

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 3. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.99>

УДК 65.014

I. O. Netreba,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5586-5405>

A. A. Denysenko,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та логістики,

Приватний вищий навчальний заклад «Європейській університет»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-8057-9444>

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ: ОСНОВНІ ПІДХОДИ ТА КРИТЕРІЇ

I. Netreba,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Innovation and Investment Management,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

A. Denysenko,

PhD in Economics, Associate Professor of the

Department of Management and Logistics, PHEE European university

DIAGNOSTICS OF THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY: BASIC APPROACHES AND CRITERIA

Стаття присвячена вивченню актуального питання визначення гнучкості організацій у сучасних умовах невизначеності зовнішнього оточення. Авторами проведено ґрунтовний аналіз підходів до оцінювання організаційної гнучкості, що наведений у наукових джерелах. Визначено принципи формування критеріїв оцінювання, що включають технології, ресурсне забезпечення, фінансові індикатори, стратегічну та інформаційну складові.

На основі ознак, що характеризують організаційну гнучкість, сформовано елементи гнучкості та групи критеріїв, на яких можуть базуватися діагностичні процедури. Розвиток корпоративної культури та залученість персоналу визначено як результативність змін в організації. Встановлено зв'язки у системі «часткові критерії-показники результативності». Доведено, що аналіз ресурсної гнучкості і стратегічної адаптивності необхідно проводити, враховуючи їх ієрархічну природу, рівні управління організацією та реагування на зовнішні шоки. Розкрито етапи діагностики організаційної гнучкості, що включають аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, формування системи критеріїв, відповідно до складових організаційної гнучкості та визначення інтегрального показника.

The article is devoted to the study of the topical issue of determining the flexibility of organizations in modern conditions of uncertainty of the external environment. The authors conducted a thorough analysis of approaches to the assessment and analysis of organizational flexibility, which is presented in scientific sources. The paper presents the characteristics of organizational flexibility, namely: susceptibility to innovations, the possibility of transforming the organizational structure of enterprise management, the balance between centralization and decentralization in management, the introduction of digital management technologies. General principles for assessing organizational flexibility have been formed: the use by managers of up-to-date analytical tools for

data processing; taking into account the social, environmental, technical and technological, economic, informational, and innovative areas of management activity in the assessment system; the ability to compare the obtained values of indicators in dynamics for functional units of the enterprise or at the industry level; compliance with the procedure for calculating partial criteria, evaluating groups, and determining an integral indicator.

Based on the features characterizing organizational flexibility, elements of flexibility and groups of criteria have been formed, on which diagnostic procedures can be based. The development of corporate culture and staff involvement are defined as the effectiveness of changes in the organization. Connections are established in the system of "partial criteria - performance indicators". It is proved that the analysis of resource flexibility and strategic adaptability must be carried out taking into account their hierarchical nature, levels of organization management and response to external shocks. The stages of organizational flexibility diagnostics are determined, which include the analysis of external and internal environmental factors, the formation of a system of criteria in accordance with the components of organizational flexibility, and the calculation of the integral index of organizational flexibility.

Ключові слова: *організаційна гнучкість, стратегічний менеджмент, управлінські рішення в умовах невизначеності, цифрова трансформація.*

Keywords: *organizational flexibility, strategic management, management decisions under uncertainty, digital transformation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Однією із важливих передумов ефективного функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього оточення під впливом чинників, що його визначають є формування гнучких організаційних структур управління, що здатні швидко пристосовуватися до змін у ринковому середовищі, змінюючи стратегічні

цілі і завдання, відповідно до нових умов функціонування. Системність у вивченні поняття організаційної гнучкості передбачає ґрунтовний аналіз складових з наступним обґрунтуванням системи параметрів, що уможлиблюють інтегральну оцінку здатності компанії швидко реагувати на зовнішні виклики та вивчення динаміки показників організаційної ефективності. Моніторинг організаційної гнучкості повинен стати частиною управлінського інструментарію, що застосовується топ-менеджерами для виявлення напрямів організаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зміст поняття «організаційна гнучкість» пов'язаний переважно з такими організаційно-управлінськими категоріями як децентралізація управління, оптимальність організаційної структури, командна взаємодія. Елементом організаційної гнучкості є здатність до коригування стратегічних цілей, самоорганізації для підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

Серед існуючих підходів до оцінювання організаційної гнучкості доцільно виокремити комплексні моделі, що вміщують низку системних ознак, за якими формуються оціночні показники. Так, у дослідженні [6] науковці визначають групи структурних, соціально-культурних, технологічних та інформаційних параметрів, що у сукупності дають змогу отримати узагальнюючу оцінку організаційної гнучкості.

