

Бізнес-процес як ключовий елемент сучасної цифрової економіки

Світлана Гончар¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	005.4:004.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19391703>

Анотація. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності бізнес-процесу, визначення його ролі у формуванні сучасної цифрової економіки та розкриття особливостей його трансформації під впливом рішень на базі застосованих цифрових технологій. Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства як цілісна система взаємопов'язаних дій, інформаційних потоків, управлінських рішень і організаційних зв'язків, що забезпечують створення економічної цінності в умовах цифровізації. В роботі досліджено бізнес-процес як ключову складову сучасної цифрової економіки, що визначає результативність функціонування підприємства, рівень його адаптивності, якість управління та здатність до формування стійких конкурентних переваг. Розкрито економічну сутність бізнес-процесу як впорядкованої системи взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності для споживача, забезпечення узгодженості між структурними підрозділами та досягнення стратегічних цілей підприємства. Обґрунтовано, що у сучасних умовах цифровізації бізнес-процеси постають центральною основою інтеграції інформаційних потоків, ресурсного забезпечення, аналітичного супроводження та управлінського контролю. Визначено, що рішення на базі застосованих цифрових технологій, автоматизація, інтегровані інформаційні системи та технології на базі штучного інтелекту не лише змінюють технічну сторону виконання операцій, а й впливають на саму траєкторію організації діяльності підприємства, посилюючи прозорість, швидкість, гнучкість і точність виконання управлінських функцій. Разом із цим доведено, що ефективність цифрової трансформації безпосередньо залежить від якості побудови бізнес-процесів, їх стандартизації, керованості, логічної послідовності та орієнтації на кінцевий результат. Особливу увагу приділено класифікації бізнес-процесів, їх структурі, принципам формування, оцінюванню результативності та напрямам вдосконалення у внутрішньому і зовнішньому середовищі підприємства. Узагальнено, що саме процесний підхід надає можливість забезпечити цілісність господарської діяльності, мінімізувати втрати, підвищити якість обслуговування, зміцнити конкурентоспроможність та створити підґрунтя для сталого розвитку підприємства у цифровій економіці.

¹ ORCID ID 0000-0002-7420-962X
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»
(м. Львів, Україна)

Ключові слова: бізнес-процес, цифрова економіка, цифровізація, управління підприємством, процесний підхід, автоматизація, інформаційні потоки, технології на базі штучного інтелекту, ефективність діяльності, цифрова трансформація

Business process as a key element of the modern digital economy

Abstract. The purpose of the study is to theoretically substantiate the essence of the business process, determine its role in the formation of the modern digital economy and reveal the features of its transformation under the influence of decisions based on applied digital technologies. The object of the study is the business processes of the enterprise as a holistic system of interconnected actions, information flows, management decisions and organizational relationships that ensure the creation of economic value in the conditions of digitalization. The work examines the business process as a key component of the modern digital economy, which determines the effectiveness of the enterprise's functioning, the level of its adaptability, the quality of management and the ability to form sustainable competitive advantages. The economic essence of the business process is revealed as an orderly system of interconnected actions aimed at creating value for the consumer, ensuring consistency between structural units and achieving the strategic goals of the enterprise. It is substantiated that in modern conditions of digitalization, business processes become the central basis for the integration of information flows, resource provision, analytical support and management control. It is determined that solutions based on applied digital technologies, automation, integrated information systems and technologies based on artificial intelligence not only change the technical side of the execution of operations, but also affect the very trajectory of the organization of the enterprise's activities, increasing transparency, speed, flexibility and accuracy of the performance of management functions. At the same time, it is proven that the effectiveness of digital transformation directly depends on the quality of building business processes, their standardization, manageability, logical consistency and orientation to the final result. Special attention is paid to the classification of business processes, their structure, principles of formation, assessment of effectiveness and areas of improvement in the internal and external environment of the enterprise. It is summarized that it is the process approach that provides the opportunity to ensure the integrity of economic activity, minimize losses, improve service quality, strengthen competitiveness and create a basis for sustainable development of the enterprise in the digital economy.

