

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЯСТРЕМСЬКА ОЛЕСЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 658:330.341.4 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ О.О. Ястремська

Науковий консультант Пономаренко Володимир Степанович, д. е. н., професор

Харків – 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Ястремська О.О. Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Харків, 2025.

Дисертацію присвячено науковому обґрунтуванню й розробленню теоретичних, науково-методологічних підходів і положень, методичного забезпечення та практичних рекомендацій з стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

У дослідженні розкрито визначення і розподіл етапів хронології процесу стратегічного управління з виокремленням стратегування, відмінністю яких є врахування: загальних тенденцій зміни теоретичних здобутків, практичних пропозицій та особливостей теорій менеджменту; використання економіко-математичних методів для ухвалення стратегічних рішень; обґрунтування стратегічних планів; здійснення стратегічної трансформації організаційних структур; зростання складності впливу і взаємозв'язків та викликів внутрішніх і зовнішніх факторів підприємств; діджиталізації; синергетики; компетентнісного підходу; міксування раціональної та емоційної складових ухвалення стратегічних рішень, де кожний етап відповідає особливостям існуючих реалій та вимагає відповідного врахування і застосування адекватних методів в процесі управління.

Дістало подальшого розвитку визначення поняття стратегування, відмінність якого полягає у розширенні його сприйняття і розуміння від функції планування до способу стратегічного мислення про майбутнє підприємства в процесі стратегічного управління з урахуванням особливостей економіки вражень, тобто об'єктивного і суб'єктивного сприйняття його здобутків стейкхолдерами та змістовності і послідовності етапів стратегування

розвитку підприємств, що включає процес формування стратегій і полягає у: визначенні бачення, місії, цілей життєдіяльності підприємства; аналізуванні факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ у відповідності з поставленими цілями (або зміни першого і другого етапів в залежності від підходу – ресурсного або амбіційного); визначенні стратегічного набору (системи стратегій) життєдіяльності підприємства; обґрунтуванні критеріальних показників для відбору стратегій; ухваленні рішень про остаточний склад набору стратегій; прогнозуванні траєкторій руху розвитку підприємства у відповідності з прийнятими стратегіями з урахуванням можливих трендів перебігу подій; здійсненні організаційного та інформаційно-комунікаційного форсайтингів; розробленні стратегічного плану (планів) реалізації прийнятих стратегій життєдіяльності в цілому або безпосередньо розвитку підприємства;

Удосконалено визначення поняття «розвиток», відмінність якого полягає в урахуванні рушійних сил, мети, природи, терміну і спрямованості траєкторії зміни стану об'єкта розвитку, повнота якого проявляється в процесі стратегування за моделлю економіки вражень; визначення поняття «інноваційний розвиток», що відрізняється врахуванням об'єктивної сутності інновацій за їх головними видами, у всіх сферах та на всіх рівнях життєдіяльності економічних систем. Удосконалено класифікацію видів розвитку, особливість якої полягає в урахуванні сучасних реалій економічних відносин за моделлю економіки вражень, що передбачає використання додаткової ознаки «за рушійними силами перебігу» з виділенням економічного (раціонального за атрактивністю), соціального (емоційного за репутацією) та їх міксованих видів за першопричиною (раціонально-емоційний, емоційно-раціональний), а також уточнення видів розвитку «за спрямованістю змін», за якою окрім прогресивного (конструктивного), регресивного (деструктивного) виділено додатковий вид розвитку – коливальний або балансований (без сформованої стійкої тенденції спрямованості змін протягом не менше трьох досліджуваних періодів).

Вперше обґрунтовано систему суперечностей стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що сформована на основі врахування: переважних тенденцій змін світових і вітчизняних економічних відносин; функціональних залежностей взаємного нелінійного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств; їх можливостей з використання економічних ресурсів та інноваційно-інвестиційних процесів відносно власної атрактивності; очікувань і довіри стейкхолдерів щодо репутації підприємств; існуючих стратегічних резервів і розривів у використанні економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) ресурсів у стратегічних планах та стратегіях переговорів; організаційних форм співробітництва фахівців підприємств у процесі розроблення стратегій щодо гнучких технологій управління формуванням стратегій.

Для розроблення теоретичних, методологічних і методичних положень вперше обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат економічних відносин економіки вражень та процесу стратегування у їх симбіозі (за видом мутуалізму) на основі аналізу світової публікаційної активності досліджень, до якого віднесено такі поняття і категорії як: економіка вражень, стратегування, стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація, що доцільно використовувати підприємствам, науково-дослідним організаціям, органам територіального управління та місцевого самоврядування для формування теоретичного, методологічного та методичного забезпечення ухвалення управлінських рішень з обґрунтування, формування і вибору стратегій розвитку та успішної життєдіяльності в цілому в сучасних нестабільних умовах господарювання.

З урахуванням виділених суперечностей вперше згенеровано парадигму стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що базується на існуючих й обґрунтованих гіпотезах і суперечностях, які враховують теорії:

діалектики, розвитку, управління (менеджменту), економіки підприємств, інновацій, комунікацій, інформаційної взаємодії, вражень, брендингу, форсайтингу; загальні принципи (діалектики, взаємодії, вирішення суперечностей, комплексності, системності, об'єктивності, синергічності, досяжності, цілеспрямованості) та спеціальні принципи (проактивності, врахування суб'єктивізму, емоційності, атрактивності, прогностичності, інноваційності, варіативності, обмеженої раціональності, обмеженої різноманітності, радикальної адаптивності, амбідекстерності), що характеризують взаємовідносини між суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств в процесі стратегування їх розвитку на основі раціональних та емоційних вражень.

Вперше обґрунтовано і розроблено науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних воєнних викликів та стратегічних когнітивних, інформаційних та управлінських пасток, що полягає у комплексному поетапному використанні основних підходів: ресурсного, ключових факторів успіху, динамічних компетентностей, з уточненням методів: побудови вектору позиціонування стратегій, кількісного визначення матриці стратегічного балансу за SWOT-аналізом, матричного щодо врахування раціональних вражень завдяки визначенню атрактивності підприємств та емоційних вражень на основі їх репутації, із застосуванням: методів золотого перетину, багатовимірною факторного аналізу, прогнозування на основі кривих зростання, інформаційно-комунікаційного форсайту для вибору стратегій бізнес-переговорів та організаційного форсайту на основі Agile-технологій.