Вивчення теоретичних положень та прикладних аспектів управління підприємствами на засадах адаптивності до змін, дало змогу сформувати підходи та моделі оцінювання організаційної гнучкості, що викладені у дослідженнях [11; 13]. Огляд наукових джерел [7; 10; 12] засвідчив актуальність застосування галузевого підходу при формуванні системи критеріїв, що враховують особливості і структуру основних бізнес-процесів підприємств.

Варто зазначити, що важливим питанням залишається вивчення групи показників рівня цифрової трансформації на підприємстві з огляду на формування перспективних напрямів розвитку, гнучкого підходу до

оцінювання ефективності діяльності та доцільності модернізації управлінських практик [3]. Цю тезу також підтримують автори праці [4], фокусуючись на комунікаціях, які забезпечують інформаційну підтримку прийняття управлінських рішень. У дослідженні [9] увагу приділено діагностиці впливу штучного інтелекту на організаційну гнучкість підприємства. Також на увагу заслуговує огляд практик управління персоналом у контексті гнучкості організації, наведений у роботі [1]: автор обґрунтовує необхідність впровадження цифрових інструментів для управління кадрами, розвитку стратегій управління персоналом, в основі яких адаптація кадрової політики до сучасних трендів.

Таким чином, узгодження параметрів оцінювання гнучкості організацій в умовах діджиталізації та викликів зовнішнього оточення спрямоване на визначення реального рівня здатності до адаптації бізнес-моделі підприємства з наступним визначенням напрямів та інструментарію управління змінами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних положень діагностики рівня організаційної гнучкості та визначення критеріїв оцінювання в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження.

На сьогоднішній день організаційна гнучкість розглядається як спроможність швидко ухвалювати рішення, використовуючи переваги горизонтальних комунікацій, командну роботу та адаптивний підхід до управління. У контексті гнучких організаційних структур це має найбільший прояв, оскільки передбачає зміну загального підходу до організаційного проектування, а отже, концептуально новий формат створення організаційної структури та використання інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечать якісний обмін даними у системі менеджменту. Враховуючи ці положення, актуальності набуває управління знаннями, заохочення ініціатив персоналу що, зрештою і визначає готовність підприємства до змін.

Іншою складовою гнучкості виступає підтримка конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Ключовий аспект, що визначає здатність підприємства до трансформацій та гнучкості у ринковому середовищі пов'язаний з адаптацією до нових технологічних умов, які визначають рівень розвитку галузі.

Отже, до характеристик організаційної гнучкості можна віднести наступні:

- ✓ Сприйнятливість до нововведень: удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, методів управління, використання фінансових інструментів та стратегічних важелів для подолання можливих «технологічних прогалин», що можуть стати причиною виникнення виробничої кризи на підприємстві.
- ✓ Досягнення балансу між централізацією та децентралізацією в управлінні, що забезпечується шляхом делегування повноважень і оптимізації процедури розробки та ухвалення рішень на всіх рівнях управління.
- ✓ Можливість трансформації організаційної структури управління. Перехід до адаптивних структур (матричної, проектної) дає змогу удосконалити систему розподілу завдань між виконавцями, відповідно до зміни цілей організації. Результатом цього процесу буде реформування бізнес-моделі підприємства для відповідності кросфункціональному принципу та досягнення ефекту синергії на основі гармонізації структури ресурсів і узгодженості ключових індикаторів результативності між структурними підрозділами.
- ✓ Впровадження цифрових управлінських технологій, зокрема, імплементація CRM, HRM-систем, відповідно до нових концептуальних засад розвитку підприємства. Важливою ознакою, що характеризує цифровізацію управління є застосування аналітичних платформ, систем обробки даних для інформаційної підтримки прийняття рішень і удосконалення

процедури обміну даними між виконавцями завдань та їх керівниками. Це формує діджитал-компетенції персоналу підприємства та визначає основу для подальшого навчання і розвитку навичок роботи з сучасними цифровими інструментами.