Keywords: business process, digital economy, digitalization, enterprise management, process approach, automation, information flows, artificial intelligence-based technologies, efficiency of activity, digital transformation.

Вступ

Актуальність проблеми. В сучасних умовах конкуренція все менше визначається лише наявністю капіталу, виробничих потужностей або окремих технологічних новацій, а все більше залежить від того, наскільки раціонально організація вибудовує внутрішнє середовище управління, розподіляє функції між працівниками, поєднує інформаційні потоки, контролює витрати часу та забезпечує прозорість виконання завдань на кожному етапі створення цінності. Саме бізнес-процес у такому баченні постає не просто як сукупність операцій, а як основа впорядкування всієї господарської діяльності, що надає змогу підприємству уникати хаотичності, дублювання функцій, втрат інформації та затримок у прийнятті управлінських рішень. Разом із цим розвиток економіки на базі застосованих цифрових технологій суттєво підвищив вимоги до швидкості обробки даних, інтеграції різних напрямів діяльності, безперервності комунікації та здатності організації адаптуватися до нових ринкових умов, а отже, без якісного переосмислення бізнес-процесів підприємство не рідко втрачає не лише

ефективність, а й конкурентоспроможність. Особливої ваги тема набуває через те, що технології на базі штучного інтелекту, автоматизація, аналітичні платформи, хмарні сервіси та інші інструменти не створюють позитивного результату самі по собі, якщо вони не інтегровані у чітко визначений порядок дій, відповідальності, координації та контролю.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності бізнес-процесу, визначення його ролі у формуванні сучасної цифрової економіки та розкриття особливостей його трансформації під впливом рішень на базі застосованих цифрових технологій. Об'єктом дослідження є бізнес-процеси підприємства як цілісна система взаємопов'язаних дій, інформаційних потоків, управлінських рішень і організаційних зв'язків, що забезпечують створення економічної цінності в умовах цифровізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науково-практичній літературі [1-18] проблема осмислення бізнес-процесу як ключового елемента сучасної цифрової економіки формується поступово, через поєднання двох взаємопов'язаних напрямів дослідження. Перший напрям охоплює теоретичне обґрунтування цифрової економіки, її природи, передумов становлення, етапів розвитку та впливу на господарські системи різного рівня. Другий напрям стосується безпосередньо трансформації діяльності підприємств, зокрема переосмислення бізнес-процесів у контексті цифрових змін. До прикладу, Г. Карчева, Д. Огородня та В. Опенько [1] зазначають, що цифрова економіка має вагомий вплив як на розвиток національної економіки, так і на міжнародні економічні процеси. С. Коляденко [2] акцентує увагу на передумовах і етапах становлення цифрової економіки в нашій країні і у світі. Л. О. Матвейчук [3] розглядає цифрову економіку крізь призму теоретичних аспектів, що має особливе значення для формування понятійного апарату дослідження. М. Руденко [4] звертає увагу на цифровізацію економіки, нові можливості та перспективи, що постають у результаті її розвитку. Н. Чернікова, Р. Долина та О. Діденко [5] зазначають, що в умовах цифрових змін постає потреба в удосконаленні самого поняття бізнес-процесів підприємств.

Результати

Бізнес-процес являється впорядкованою сукупністю взаємопов'язаних дій, через які підприємство перетворює ресурси, інформацію, знання працівників і управлінські рішення на конкретний результат, потрібний клієнту, партнеру, власнику або іншому учаснику ринку. У сучасній цифровій економіці саме бізнес-процес постає не другорядною організаційною деталлю, а центральною основою функціонування підприємства, адже будь-який продукт, послуга, сервіс, комунікація з клієнтом, закупівля, продаж, логістика, фінансовий облік чи аналітичне опрацювання даних існують не відокремлено, а в межах певної послідовності дій, ролей, відповідальності та інформаційних зв'язків. При такого роду умовах підприємство вже не може обмежуватися лише наявністю техніки, програмного забезпечення або доступу до мережних платформ, оскільки реальна результативність формується тоді, коли всі операції поєднані в єдиний напрям створення цінності. Відтак, бізнес-процес слід розуміти як механізм організації діяльності, через який забезпечується узгодження між стратегічними цілями та щоденною роботою персоналу. Саме через бізнес-процеси підприємство визначає, хто і в якій послідовності виконує завдання, які ресурси використовуються, як передається інформація, яким чином контролюється якість, у якій точці виникає відповідальність за результат і які показники відображають ефективність виконання. Разом із цим цифрова економіка істотно змінює характер бізнес-процесів, оскільки вони стають більш інформаційно насиченими, інтегрованими, клієнтоорієнтованими, швидкими та залежними від точності даних. Якщо раніше значна частина дій виконувалася локально, повільно і не рідко без повної прозорості, то тепер підприємство змушене забезпечувати безперервність потоків