Досліджено особливості сталого та інноваційного розвитку як його переважних різновидів в сучасних умовах господарювання.

Досліджено структуру та удосконалено тлумачення сутності складових цифрової трансформації: зовнішнього середовища підприємств у контексті стратегування з урахуванням видів вражень. До критичних складових віднесено цифровізацію державних послуг, яка відповідає формуванню в основному

раціональних вражень від дії органів державного, регіонального управління та місцевого самоврядування; активізацію підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, що впливає на превалювання раціональних вражень; психічне здоров'я працівників і населення, особливо у прифронтових територіях та на територіях ведення воєнних дій. Саме ці складові цифровізації повинні бути враховані в процесі стратегуванні при формуванні стратегій макро-, мезо- та мікроекономічних рівнів. До значних складових цифровізації віднесено цифровізацію інфраструктури, що здатна впливати на формування раціональних та емоційних вражень, які доцільно враховувати при формуванні стратегій розвитку інфраструктурних об'єктів; соціальну згуртованість, що сприятиме соціалізації суспільства і ґрунтується на емоційних враженнях і в основному спрямована на формуванні стратегій репутації суб'єктів господарювання, громадських організацій, діяльність яких спрямована на посилення впливу цих утворень на суспільну думку. Передачу інформації про сутність цих складових, переваг їх діяльності для забезпечення якості життя населення через цифрові компетентності працівників державних, регіональних установ, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, стратегії розвитку яких доцільно формувати з акцентуванням впевненості громадян на вигоди, що вони можуть отримати при зверненні до цих суб'єктів. Щодо внутрішнього середовища підприємств, досліджено ланцюг цифровізації як їх смарт-розвиток з виокремленням цифрових технологій в залежності від масштабів розповсюдження – від окремих функціональних сфер життєдіяльності до масового охоплення цифровізацією споживачів (за рахунок соціальних мереж), працівників (щодо використання ІІІ в процесі стратегування). Доведено, що використання соціальних мереж сприяє формуванню позитивних вражень про підприємство та результати його розвитку переважно з використанням моделі резонансу бренду.

Обґрунтовано і запропоновано методологію визначення переважних чутливих показників взаємного впливу сучасних внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, особливості якої полягають в: уточненні системи

часткових показників і складових – фінансової, матеріальної, людської, техніко-технологічної, інформаційної, маркетингової, інноваційної, інвестиційної щодо внутрішнього середовища та економічної, фінансової, політичної, законодавчої, організаційної, соціально-демографічної, інноваційної щодо зовнішнього середовища в умовах функціонування їх як VUCA і BANI світів; поетапному застосуванні адекватних їх особливостям методів – багатовимірного факторного аналізу, нейронних мереж та адитивної згортки для інтегральних показників середовищ; практична значущість методології полягає в обґрунтуванні й виділенні найчутливіших показників для ухвалення управлінських рішень в процесі стратегування в умовах економіки вражень при коригуванні стратегічних траєкторій розвитку підприємств.

Розвинуто методичний підхід до визначення атрактивності підприємств як підґрунтя формування раціональних вражень в процесі стратегування розвитку підприємств, особливостями якого є обґрунтована система часткових та інтегральних показників з урахуванням результатів перебігу інноваційних та інвестиційних процесів як основної умови стратегічного розвитку та досягнутої віддачі від використання економічних ресурсів за функціональними зонами підприємства – матеріальних, фінансових, людських, з використанням методів багатовимірного факторного аналізу, інтегрального таксономічного показника розвитку, прогнозування за кривими зростання; зміст та кількісні значення показників атрактивності доцільно використовувати як інформаційне підґрунтя для формування раціональних вражень стейкхолдерів про здобутки і можливості підприємств в процесі стратегування їх розвитку в умовах економіки вражень.

Удосконалено змістовне наповнення властивостей вражень, відмінність яких полягає в урахуванні особливостей функціонування моделі економіки вражень, що розповсюджується на такі властивості як: динамічність, домінантність, адаптивність, упередженість, іррадіативність, амбівалентність, атрактивність; змістовне наповнення розуміння сутності функцій вражень: мотиваційної, захисної; оцінювально-прогностичної, інформаційно-

комунікативної; уточнено класифікацію видів вражень за практичне значення удосконалення змістовності властивостей і функцій вражень полягає у їх використанні для розроблення методичного підходу забезпечення визначення репутації підприємств.

Удосконалено методичний підхід до визначення репутації підприємств як емоційної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Розроблено пропозиції з актуалізації видів вражень в умовах воєнних дій за додатковими теоретично обґрунтованими і практично значущими ознаками, за: сутністю (раціональні, раціонально-емоційні (емпіричні), емоційно-раціональні (етичні), емоційні) потребами суб'єктів (активні (незадоволені), латентні (частково задоволені або повністю задоволені), змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, соціологічні, культурні), які доцільно використовувати в процесі: кількісного визначення інтегрального таксономічного показника розвитку репутації; формування заходів стратегічного плану забезпечення її зростання; планування переговорів із стейкхолдерами щодо інформаційного наповнення повідомлень про результати і можливості розвитку підприємств в процесі стратегування. Розроблено методичний підхід до визначення репутації як емоційної складової формування стратегій розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що ґрунтується на патріотичних, ідеологічних, соціологічних, психологічних і культурних враженнях стейкхолдерів за результатами експертного опитування, прояв яких характеризується системою часткових показників, об'єднаних в інтегральні таксономічні показники розвитку репутації за видами та загальний інтегральний таксономічний показник розвитку репутації з урахуванням значущості і його розподілом на якісні рівні методом золотого перетину за функцією розвитку властивостей;

Обґрунтовано й розроблено методичний підхід до визначення стратегій переговорів як основи інформаційно-комунікаційного форсайту в умовах економіки вражень, особливість якого полягає в позиціонуванні стратегій переговорів із стейкхолдерами для забезпечення реалізації стратегій розвитку в

матриці, побудованій за інтегральними таксономічними показниками розвитку атрактивності та репутації підприємств; в якості основних стратегій переговорів запропоновано позиціонувати стратегії пристосування, компромісу, ігнорування, маніпуляції, співробітництва, суперництва, домінування за рейтингами експертів, що відрізняються пріоритетністю застосування у кожному квадранті матриці в залежності від якісних рівнів складових розвитку. Запропоновано методичний підхід організаційного форсайту до вибору Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для забезпечення гнучкості управління роботою фахівців; відмінність методичного підходу полягає у використанні призначених за експертними методами рейтингів Agile технологій в залежності від їх переваг та практичних напрацювань команд розробників стратегій, що уможливорює ексклюзивний вибір технологій раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів про результати господарювання та можливості підприємств.