Результати дослідження організаційної гнучкості засвідчують доцільність аналізу бізнес-процесів на підприємстві за такими змінними [5]:

- гнучкість сприйняття змін, що відбуваються у зовнішньому оточенні організації;
- мобільність ресурсів;
- відкриті комунікації;
- гнучкий підхід до розробки та ухвалення стратегічних рішень.

Необхідною умовою оцінювання організаційної гнучкості є об'єктивний аналіз наявного ресурсного забезпечення, що уможливорює вибір прийняттого варіанту проведення змін із наявних альтернатив, здатність забезпечити його реалізацію і отримати позитивний результат. При цьому незалежною змінною вважається «результативність».

Таким чином, сформуємо групи елементів організаційної гнучкості і визначимо взаємозв'язок з критеріями результативності їх реалізації (Табл. 1):

На нашу думку, стратегічну адаптивність та ресурсну гнучкість доцільно розглядати як складові, що мають ієрархічну природу, оскільки надають змогу оцінити і проаналізувати отримані результати, фокусуючись на рівні управління та реагування на виклики зовнішнього середовища. У той же час процесно-технологічна та структурна гнучкість формують основу для проведення ґрунтовного аналізу внутрішньої взаємодії у контексті очікуваної результативності змін, оскільки технології, організаційна структура управління, персонал, корпоративна культура є елементами внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1. Складові організаційної гнучкості та результативності змін

	Характеристика	Критерії
ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ		
<i>Стратегічна адаптивність</i>	Спроможність підприємства до зміни стратегії, довгострокових цілей, стратегічних планів і завдань, залежно від динаміки зовнішнього оточення. Моніторинг ринкового середовища.	Показники, зазначені у стратегічному плані підприємства Швидкість реагування на коливання попиту на товари і наявної пропозиції на ринку Частота проведення маркетингових досліджень Частота оновлення товарів (нові або удосконалені) Ефективність операційної діяльності підприємства в умовах змін, операційна рентабельність продажу
<i>Структурна гнучкість</i>	Здатність до трансформації наявної організаційної структури управління. Зміна діючої жорсткої організаційної структури управління на гнучку (програмно-цільову/матричну/проектну), що дає змогу швидко адаптувати внутрішні зв'язки підприємства до зміни ринкових умов.	Рівень децентралізації Модульність структури Швидкість комунікаційних потоків Динамічність ієрархії
<i>Процесно-технологічна гнучкість</i>	Здатність до удосконалення системи бізнес-процесів підприємства, що спрямована на зменшення запасів сировини і матеріалів на складі, впровадження основних засад концепції управління виробничими процесами та логістичними потоками Just-In-Time. Якісна аналітична підтримка розробки і прийняття управлінських рішень	Рівень фрагментації бізнес-процесів Терміни обробки замовлення на виготовлення продукції Оборотність оборотних активів Коефіцієнт мобільності Фондовіддача Коефіцієнт плинності кадрів Рівень взаємодії структурних підрозділів для реалізації бізнес-процесів Показники ефективності впровадження інформаційних систем

Продовження таблиці 1.

	Характеристика	Критерії
<p><i>Ресурсна гнучкість:</i> - функціональна</p> <p>- корпоративна</p>	<p>Виконання оперативних планів (за функціональними підрозділами / проектами). Здатність до швидкого перерозподілу фінансових ресурсів та спрямування їх на забезпечення поточних виробничих та ін. потреб.</p> <p>- здатність до перерозподілу фінансових ресурсів на реалізацію нових цілей і завдань у довгостроковому періоді</p>	<p>Показники оцінки фінансового стану (динаміка):</p> <ul style="list-style-type: none"> - структури капіталу (коефіцієнти фінансового ризику, фінансової стабільності, довгострокового залучення позикових коштів) - фінансування активів (коефіцієнти інвестування, забезпеченості власним оборотним капіталом, маневреності власного оборотного капіталу) - ліквідності (абсолютної, швидкої ліквідності) <p>Показники реалізації стратегічного плану</p>
РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ		
<i>Залученість персоналу</i>	<p>Розвиток системи управління знаннями (згідно knowledge management concept)</p> <p>Участь працівників одночасно у різних проєктах</p> <p>Прийняття необхідності змін (зменшення опору змінам)</p> <p>Готовність персоналу до роботи за новими стандартами/нормами</p>	
<i>Розвиток корпоративної культури</i>	<p>Підтримка програм корпоративного навчання та професійного розвитку працівників</p> <p>Підвищення ефективності інформаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності</p>	