інформації в межах внутрішнього середовища і зовнішнього середовища, синхронізувати виробництво, фінанси, маркетинг, продажі, постачання та післяпродажне обслуговування (табл.1).

Таблиця 1

Сутність бізнес-процесу та його базові характеристики в сучасній цифровій економіці

Складова	Характеристика	Практичне значення для підприємства
Зміст бізнес-процесу	Бізнес-процес являється послідовністю узгоджених дій, у межах яких вхідні ресурси, дані, матеріали, трудові зусилля та управлінська інформація перетворюються на результат, що має цінність для конкретного споживача або для внутрішнього підрозділу. Його сутність полягає не лише у виконанні окремих операцій, а у формуванні цілісного порядку взаємодії між людьми, технологіями, інформаційними потоками та правилами прийняття рішень	Такий підхід надає змогу підприємству бачити діяльність не як набір розрізнених функцій, а як цілісну систему створення результату. Саме завдяки цьому стає можливим скорочення дублювання робіт, усунення неузгодженостей між підрозділами та підвищення прозорості управління
Орієнтація на цінність	Кожний бізнес-процес повинен мати чітко визначений результат, що задовольняє потребу клієнта, партнера, працівника або керівництва. У цифровій економіці ця орієнтація посилюється, оскільки споживач очікує швидкого, персоналізованого, надійного і зрозумілого сервісу, а тому процес має бути побудований так, щоб не втрачати цінність на жодному етапі.	Орієнтація на цінність допомагає не лише покращити якість товару або послуги, а й перебудувати діяльність відповідно до реальних очікувань ринку. У результаті підприємство отримує вищу лояльність клієнтів, сильніші ринкові позиції та кращу основу для довгострокового розвитку
Інформаційна пов'язаність	У сучасній цифровій економіці бізнес-процес завжди пов'язаний з рухом даних. Інформація супроводжує процес від початку до завершення, фіксує стан виконання завдання, відображає якість, строки, витрати, ризики, відхилення та результати. Саме тому процес уже не можна розглядати без інформаційної складової	Висока інформаційна пов'язаність надає можливість швидше ухвалювати управлінські рішення, оперативніше реагувати на помилки, формувати аналітичні висновки та забезпечувати узгодженість між підрозділами у межах внутрішнього середовища підприємства
Керованість і відповідальність	Бізнес-процес передбачає наявність чітких ролей, відповідальних осіб, правил контролю та критеріїв оцінювання результату. Без цього процес втрачає керованість і постає як хаотичний набір дій, у якому неможливо точно визначити причину затримок, втрат або помилок	Наявність керованості надає змогу будувати систему внутрішнього контролю, посилювати дисципліну виконання, підвищувати відповідальність працівників та створювати більш передбачувану модель функціонування підприємства

Сформовано автором

Насамперед доцільно розрізняти основні процеси, які безпосередньо створюють цінність для споживача, забезпечувальні процеси, що підтримують основну діяльність

ресурсами, інформацією та організаційними умовами, а також управлінські процеси, через які здійснюється планування, координація, контроль і оцінювання результатів. У таких умовах виробництво, продаж, обслуговування клієнтів, логістика, маркетинг, закупівлі, фінансовий облік, управління персоналом, документування операцій та аналітичне супроводження не можуть розглядатися ізольовано, оскільки кожний із них впливає на швидкість, якість та собівартість кінцевого результату. Разом із цим правильна побудова бізнес-процесу передбачає визначення його мети, меж початку і завершення, входів, виходів, виконавців, ресурсів, інструментів контролю та показників оцінювання. Без такого формування підґрунтя процес постає як нечіткий і складний для вдосконалення. Особливо важливо, щоб у межах цифрової економіки кожний процес мав не лише опис формальної послідовності дій, а й чіткий вектор взаємодії між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішнім середовищем ринку (табл.2).