Сформовано практичні рекомендації, за якими розроблено стратегічні плани з покращення атрактивності й репутації досліджуваних підприємств на основі стратегічних резервів і стратегічних розривів.

З використанням сучасного програмного забезпечення Jira, що є інструментом управління проектами, в тому числі й з формування стратегій розвитку підприємств, який доцільно застосовувати для планування й моніторингу роботи команд з формування стратегій, побудовано послідовність організації процесу стратегування на підприємстві харчової промисловості у відповідності з розробленим комплексом теоретичного, методологічного, методичного забезпечення і практичних рекомендацій.

Ключові слова: стратегування; економіка вражень; стратегія; суперечності; підприємство; розвиток; цифрова трансформація; воєнний та повоєнний періоди; атрактивність; репутація; чутливість показників; модель; інформаційно-комунікаційний та організаційний форсайти; стратегії переговорів; Agile технології; гнучке управління.

ABSTRACT

O. Iastremska. Strategizing of enterprises development in the conditions of experience economy. – Qualification research paper (as a manuscript).

Dissertation for the degree of Doctor of Sciences in Economics, specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by type of economic activity) – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, 2025.

The dissertation is dedicated to academic substantiation and development of theoretical, scientific, and methodological approaches and provisions, methodical support, and practical recommendations for enterprise development strategizing in conditions of the experience economy.

Elaborated upon within this study are definition and chronology stages distribution of strategic management process with strategizing highlighted, their distinction being consideration of the following: general trends of change in theoretical achievements, practical proposals, and peculiarities of management theories; use of economic and mathematical methods for strategic decision-making; substantiation of strategic plans; implementation of strategic transformation of organizational structures; increasing complexity of influence, interrelationships, and challenges of internal and external factors of enterprises; digitalization; synergetics; competency-based approach; mixing of rational and emotional components in strategic decision-making, wherein each stage corresponds to specifics of existing realities and requires appropriate consideration and application of adequate methods in the process of management.

The definition of strategizing has been developed further, the distinction being that its perception and understanding have been expanded from a planning function to a way of strategic thinking about an enterprise's future in the process of strategic management, taking into account peculiarities of the experience economy, i.e. objective and subjective perception of the enterprise's achievements by stakeholders, as well as substance and consistency of enterprise development strategizing stages, which includes the process of forming and selecting strategies and consists of the

following: defining the vision, mission, and goals of the enterprise's activities; analyzing internal and external environmental factors in accordance with the set goals (or changing the first and the second stages depending on the approach, which can be resource-based or ambition-based); identifying strategic set (system of strategies) for the enterprise's activities; substantiating criterial indicators for strategy selection; making decisions on final composition of the set of strategies; forecasting trajectories of the enterprise's development in accordance with the adopted strategies, taking into account possible trends in the course of events; developing a strategic plan (plans) for implementation (adjustment) of the adopted strategies for the enterprise's activities as a whole or directly for its development; carrying out information, communication, and organizational foresights; organizing the interaction of the enterprise's departments and teams in accordance with all stages of strategizing as a comprehensive process.

The definition of «development» concept has been refined, the distinction being consideration of driving forces, purpose, nature, duration, and direction of the trajectory of change in state of the object of development, completeness of which manifests itself in strategizing process according to the experience economy model. The definition of «innovative development» concept has also been refined, being distinct in consideration of objective essence of innovations by their main type, in all areas, and at all levels of economic system activity. The classification of development types has been improved, the peculiarity of which lies in taking into account modern realities of economic relations according to the experience economy model, which involves using an additional characteristic «by course-driving forces», identifying an economic one (rational by attractiveness), a social one (emotional by reputation), and their mixed types by root cause (rational-emotional, emotional-rational), as well as clarification of development types «by direction of change», according to which, in addition to progressive (constructive) one and regressive (destructive) one, an additional type of development is singled out – oscillatory, or balanced one (without a formed stable trend for direction of change for at least three periods under study).

For the first time, a system of contradictions in strategizing of enterprise

development in the experience economy conditions has been substantiated, based on consideration of the following: prevailing trends in change of global and domestic economic relations; functional dependencies of mutual nonlinear influence between an enterprise's external and internal factors; their capability to use economic resources, innovation and investment processes in relation to their own attractiveness; stakeholders' expectations and trust regarding an enterprise's reputation; existing strategic reserves and gaps in use of economic (rational) and reputational (emotional) resources in strategic plans and negotiation strategies; organizational forms of cooperation between enterprise specialists in the process of developing strategies for flexible technologies of strategy formation management.

It has been determined that the experience economy is characterized by structural elements of national economy, which include enterprises, organizations, and institutions that operate and develop in various economic sectors and use technologies in their activities to generate added value of positive experience from consumption of goods (services) on a larger scale compared to traditional factors of production, characterized by attractiveness of structural elements, i.e. rational experience, and by their reputation, i.e. emotional experience. Peculiarities of the experience economy development in countries of the world and in Ukraine have been studied, stakeholders have been surveyed regarding feasibility of perception and development of the experience economy, and the results confirm feasibility of developing the economy during wartime and postwar recovery based on the experience economy.

In order to develop theoretical, methodological, and methodical provisions, a conceptual and categorical framework of economic relations in the experience economy and of strategizing process in their symbiosis (by mutualism type) has been substantiated for the first time, based on analysis of global research publication activity, which includes such concepts and categories as: experience economy, strategizing, strategy, management, strategic management, development, influence, rational and emotional experience, experience, satisfaction, behavior, brand, reputation, social networks, augmented (virtual) reality, social orientation,

innovations, creativity, foresighting, organization, information, communications, transformation, and digitization, which it is expedient for enterprises, research organizations, territorial authorities, and local government bodies to use when forming theoretical, methodological, and methodical support for making managerial decisions on substantiation, formation, and selection of development strategies and successful performance in general in today's unstable economic conditions.

Taking the identified contradictions into account, a paradigm for enterprise development strategizing in the experience economy conditions has been generated for the first time, based on existing and substantiated hypotheses and contradictions that consider the theories of dialectics, development, management, enterprise economics, innovations, communications, information interaction, experience, branding, and foresighting; general principles (those of dialectics, interaction, resolution of contradictions, complexity, systematicity, objectivity, synergy, achievability, purposefulness) and special principles (those of proactivity, consideration of subjectivity, emotionality, attractiveness, predictability, innovation, variability, limited rationality, limited diversity, radical adaptability, ambidexterity) that characterize relationships between subjects of internal and external environments of enterprises in the process of strategizing of their development based on rational and emotional experience.

