnovi tsyfrovoy koherentnosti" [Blitz-scaling in the Strategic Configuration of Enterprise Development Transparency Management Based on Digital Coherence]. *Biznes Inform*, no. 1 (2024): 249-257.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-249-257>

Zosym, M. "8-krokovyi protses zmin Dzhona Kottera (John Kotter's eight steps)". <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/>