Таблиця 2

Класифікація та структура бізнес-процесів підприємства

Вид бізнес-процесу	Зміст і характерні риси	Значення у загальній системі діяльності
Основні процеси	До цієї групи належать ті процеси, які безпосередньо пов'язані зі створенням товару, послуги або сервісу для зовнішнього споживача. Вони охоплюють розроблення продукту, приймання і виконання замовлення, виробництво, продаж, доставку, обслуговування клієнта після продажу. Їх особливість полягає у прямому впливі на задоволення потреб ринку та формування доходу підприємства.	Основні процеси відображають здатність підприємства створювати ринкову цінність. Саме через їхню результативність оцінюється якість роботи підприємства, його конкурентоспроможність, швидкість реакції на попит та рівень відповідності очікуванням споживача.
Забезпечувальні процеси	Ці процеси не створюють кінцевий продукт безпосередньо, однак без них неможлива стабільна діяльність підприємства. Йдеться про закупівлі, управління запасами, кадрове забезпечення, технічне обслуговування обладнання, інформаційне супроводження, бухгалтерський супровід, юридичне забезпечення, організацію документообігу.	Забезпечувальні процеси формують внутрішнє середовище, у якому основні процеси можуть виконуватись без збоїв, затримок і ресурсних втрат. Їх якість впливає на безперервність роботи, дисципліну виконання та рівень організаційної стійкості підприємства.
Управлінські процеси	Управлінські процеси охоплюють стратегічне і поточне планування, розподіл ресурсів, контроль виконання, аналіз результатів, оцінювання ризиків, внутрішню координацію та коригування діяльності. Вони визначають, яким буде загальний напрям функціонування підприємства	Через управлінські процеси формується єдність діяльності всіх підрозділів, забезпечується контроль за досягненням цілей, своєчасно виявляються проблеми та приймаються рішення щодо вдосконалення окремих напрямів роботи.

	та як воно реагуватиме на зміни зовнішнього середовища.	
Міжфункціональні процеси	Такі процеси охоплюють одночасну участь кількох підрозділів або різних категорій виконавців. Вони найбільш характерні для цифрової економіки, оскільки сучасна діяльність підприємства залежить від швидкого обміну інформацією між продажами, виробництвом, фінансами, логістикою, сервісом та аналітикою.	Міжфункціональні процеси забезпечують цілісність діяльності підприємства. Саме вони надають змогу зменшити інформаційні розриви, пришвидшити прийняття рішень і побудувати більш гнучку модель взаємодії між усіма складовими організацій.

Сформовано автором

В сучасній цифровій економіці особливої ваги набуває трансформація бізнес-процесів під впливом рішень на базі застосованих цифрових технологій, оскільки саме вони змінюють спосіб збирання, передавання, обробки та використання інформації в межах підприємства. Проте важливо розуміти, що цифровізація не зводиться до простого впровадження програмного забезпечення або переведення документів у електронну форму. Так, цифровізація являється глибоким переосмисленням того, як виконується робота, як розподіляються функції, як контролюються строки, у який спосіб формується зворотний зв'язок із клієнтом, як виявляються помилки та як підприємство адаптується до нових очікувань ринку. У таких умовах бізнес-процеси стають значно прозорішими, оскільки дані про їхній стан можна отримувати майже в реальному часі, а це надає керівництву можливість швидше реагувати на відхилення. Разом із цим рішення на базі застосованих цифрових технологій дають можливість автоматизувати рутинні операції, знизити навантаження на персонал, зменшити кількість помилок ручного введення даних, покращити координацію між підрозділами та забезпечити вищу якість аналітики. Окреме місце у цій трансформації посідають технології на базі штучного інтелекту, які не лише пришвидшують обробку великих масивів даних, а й допомагають виявляти закономірності, прогнозувати попит, оцінювати поведінку клієнтів, визначати ризики затримок, пропонувати варіанти оптимізації та підтримувати процес ухвалення управлінських рішень (табл.3).