For the first time, a scientific and methodological approach to enterprise development strategizing in the experience economy conditions has been substantiated and developed, taking into account modern wartime challenges and strategic cognitive, informational, and managerial pitfalls. It consists of comprehensive, phased use of the following basic approaches: resource-based approach, key success factor-based approach, and dynamic competency-based approach, with refinement of the following methods: strategy positioning vector building, quantitative determination of a strategic balance matrix based on SWOT analysis, matrix method for taking into account rational experience by determining attractiveness of enterprises and emotional experience based on their reputation, using the following: golden-section search methods, multivariate factor analysis,

growth curve-based forecasting, information and communication foresight for business negotiation strategy selection, and Agile technology-based organizational foresight.

Peculiarities of sustainable, stable, and innovative development as its predominant types in modern economic conditions have been studied. It has been proposed to consider sustainable development a process of constant change of key development indicator values over a certain period of time, while sustainable development has been considered as depending on changes in structure of values of its key indicators by the main selected criterion. It has been proposed to identify innovative development in accordance with significant qualitative changes in the main characteristics of subjects and objects of transformation.

Understanding of interpretation of the essence of digital transformation components has been improved: external environment of enterprises in the context of strategizing, taking experience types into account. Critical components include digitalization of public services, which corresponds to formation of mainly rational experience of the actions of state and regional authorities, and local government bodies; intensification of entrepreneurial activity of economic entities, which influences prevalence of rational experience; mental health of employees and the population, especially in frontline and combat areas. These are the components of digitalization that must be taken into account in the process of strategizing when formulating strategies at a macro-, meso-, and microeconomic level. Significant components of digitalization include digitalization of the infrastructure that can influence formation of rational and emotional experience, which should be taken into account when forming infrastructure facility development strategies; social cohesion, which will contribute to socialization of society, is based on emotional experience, and is mainly aimed at forming reputation strategies for economic entities and public organizations, the activities of which are aimed at strengthening the influence of these entities on public opinion. Conveying information about the essence of these components, benefits of their activities for ensuring quality of life of the population through digital competencies of employees of state and regional institutions, local

government bodies, and public organizations, development strategies of which should be formulated with focusing citizens' confidence on the benefits they can obtain when contacting these entities. Regarding enterprise internal environment, a chain of digitalization as their smart development has been studied, with digital technologies being highlighted depending on the scale of their distribution – from individual functional areas of life to mass digitalization coverage of consumers (through social networks) and employees (with regard to AI use in the strategizing process). It has been proven that utilizing social networks contributes to formation of positive experience with an enterprise and the results of its development, mainly using the brand resonance model.

A methodology has been substantiated and proposed for determining predominant sensitive indicators of mutual influence between modern internal and external environments of enterprises, the features of which are: refinement of the system of partial indicators and components – financial, material, human, technical and technological, information, marketing, innovation, and investment components for the internal environment, and economic, financial, political, legislative, organizational, socio-demographic, and innovation components for the external environment in the conditions of their functioning as VUCA and BANI worlds; phased application of methods adequate to their characteristics – multivariate factor analysis, neural networks, and the additive convolution method for integral indicators of environments; practical significance of the methodology lies in substantiation and identification of the most sensitive indicators for managerial decision-making in the process of strategizing in the experience economy conditions when adjusting strategic trajectories of enterprise development.

A methodical approach to determining enterprise attractiveness has been developed as a basis for forming of experience in the process of enterprise development strategizing, the features of which are a well-founded system of partial and integral indicators, with consideration of innovation and investment process results as the main prerequisite of strategic development and achieved return on the use of economic resources by an enterprise's functional areas – material, financial,

and human area, using methods of multivariate factor analysis, integral taxonomic indicator of development, and growth curve-based forecasting; the contents and quantitative values of attractiveness indicators should be used as an information basis for forming rational stakeholder experience of achievements and opportunities of enterprises in the process of strategizing of their development in the experience economy conditions.

The substantive contents of experience properties have been improved, the distinction of which lies in consideration of the experience economy functioning peculiarities, extending to such properties as: dynamism, dominance, adaptability, bias, irradiance, ambivalence, attractiveness; the substantive contents of understanding the essence of the experience functions: motivational, protective; evaluative-prognostic, and informational-communicative one; the classification of experience types has been clarified by theoretically substantiated and practically significant characteristics in wartime conditions, by additional theoretically substantiated and practically significant characteristics, by: essence (rational, rational-emotional (empirical), emotional-rational (ethical), and emotional experience); contents (patriotic, ideological, psychological, sociological, and cultural experience), taking into account the wartime and postwar specifics in terms of emotional perception of experience for development of a methodical approach to determining enterprise reputation.

A methodical approach has been developed to define reputation as an emotional component of formation of enterprise development strategies in the experience economy conditions, which takes wartime challenges into account and is based on patriotic, ideological, sociological, psychological, and cultural stakeholder experience according to an expert survey results. Manifestation of the experience is characterized by a system of partial indicators, combined into integral taxonomic indicators of reputation development by experience type, and a general integral taxonomic indicator of reputation development with its distribution into qualitative levels using the golden-section search method by property development function. It has been proposed to use the general integral taxonomic indicator of reputation

development as a component of an enterprise positioning matrix and of strategies for scientific and methodological approach to enterprise development strategizing in the experience economy conditions.

A methodical approach to determining negotiation strategies as a basis for information and communication foresight in the experience economy conditions has been substantiated and developed. Its feature lies in positioning of stakeholder negotiation strategies to ensure development strategy implementation in a matrix built on integral taxonomic indicators of enterprise reputation and attractiveness development; as the main negotiation strategies, it has been proposed to position the strategies of adaptation, compromise, ignoring, manipulation, cooperation, rivalry, and domination according to expert ratings, which differ in priority of application in each quadrant of the matrix, depending on qualitative levels of development components.

An organizational foresight methodical approach to selection of Agile technologies in the process of enterprise development strategizing in the experience economy conditions has been proposed to ensure flexible management of specialists' work; the distinction of the methodical approach lies in use of ratings assigned to Agile technologies through expert methods, depending on their advantages and practical achievements of strategy development teams, which enables exclusive selection of technologies based on rational and emotional stakeholder experience of enterprise economic results and capabilities.