**Джерело: систематизовано на основі [2; 5; 14].*

Сформуємо низку загальних принципів, на яких повинна базуватися діагностика організаційної гнучкості:

- відповідність сучасним вимогам до обробки даних, із застосуванням актуальних методів аналітичного дослідження і подальшого прийняття рішень;

- створення умов для відбору найбільш реалістичних сценаріїв розвитку подій, що визначаються як альтернативні варіанти для представлення особі що приймає управлінське рішення і вибору оптимального варіанту;

- врахування багатокomпонентної структури управлінської діяльності, що вміщує соціальний, екологічний, техніко-технологічний, економічний, інформаційний. інноваційний напрями;

- система показників оцінювання повинна передбачати можливість порівняння отриманих значень у динаміці для структурних підрозділів підприємства або у галузевому вимірі;

- дотримання ієрархії показників у системі оцінювання, що передбачає визначення часткових критеріїв, оцінки за групами, розрахунок інтегрального показника.

На основі аналізу методичних підходів до оцінювання організаційної гнучкості, автором дослідження [8] було згруповано методики за ознакою об'єкта дослідження. Слід зазначити, що переважна більшість підходів передбачає визначення інтегрального показника гнучкості, в основу якого покладені:

(а) часткові критерії, що безпосередньо характеризують адаптивність системи менеджменту та вагові коефіцієнти, присвоєні кожному з них, залежно від значущості;

(б) орієнтація на оптимізацію бізнес-процесів підприємства, що досягається за рахунок застосування сучасних технологій менеджменту;

(в) пріоритетність фінансової гнучкості як здатності до швидкого перерозподілу коштів на ті напрями діяльності або проекти, реалізація яких дає більший економічний ефект;

(г) застосування кореляційно-регресійного аналізу.

Згідно процедури оцінювання організаційної гнучкості, що запропонована у науковій праці [2], координаційна група експертним шляхом здійснює відбір кількісних та якісних параметрів, що враховують особливості діяльності конкретного підприємства. Коефіцієнти, які можливо взяти за основу, повинні охоплювати всі складові гнучкості; кожна з яких оцінюється із використанням трьох кількісних параметрів (відносних показників структури). Також можуть бути обрані якісні критерії, що характеризують складові організаційної гнучкості. Автори зазначають, що в системі оцінювання варто враховувати бар'єри та їх вплив на загальну результативність змін. На наступному етапі проводять аналіз отриманих

результатів. Систему кількісних параметрів доцільно використовувати керівникам на постійній основі з метою моніторингу організаційної ефективності.

Враховуючи вищевикладене, сформуємо процедуру оцінювання організаційної гнучкості та визначимо критерії, які потрібно оцінювати на кожному етапі (Рис. 1):