Таблиця 3

Вплив рішень на базі застосованих цифрових технологій на трансформацію бізнес-процесів

Технологічна складова	Як вона змінює бізнес-процес	Який результат отримує підприємство
Автоматизація операцій	Автоматизація переводить повторювані, рутинні, стандартні операції у формат виконання за попередньо визначеними правилами. Йдеться про обробку заявок, формування документів, передавання даних між системами, облік залишків, нагадування про строки, погодження типових дій. У результаті працівник менше часу витрачає на технічні дії і більше уваги приділяє складним завданням	Підприємство отримує швидше виконання процесів, меншу кількість технічних помилок, кращу дисципліну строків, вищу прозорість виконання та економію часу персоналу, який може зосередитися на аналітичній і комунікаційній роботі

Інтегровані інформаційні системи	Інтегровані системи поєднують дані з різних підрозділів у спільному інформаційному просторі. Завдяки цьому продажі, склад, фінанси, логістика, маркетинг і сервіс працюють не ізольовано, а на основі узгодженої інформації. Кожна зміна в одному процесі відразу стає доступною для інших виконавців	Така інтеграція зменшує кількість суперечностей у даних, пришвидшує погодження рішень, посилює контроль за ресурсами та формує кращі умови для комплексного аналізу діяльності підприємства в межах внутрішнього середовища
Технології на базі штучного інтелекту	Технології на базі штучного інтелекту використовуються для прогнозування, виявлення закономірностей, оцінювання поведінки клієнтів, виявлення ризиків, автоматичного сортування інформації, персоналізації пропозицій та підтримки ухвалення рішень. Їхня роль полягає не лише в пришвидшенні обробки даних, а й у підвищенні якості самого управлінського бачення	Підприємство одержує точніші прогнози, глибший аналітичний супровід, можливість швидше адаптувати бізнес-процеси до попиту ринку та посилити обґрунтованість своїх управлінських рішень

Сформовано автором

Наявність бізнес-процесів сама по собі ще не гарантує високої ефективності діяльності, оскільки визначальним постає не лише факт їх існування, а якість управління ними, постійність їх оцінювання та здатність підприємства до системного вдосконалення. У сучасній цифровій економіці бізнес-процеси повинні бути не статичними, а гнучкими, адаптивними та відкритими до змін, адже ринкове середовище, поведінка споживачів, технологічні можливості, регуляторні вимоги та конкуренція змінюються досить швидко. Саме тому управління бізнес-процесами охоплює їх опис, моделювання, нормування, визначення ключових показників результативності, контроль фактичного виконання, оцінювання відхилень, пошук причин втрат і подальше коригування. При такого роду умовах особливо важливо забезпечити поєднання операційного контролю з аналітичним баченням, оскільки підприємству необхідно розуміти не лише те, що сталося, а й чому саме відбулося відхилення, які фактори його зумовили та які зміни у процесі можуть надати кращий результат у майбутньому (рис.1).