Practical recommendations have been formulated, and through them strategic plans have been developed to enhance attractiveness and reputation of the enterprises under study, based on strategic reserves and strategic gaps.

Using the modern Jira software, which is a project management tool with an enterprise development strategies formation functionality, which is useful for planning and monitoring of strategy formation teams' work, an algorithm has been built for organization of strategizing process at a food industry enterprise in accordance with a developed set of theoretical, methodological, methodical support, and practical recommendations.

Practical significance of the obtained conclusions and results lies in theoretical and methodological proposals having been brought to the level of methodical support and approaches, which are detailed in practical recommendations regarding application of the enterprise development strategizing process according to the experience economy model in the modern conditions of military aggression. The dissertation proposals are used by regional authorities and local government bodies, industrial enterprises, and higher education institutions.

Keywords: strategizing; experience economy; strategy; contradictions; enterprise; development; digital transformation; wartime and postwar periods; attractiveness; reputation; indicator sensitivity; model; information, communication, and organizational foresight; negotiation strategies; Agile technologies.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях

1. Ястремська О.О. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень. *Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія* / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Л. М. Малярець, Н. М. Внукової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – С. 197 – 226 (451 с.) ISBN 978-966-676-877-6 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301> (1,75 д.а.).

2. Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impac of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision support systems in project and program management, [Text]: Collective monograph* edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. 256 p. – P. 212 – 255. ISBN 978-9984-891-33-0. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>. (2,08 д.а. / 1,5 д.а. Особистий внесок автора: ідея, методологія дослідження, інтерпретація взаємозв'язку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства).

**Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних
наукометричних баз Scopus та Web of Science**

3. Iastremska O. Definition of tourist companies attractiveness in international tourism. *Economic Annals-XXI*. 2014. № 11-12. P. 124-127. URL: <https://ea21journal.world/index.php/ea-v146-31/>. ISSN: 17286220. (0,69 д.а.) <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100310035&tip=sid&clean=0> (Scopus, Q3, зараховано як 2 публікації).

4. Kozmenko O., Poluliakhova O., Iastremska O. Analysis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. *Investment Management and Financial Innovation*. 2015. Volume 12. Issue 3. P. 56 – 63. DOI: 10.21511/imfi.12(3-1).2015.01. ISSN: 18104967 (0,7 д.а./0,23 д.а. Особистий внесок автора: аналіз поняття атрактивності, пропозиції до застосування методів її кількісного визначення). <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=19700182325&tip=sid&clean=0> зараховано як 2 публікації. (Scopus, Q3)

5. Martynenko M.V., Gerasymov O.K., Iastremska O.O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4, № 27. P. 485 – 496. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154311> ISSN (online): 2310-8770. (1,0 д.а./0,33 д.а. Особистий внесок автора: узагальнення значення соціального і маркетингового аспектів для трансформаційних процесів економіки) (Web of Science).

6. Haber Józef Antoni, Bukhtiarova Alina, Chorna Svitlana, Iastremska Olesia, Bolgar Tetiana. Forecasting the level of financial security of the country (on the example of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Volume 15. Issue 3. P. 304 – 317. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.25). ISSN: 18104967 (1,3 д.а./0,3 д.а. Особистий внесок автора: значення фінансової безпеки для розвитку зовнішнього середовища підприємств в сучасних умовах) (Scopus).

7. Malyarets L.M., Iastremska O.M., Herashchenko I.M., Iastremska O.O., Babenko V.O. Optimization of Indicators for Enterprise Development: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudies de Economia Aplicata*. 2020. Vol. 38 No. 4: Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing. P. 1 – 13. DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).4028](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4028). ISSN: 1133-3197. (0,94 д.а./0,19 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтування і використання індикаторів виробництва і маркетингу для розвитку підприємств) (Scopus).

8. Iastremska O. M., Stokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. The targeted complex programme of investment and innovation development of enterprises: suggestions for forming and implementing activities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Т 2. No 33. 2020. P. 283 – 294. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206867>. ISSN (online): 2310-8770. (1,01 д.а./0,25 д.а. Особистий внесок автора: методологія формування цільової комплексної програми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств) (Web of Science).

9. Iastremska O., Stokovych H., Iastremska O., Kalantaridis C., Nagy S., Somosi M. V. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 196 – 211. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>. ISSN (online): 2227-6718. (1,36 д.а./0,23 д.а. Особистий внесок автора: ідея дослідження, врахування результатів господарювання та власних уявлень менеджерів при формуванні відносин з партнерами, види відносин) (Web of Science).

10. Zolkover A., Petrunenko I., Iastremska O., Stashkevych O., Mehdizade M. M. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2022. Vol. 9. Issue 2. P. 344 – 356. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.910>. ISSN: 2328-8272. (1,4 д.а./0,28 д.а. Особистий внесок автора: особливості перебігу цифрової трансформації в країнах Європи)

<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100855999&tip=sid&clean=0>

зараховано як 2 публікації. (Scopus Q3, Web of Science).

11. Iastremska O., Strokovych H., Gasimov F. Relationship of Investment in Innovation and Logistics Activity in the Conditions of the Experience Economy Development. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Volume 14. Issue 1. P. 12 – 23. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-02>. ISSN (online): 2227-6718. (1,42 д.а./0,47 д.а. Особистий внесок автора: ідея дослідження, моделювання інвестиційно-інноваційної діяльності в умовах розвитку економіки вражень) (Web of Science).

12. Iastremska O., Feshchur I., Lysytsia N., Martynenko M., Losheniuk O. Social Media Marketing as a tool for promoting services and goods on the internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Volume 12. Issue 67. P. 374 – 382. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.32>. ISSN: 2322-6307. (1,0 д.а./0,2 д.а. особистий внесок автора: використання соціальних мереж для просування послуг і товарів в Інтернеті) (Web of Science).