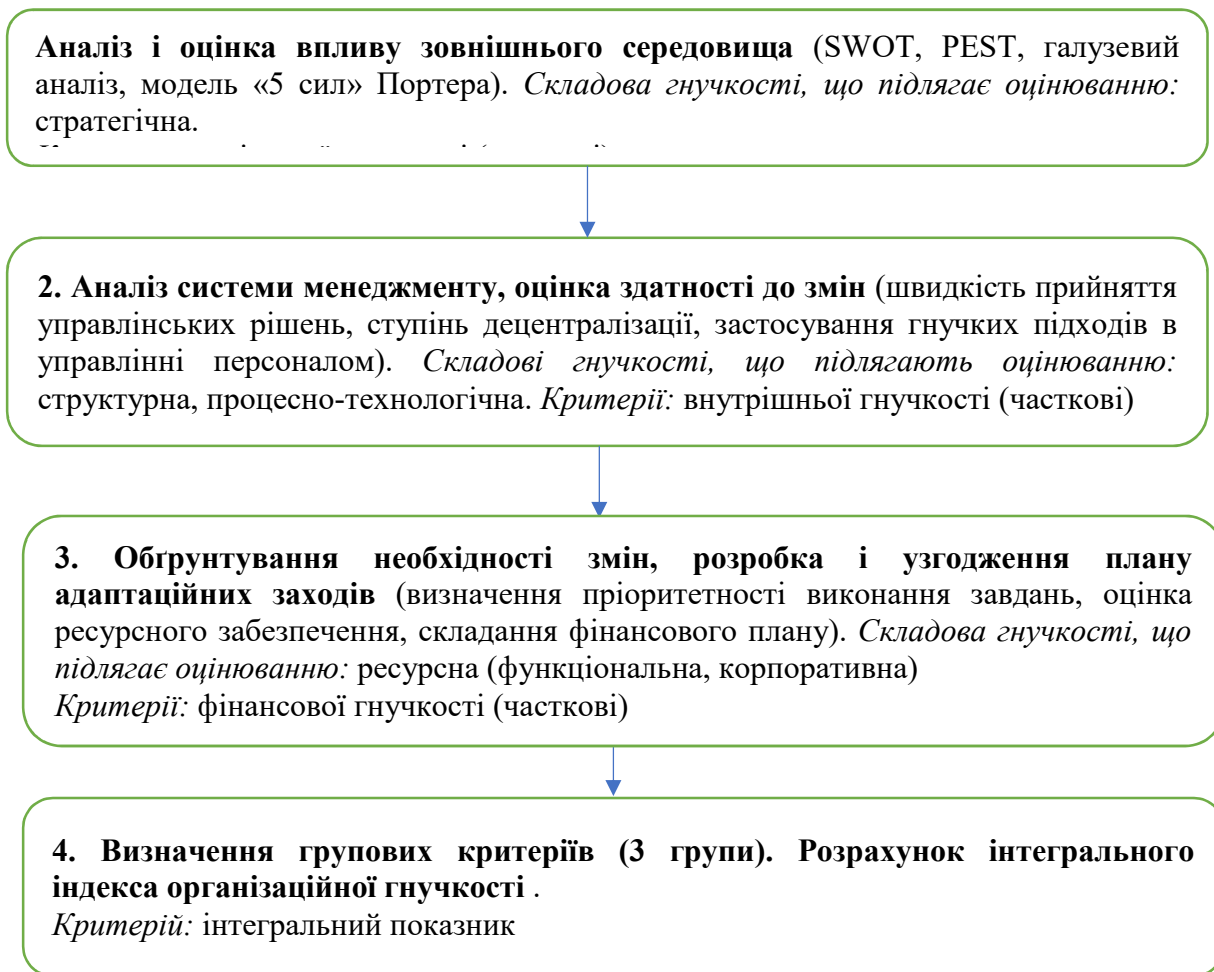


Рис. 1. Етапи оцінювання організаційної гнучкості*

**складено авторами*

На нашу думку, систему часткових критеріїв організаційної гнучкості доцільно адаптувати під потреби конкретного підприємства, враховуючи тип організаційної структури, систему управління персоналом, мотиваційний механізм, що діє на підприємстві, систему фінансового планування, структурні зв'язки між бізнес-процесами, що становлять ядро систем

постачання сировини, виробництва і збуту продукції. Інтегральний показник повинен включати всі компоненти гнучкості для забезпечення комплексності оцінки.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що в умовах сьогодення аналіз організаційної гнучкості потребує обґрунтування моделей оцінки, що враховують унікальні характеристики підприємства, особливості системи управління, корпоративну культуру, інформаційне забезпечення прийняття рішень, управлінські практики та діючі процедури моніторингу внутрішніх та зовнішніх змін. Поглибленого вивчення потребує доцільність встановлення додаткових критеріїв, що пов'язують гнучкість організації з конкурентоспроможністю, здатністю до сталого розвитку у посткризовий період, рівнем цифровізації бізнес-процесів та наступним врахуванням цих критеріїв при побудові економіко-математичної моделі та визначення інтегрального індекса організаційної гнучкості.

Література

1. Borovykov O., Khilukha O., Sochyńska-Sybirtseva I., Oliinyk I., Shevchenko, S. Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*. 2025. №7. P. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>
2. Buła P. Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement. *Acta Commercii*. 2011. Vol. 11. Issue. 1. pp. 171-180. DOI: 10.4102/ac.v11i1.159
3. Cosa M., Torelli R. Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2024. Vol. 25, № 3. P. 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
4. Kwasek A., Kocot M., Rodowicki S., Kandefer K., Szymańska M. (2025). The Impact of Organizational Agility on the Sustainable Development of

the Organization in the Context of Economy 5.0. *Sustainability*. 2025. №17. <https://doi.org/10.3390/su17156907>

5. Manisha A., Ramya H. Dynamic Capabilities and Digital Agility: A Framework for Strategic Adaptation. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*. 2025. №10. P. 1367-1384. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.100600105>

6. Restanti Y., Isnaeni D., Hariono J., Lulloh A. Systematic Literature Review on the Importance of Flexibility and Organizational Culture for SMEs to Survive in a Highly Competitive Market. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*. 2025. №8. P. 4551-4563. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i7-45>

7. Гірна О.Б. Оцінювання гнучкості бізнес-процесів транспортних підприємств на ринку логістичних послуг в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 198. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>.

8. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 55-62.

9. Лукутін О. ШІ та організаційна гнучкість: чи може ШІ подолати закони Лармана опору змінам? *Вчені записки Університету "КРОК"*. 2025. № 3. С. 370-376. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-370-376>.

10. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3. С. 97-104. <https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>.

11. Мірошник Р., Артимишин Ю., Скабара І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100>

12. Олексів Т. Інтегровані моделі оцінювання ефективності управління бізнес-процесами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації.

Економіка та суспільство. 2025. № 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>.

13. Онищенко О. Beyond structure: інтеграція теорії організацій та організаційного дизайну для стратегічної гнучкості. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2025. № 3. С. 84-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07>.

14. Паянок Т., Савченко А., Морозюк А. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 88-94.

References

1. Borovykov, O. Khilukha, O. Sochynska-Sybirtseva, I. Oliinyk, I. and Shevchenko, S. (2025), “Features and trends in the development of HR management in Ukraine”, *Human Resources Management and Services*, vol. 7, pp. 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>

2. Buła, P. (2011), “Organizational flexibility as a challenge of contemporary management. Determinants and methods of measurement”, *Acta Commercii*, vol. 11, no. 1, pp. 171-180. DOI: 10.4102/ac.v11i1.159

3. Cosa, M. and Torelli, R. (2024), “Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems”, *Global Journal of Flexible Systems Management*, vol. 25, no. 3, pp. 445–466. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>

4. Kwasek, A. Kocot, M. Rodowicki, S. Kandefier, K. and Szymańska, M. (2025), “The Impact of Organizational Agility on the Sustainable Development of the Organization in the Context of Economy 5.0”, *Sustainability*, vol. 17. <https://doi.org/10.3390/su17156907>

5. Manisha, A. and Ramya, H. (2025), “Dynamic Capabilities and Digital Agility: A Framework for Strategic Adaptation”, *International Journal of*

Research and Innovation in Applied Science, vol. 10, pp. 1367-1384.
<https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2025.100600105>

6. Restanti, Y. Isnaeni, D., Hariono, J. and Lulloh, A. (2025), “Systematic Literature Review on the Importance of Flexibility and Organizational Culture for SMEs to Survive in a Highly Competitive Market”, *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, vol. 8, pp. 4551-4563.
<https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i7-45>

7. Hirna, O. (2025), “Assessment of the flexibility of business processes of transport enterprises in the logistics services market under martial law”, *Ekonomichnyi prostir*, vol. 198, pp. 23-30. <https://doi.org/10.30838/EP.198.23-30>.

8. Demkiv, I.O. (2015), “Metodological approaches to assessing enterprise flexibility in an unstable market environment”, *Ekonomichnyi analiz*, vol. 21, no. 2, pp. 55-62.

9. Lukutin, O. (2025), “AI and organizational flexibility: can AI overcome Larman’s law of resistance to change?”, *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 3, pp. 370-376. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-370-376>.

10. Melnyk, O.H. (2024), “Problems of economic evaluation of the efficiency of business processes of industrial enterprises”, *Economic Journal of Odesa Polytechnic University*, vol. 3, pp. 97-104.
<https://doi.org/10.15276/EJ.03.2024.12>.

11. Miroshnyk, R., Artymyshyn, Yu. and Skabara, I. (2025), “Approaches to evaluating the effectiveness of business process management of an enterprise”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100>

12. Oleksiv, T. (2025), “Integrated models for evaluating the effectiveness of business process management of IT enterprises in the conditions of digital transformation”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72.
<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-149>.

13. Onyshchenko, O. (2025), “Beyond structure: integration of organization theory and organizational design for strategic flexibility”, *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku*, vol. 3, pp. 84-99. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-3/33-07>.

14. Paianok, T. Savchenko, A. and Moroziuk, A. (2020), “Overall assessment of the financial condition of the enterprise: theoretical and practical approaches”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 88–94.

Отримано редакцією журналу / Received: 11.03.26

Прорецензовано / Revised: 16.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26