Бізнес-процес являється центральною ланкою, через яку поєднуються стратегічні цілі підприємства, його організаційна структура, кадровий потенціал, інформаційні ресурси та рішення на базі застосованих цифрових технологій, і саме тому рівень його продуманості безпосередньо відображає загальну здатність суб'єкта господарювання діяти ефективно в умовах високої динаміки економічного середовища. При такого роду умовах підприємства вже не можуть орієнтуватися лише на традиційні підходи до управління, оскільки споживач очікує швидкого обслуговування, індивідуалізації пропозиції, зручних каналів взаємодії та високої якості результату, а інвестор, партнер і керівник очікують прозорості, передбачуваності та керуваності всіх основних операцій. Відтак, саме через оцінювання, удосконалення та оптимізацію бізнес-процесів постає можливість виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, скорочувати зайві витрати, підвищувати результативність управлінських рішень і формувати довгострокові переваги. Окремо слід підкреслити, що в умовах поширення платформених моделей, електронної комерції, дистанційної зайнятості, інтегрованих систем обліку та управління, а також активного використання технологій на базі штучного інтелекту, саме якість побудови бізнес-процесів визначає, чи здатне підприємство трансформувати цифровий потенціал у реальний економічний результат. Якщо процеси неузгоджені, фрагментарні або надмірно складні, будь-які інвестиції у технологічне оновлення можуть не надати очікуваного ефекту.