13. Iastremska O. M., Malyarets L. M., Iastremska O. O., Barannik I. O. Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries**. 2023. № 3 (25). P. 148 – 162. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.148> (1,2 д.а./ 0,3 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтування сучасних характеристик інноваційного розвитку, пропозиції до його активізації, багатофакторна регресійна модель) (Scopus)

(<https://www.scopus.com/pages/publications/105019091246?origin=resultslis> Scopus)

14. Iastremska O., Nebylytsia H. Social networks as a tool for entrepreneurship in the conditions of the economy of impressions. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries**. 2023. No. 1 (23). P. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.155> (0,96 д.а./ 0,48 д.а. Особистий внесок автора: аналіз результатів використання соціальних мереж в умовах економіки вражень) (Scopus)

(<https://www.scopus.com/pages/publications/105019077345?origin=resultslist> Scopus)

15. Stender S., Bulkot O., Iastremska O., Saienko V., Pereguda Y. Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Volume 2. Issue 55. P. 333 – 345. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328>. ISSN (online): 2227-6718. (2,04 д.а./0,41 д.а. Особистий внесок автора: особливості процесу цифровізації в Україні) (Web of Science, Scopus Q4).

16. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Issue 2. P. 194 – 200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>. ISSN: 2071-2227. (1,2 д.а. / 0,2 д.а. Особистий внесок автора: основні етапи моделювання стратегій в процесі інноваційного розвитку підприємств з урахуванням характеристик економіки вражень) зараховано як 2 публікації. (Scopus Q3).

17. Malyarets Ludmila, Iastremska Olena, Barannik Igor, Iastremska Olesia, Larina Kateryna. Assessment of structural changes in stable development of the country. *Economics of Development*. 2024. Volume 23. Issue 2. P. 8 – 16. DOI: 10.57111/econ/2.2024.08. ISSN: 1683-1942 (1,55 д.а. / 0,31 д.а. Особистий внесок автора: характеристики стійкого розвитку, пропозиції з його забезпечення) (Scopus Q4).

18. Olesia Iastremska, Olha Bielenkova, Oksana Bondar-Pidhurska, Volodymyr Skakun, Vira Ruban, Sviatoslav Khimich. Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Volume 2 (61). P. 430 – 442. (1,0/0,168 д.а.) Особистий внесок автора: основна ідея, виділено важливість врахування емоційного аспекту в споживчій поведінці, проаналізовано основні риси стратегії управління інноваційним розвитком підприємства). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616> (Web of Science, Scopus Q4)

19. Olesia Iastremska, Maryna Martynenko, Yevgeniy Goryuk, Hanna Demchenko, Mykyta Budreiko The Impact of the Experience Economy on the Sustainable Development Strategy of Companies in the European Union and Great Britain. PROBLEMY EKOROZWOJU / PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENTAN. 2025. № 20 (2). P. 213-222. (1,1/0,22 д.а.) <https://doi.org/10.35784/preko.6963> Особистий внесок автора: основна ідея, виділено вплив основних компонентів на стратегію підприємств, роль персоналізації, розроблено рекомендації з оптимізації стратегії сталого розвитку підприємств з урахуванням впливу економіки вражень. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001524118300015> зараховано як 2 публікації. (Web of Science, Scopus Q3).

*з жовтня 2025 року фахове наукове видання *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries* включено до міжнародної наукометричної бази *Scopus*

***Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України***

20. Ястремська О.О. Кількісно-якісне оцінювання атрактивності туристичних компаній. Бізнес-Інформ. 2015. №8. (451). С. 139 – 146. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-8_0-pages-139_146.pdf (0,82 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

21. Ястремська О.М, Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. №1 (43). С. 214 – 226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226> (1,0 д.а./0,5 д.а. Особистий внесок автора: уточнення поняття розвитку та методів управління його перебігом, концептуальна модель та механізм управління розвитком підприємства) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.)

22. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 220 – 230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230> (1,16 д.а./0,58 д.а. Особистий внесок автора: інтерпретація економічної стійкості підприємства в сучасних умовах, моделювання економічної стійкості) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

23. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 273 – 283. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-273-283> (1,02 д.а./0,50 д.а. Особистий внесок автора: етапи оцінювання стану та процесу розвитку капіталізації на основі інвестиційної діяльності, система показників та моделювання капіталізації підприємств) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

24. Iastremska O. Brand strength based on realistic and emotional features and strategy of managing it. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries. 2021. No. 4 (18), P. 50 – 56. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.18.050> (1,03 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

25. Лисиця Н.М., Ястремська О.О., Вдовічена О.Г. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка». 2023. № 9(15). С. 74 – 82. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-74-82](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82) (0,6 д.а./0,2 д.а. Особистий внесок автора: класифікація та умови використання стратегій переговорів) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін., Research Bible).

26. Iastremska O. Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. Проблеми економіки № 4 (58), 2023. С. 165 – 174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>. (1,22 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

27. Ястремська О.О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 68–80. DOI:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-68-80>. (1,1 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

28. Ястремська О.О. Теоретико-методологічне підґрунтя феномену економіки вражень. Проблеми економіки. 2024. №2. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-231-239> (0,98 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

29. Iastremska O. Substantiation of the conceptual and categorical apparatus of the symbiosis of the experience economy and strategizing. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Volume 9. № 4. P. 92 – 103. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-14> (1,57 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus, Research Bible).

30. Пономаренко В. С., Ястремська О. О. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 203 – 215. (1,5 д.а./0,75 д.а., Особистий внесок: аналіз визначень форсайту, його значення для формування стратегій, особливості використання методів форсайту на підприємствах та значення для їх розвитку). DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>. (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus, Research Bible).

31. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 3. (наукове фахове видання категорії Б, Scilit, Lockss, ISSN) (0,80 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>

32. Ястремська О. О. Привабливість підприємницьких структур в умовах економіки вражень. Бізнес-навігатор. 2025. №2 (79) С. 369 – 372. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-61> (0,57 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; Crossref)

33. Ястремська О.О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. Ефективна економіка. 2025. №4.

DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47> (0,72 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

34. Ястремська О.О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 73. (0,98 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83>

35. Ястремська О.О. Методологія стратегування розвитку підприємств за моделлю економічних відносин економіки вражень. Проблеми економіки. 2025. №1. С. 269 – 280. (1,28 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-269-280> (наукове фахове видання категорії В, Index Copernicus та ін.)

36. Ястремська О.О. Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. ГРААЛЬ НАУКИ : Міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. – No 55. – 790 с. С. 111 – 117 DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011> (0,48 д.а.) (науковий фаховий журнал категорії Б, Index Copernicus)

37. Iastremska O. Impressions as a theoretical and practical basis for the enterprise reputation. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Том 10. № 3. С. 155 – 159. (0,98 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-30> (фахове видання категорії В, Index Copernicus та ін.).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку зарубіжних наукових видань

38. Iastremska O., Korolenko O. Assessment and risk management of socio-economic projects. Three Seas Economic Journal. 2021. Volume 1. № 4. P. 166 – 172. (Latvia). DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-24> ISSN: 2661-5150. (0,88 д.а. / 0,44 д.а. Особистий внесок автора: доведено, що соціалізацією економічних відносин у сучасній Україні є розвиток соціального підприємництва до соціальних підприємств їх зовнішньому середовищі для

вирішення соціальних проблем з підтримкою держави і суспільства, що сприяє підвищенню рівня соціальної свідомості).пропозиції з врахування ризику в соціально-економічних проектах). (Index Copernicus).

39. Iastremska O., Tryfonova O., Mantaliuk O., Baranets H. The impact of strategic decisions on the future development of organisations and economic dynamics. *Futurity Economics&Law*. 2023. Vol. 3. Issue 4. P. 117 – 134. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.12.25.08>. E-ISSN: 2956-4476. (1,34 д.а. / 0,31 д.а. Особистий внесок автора: умови та значення формування стратегічних рішень для розвитку організацій у динамічному середовищі) (Index Copernicus).

40. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics&Law*. 2024. Vol. 4. Issue 3. P. 158–176. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>. E-ISSN: 2956-4476. (1,58 д.а. / 0,39 д.а. Особистий внесок автора: (виділено особливості стратегування в умовах економіки вражень, проведено бібліометричний аналіз основних термінів). (Index Copernicus).

41. Ястремська Олеся, Кончик Дмитро. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 26-41. (Poland). DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.04. ISSN: 2720-6394 (1,27 д.а. / 1,0 д.а. Особистий внесок автора: ідея статті, використання методів факторного аналізу, нейронних мереж, адитивної згортки, методичний підхід, основні висновки). (Index Copernicus).

Матеріали і тези наукових конференцій

42. Iastremska. O., Iastremska O., T. Sigaieva Importance of the enterprise's brand and image for implementation of its activity. *Proceedings of the International Congress on Business and Marketing*, 2018, Maltepe University, Istanbul, 29.11.2018-01.12.2018. – P. 135 – 139. ISBN 978-605-2124-09-03 (0,35 д.а. / 0,11

д.а. Особистий внесок автора: використання бренду для активізації діяльності підприємств). <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35782>

43. Iastremska O.M, Iastremska O.O. Theoretical provisions of formation and functioning of international integrated business structures and management of their activities. Multidisciplinary academic research, innovation and results. Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference. Prague, Czech Republic. 07-10 June 2022 Pp. 310-319 URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-research-innovation-and-results-two/> Available at: DOI: 10.46299/ISG.2022.1.22

<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27499> (0,88 д.а. / 0,44 д.а.).

Особистий внесок автора: пропозиції з активізації діяльності інтегрованих структур бізнесу в стратегічному періоді).

44. Iastremska O. Strategic aspect of the use of virtual brands in the conditions of the experience economy. The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories” (March 14 – 17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p. P.124 - 133 ISBN – 979-8-88896-520-7 DOI – 10.46299/ISG.2023.1.10 <https://isg-konf.com/modern-methods-of-applying-scientific-theories/> Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference. Lisbon, Portugal. 2023. Pp. 124-133 URL: <https://isg-konf.com/modern-methods-of-applying-scientific-theories/> Available at: DOI: 10.46299/ISG.2023.1.10

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29818> (0,84 д.а.)

45. Iastremska O. Types of brands and their strategies in the context of forming rational and emotional impressions P. 22 – 24. <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.04>. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der III Internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz, Zürich, 31. März, 2023. Zürich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform, 2023. P 254 ISBN 978-617-8126-16-2 ISBN 978-2-8315-3462-6(PDF) DOI

10.36074/logos-31.03.2023 DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023>
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29817> (0,28 д.а.).

46. Ястремська О.О. Бренд підприємства та формування його стратегії в умовах економіки вражень. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей І Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 274 – 281.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30625> (0,495 д.а.)

47. Ястремська О., Кончик Д. Інновації як основа атрактивності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. 48 с. (+ додаток). Укр. мова, англ. мова ISBN 978-617-7801-50-3 С. 729 – 733 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34724> (0,2 д.а./ 0,1 д.а. Особистий внесок автора: використання інновацій як складової атрактивності підприємств для її підвищення).

48. Ястремська О. Види вражень та їх вимірювання як результата діяльності підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей ІІ Міжнародної наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. 680 с. С. 24 – 31. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722> (0,55 д.а.).

49. Ястремська О.О. Використання форсайтингу в умовах економіки вражень. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. За матеріалами: VII Міжнародної науково-практичної конференції «Наука про постіндустріальне суспільство: глобалізаційні та трансформаційні процеси» (05.07.2024). – Вінниця - Відень: ГО «Європейська наукова платформа» » (Вінниця, Україна); ТОВ «International Centre Corporate Management» (Відень, Австрія), 2024. No 41. 352 с. DOI 10.36074/grail-of-science.05.07.2024 ISSN 2710–3056. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33306>

DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.003> (0,2 д.а.) (Index Copernicus).

50. Ястремська О. Репутаційний менеджмент підприємства: важливість та методи застосування. Modern Science, Economy and Digital Innovation: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. January 29-31, 2025. Bucharest, Romania. 202 p. ISBN 979-8-89704-986-8 (series) DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-29.01.2025> <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35607> (0,37 д.а.).

51. Ястремська О.О. Оцінювання репутації підприємства як результату емоційних вражень. Інновації та науковий потенціал світу: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 18 квітня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. — 304 с. С. 46 – 54. ISBN 978-617-8440-69-5 DOI 10.62731/mcnd-18.04.2025 (0,48 д.а.)

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35882>

52. Ястремська О.О. Стратегії переговорів підприємства з партнерами з урахуванням особливостей економіки вражень. Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 квітня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 216 с. С. 168 – 172. (0,25 д.а.) ISBN 978-966-397-484-2 DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-37>

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36378>

Оскільки фахове наукове видання *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries* з жовтня 2025 року включено до міжнародної наукометричної бази Scopus, дві публікації здобувачки перенесено з категорії статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, до категорії статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science.