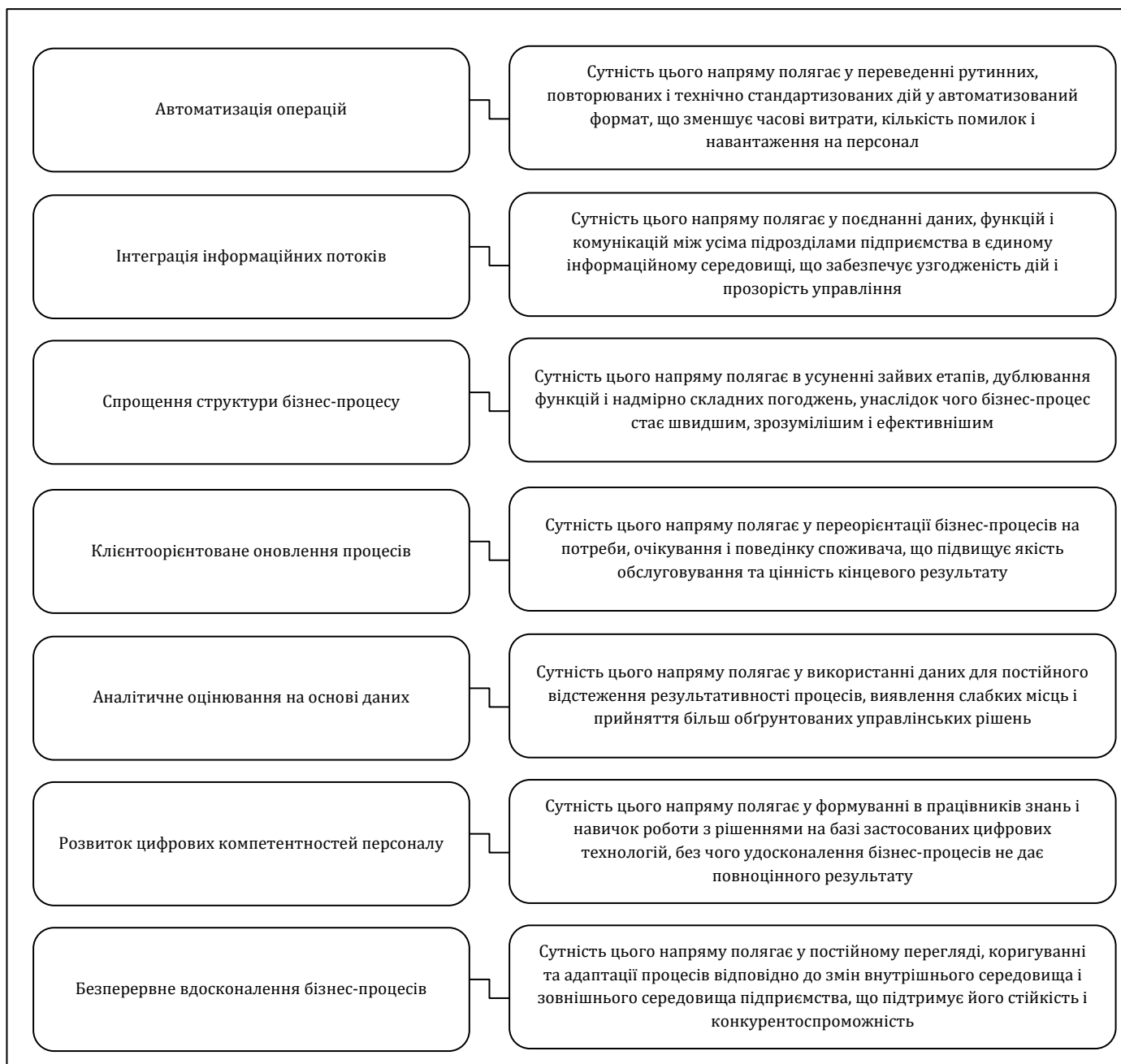


Рис.1. Напрямки удосконалення бізнес-процесів в умовах цифровізації
Сформовано автором

Висновки

Таким чином, бізнес-процес у сучасній цифровій економіці являється не просто організаційною послідовністю окремих дій, а системоутворювальною основою функціонування підприємства, через яку поєднуються створення цінності, координація ресурсів, обробка інформації, управлінський контроль, адаптація до ринкових змін та впровадження рішень на базі застосованих цифрових технологій. Саме якість побудови, регламентації, цифрового супроводження та постійного вдосконалення бізнес-процесів визначає здатність підприємства забезпечувати ефективність діяльності, скорочувати втрати, підвищувати швидкість реагування на потреби клієнтів, зміцнювати конкурентні позиції та формувати стійкий напрям довгострокового розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

ЛІТЕРАТУРА

1. Карчева Г., Огородня Д., Опенько В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. № 3(27), 2017. Фінансовий простір. С. 13-21.
2. Коляденко С. Цифрова економіка, передумови та етапи становлення в нашій країні і у світі. № 6, 2016. Економіка. Фінанси. Менеджмент, актуальні питання науки і практики. С. 105-112.
3. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 116–127. DOI:
4. Руденко М. Цифровізація економіки, нові можливості та перспективи. № 11, 2018. Економіка та держава. С. 61-65.
5. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. № 181, 2022. Економічний простір. С. 158-161.
6. Скопенко Н., Євсєєва-Северина І., Кириченко О. Діджиталізація бізнесу як запорука зростання конкурентоспроможності та успішного розвитку компаній у динамічному середовищі господарювання. Т. 29, № 1, 2023. Наукові праці НУХТ. С. 44-56.
7. Кравченко М., Салабай В. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. № 26, 2023. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». С. 148-153.
8. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні, кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. № 2(104), 2024. Механізм регулювання економіки. С. 54-60.
9. Шкурат М., Узбек Г. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. № 5, 2024. Бізнес Інформ. С. 136-145.
10. Черничко Т., Проскура В., Алмаші В. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств як фактор сталого розвитку. № 15, 2024. Інвестиції, практика та досвід. С. 66-71.
11. Панков С., Шаульська Л. Галузевий контекст цифрової трансформації бізнес-процесів, адаптація кращих практик для телеком-компаній. № 7, 2025. Бізнес Інформ. С. 122-130.
12. Гачко Б. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства, виклики, ризики та можливості розвитку. № 23, 2025. Агросвіт. С. 259-264.
13. Краус Н. М., Краус К. М. Цифровізація в умовах інституційної трансформації економіки: базові складові та інструменти цифрових технологій. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 211–214.
14. Геселева Н., Шестакова П. Оптимізація бізнес-процесів телекомунікаційної компанії. Товари і ринки. 2021. № 4. С. 37–48.
15. Москаленко О. М. Проблеми та ризики інтеграції України у світовий економічний простір в умовах «цифрової глобалізації» // Національна економіка України в умовах європейської інтеграції : матеріали всеукр. наук. практ. конф. (м. Дніпро, 19–20 жовтня 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 60–64
16. Зибарева О.В., Кравчук І.П. Формування механізму мережевої економіки на підприємствах: монографія. Чернівці: Технодрук, 2020. 276 с.
17. Криштанович, М., Богоніс А. Інформаційне забезпечення роботи системи публічного управління. Актуальні питання у сучасній науці, 4(22), 2024, 359-368
18. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.