ЗМІСТ

ВСТУП	34
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	55
1.1. Генезис поняття та процесу стратегування	55
1.2. Теоретичні основи розвитку підприємств в контексті стратегування	77
1.3. Сталий, стійкий та інноваційний розвиток як його переважні види в сучасних умовах	93
Висновки за розділом 1	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1	126
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФЕНОМЕНУ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ	142
2.1. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні	142
2.2. Сутність понять «економіка вражень» та їх теоретико-методологічне підґрунтя	160
2.3. Особливості економіки вражень в сучасних умовах в контексті моделей поведінки підприємств та їх інформаційної взаємодії в процесі стратегування	174
Висновки за розділом 2	213
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2	217
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ	225
3.1. Понятійно-категоріальний апарат симбіозу стратегування і економіки вражень	225
3.2. Парадигма стратегування розвитку підприємств в умовах	247

економіки вражень

3.3. Науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень 268

Висновки за розділом 3 283

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3 287

РОЗДІЛ 4. ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ НА СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ 296

4.1. Визначення переважних складових цифрової трансформації зовнішнього і внутрішнього середовищ для стратегування підприємств у воєнний та повоєнний час 296

4.2. Використання соціальних мереж в умовах економіки вражень для стратегування розвитку підприємств 312

4.3. Методологія визначення взаємного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ для стратегування розвитку підприємств в умовах VUCA і BANI світів у воєнний та повоєнний час 328

Висновки за розділом 4 351

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 4 357

РОЗДІЛ 5. НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ 371

5.1. Методичний підхід до визначення атрактивності підприємств як раціональної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень 371

5.2. Методичний підхід до визначення репутації підприємств як емоційної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень 389

5.3. Науково-методичне забезпечення інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів у стратегуванні 417

розвитку підприємств в умовах економіки вражень

5.4. Практичні рекомендації до організації стратегування

розвитку підприємств в умовах економіки вражень 447

Висновки за розділом 5 466

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 5 475

ВИСНОВКИ 492

ДОДАТКИ 499

ВСТУП

Актуальність теми. Перебіг сучасних умов господарювання характеризується мінливістю, нелінійністю, воєнними викликами, що ускладнює визначення напрямів і стратегічних траєкторій розвитку підприємств, вимагає розроблення нового, адекватного сучасним реаліям теоретичного підґрунтя, методології наукового пошуку, методичного забезпечення, практичних рекомендацій, які були б здатні як відповідати на виклики сьогодення, так і надавати можливість формувати стратегічні перспективи розвитку. Тому сформувалася об'єктивна необхідність у трансформації економічних відносин, які б здійснювалися з використанням нових сучасних моделей економічних відносин, однією з яких є модель економіки вражень (experience economy) як найбільш перспективна, яку використовують економічно розвинуті країни для зростання національного доходу, чистого прибутку підприємств, доданої вартості виробленої продукції, добробуту населення, якості людського розвитку і трудового життя. Для успішної життєдіяльності в таких умовах, підприємства повинні запроваджувати зміни у процеси стратегічного управління, які втілюються у стратегуванні – його новому напрямі – стратегічному мисленні. Тому використання стратегування є доцільним для формування, вибору і розроблення стратегій розвитку підприємств з урахуванням переваг нової моделі економіки – економіки вражень, умов і складнощів зовнішнього оточення, результатів їх господарювання, можливих перспектив та очікувань стейкхолдерів.

Особливості, переваги, умови використання економіки вражень досліджували В. Joseph Pine, James H. Gilmore, Schmitt B. H., Schumacher A., Балдинюк А. Г., Білецька І. І., Болотна О. В., Вартанова О. В., Верба В.А., Пушкар О.І., Райко Д. В., Чорноус Л.В., Скригун Н.П., Чубукова О.Ю., Хайдарова Т.М., Шеремет П., Яренко А.В., Янковець Т.М. та інші науковці. В

основному дослідження зосереджувалися на використанні вражень для просування продукції, використання у галузях, успішність підприємств яких залежить від активності безпосередніх контактів стейкхолдерів з брендами.

Проблематику стратегічного управління, в якій поступово виокремлювалося стратегування як важливий напрям, досліджували Williamson O.E., Taura D. J., Teece DJ, Pisano G., Shuen A., Carlsson, L., Asmussen C. G., Foss, N. J., Floyd S.W., Lane P.J., Morton, J., Amrollahi, A., Wilson, A. D, Wadström P., Банар О.В., Верба В. А., Вишневський О.С., Гурочкіна В.В., Довбня С.Б., Іванов Ю.Б., Йохна М.А., Зверяков М.І., Касіч А.О., Кухарська Н. О., Некрасова Л.А., Петренко Н.О., Пономаренко В.С., Федулова І.В., Хайдаров А.А., Шевченко Л.С., Шерстюк Р.П., Янковой Р.В. та інші сучасні дослідники.

Проте економіка вражень, як модель економічних відносин, та стратегування, як процес довгострокового управління, не розглядалися у симбіозі для врахування і використання переваг обох феноменів та їх посилення при формуванні стратегій розвитку з урахуванням як традиційних раціональних вражень, так і новітніх – емоційних, що дозволило б отримувати синергетичний ефект, корисний для досягнення успішності життєдіяльності підприємств на основі вирішення існуючих суперечностей для їх розвитку в стратегічному аспекті.

В умовах воєнних дій, коли підприємства потерпають від розірвання традиційних господарських зав'язків, зміни соціально-демографічного профілю споживачів, необхідності перегляду умов контрактів з партнерами, їм потрібно використовувати нові моделі економічних відносин, методи і процеси стратегування, які були б адекватні змінам зовнішнього і внутрішнього середовищ. В якості такої моделі, у відповідності з її характеристиками, є економіка вражень, використання якої у розвинутих країнах доводить доцільність існуючих спроб об'єднання раціонального та емоційного для досягнення стійких темпів зростання і розвитку, а в якості новітнього процесу стратегічного мислення – стратегування. Тому започаткування такого

позитивного досвіду використання стратегування за моделлю економіки вражень в економічно розвинутих країнах доводить доцільність й обґрунтованість їх застосування для відродження економіки України у воєнний період та повоєнний час. Актуальність, практична значущість і недостатня розробленість означених питань зумовлюють мету, завдання, об'єкт, предмет та структурно-логічну побудову дисертації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано у відповідності до Закону України № 3534-IX, який набрав чинності від 13 січня 2024 року і яким внесено зміни до законів України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та до Постанови Кабінету Міністрів України від 30 квітня 2024 р. № 476 «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні» за пріоритетним напрямом прогнозування актуальних викликів і загроз розвитку економіки та її галузей на середньо- та довгострокову перспективи, до планів наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. А саме за такими науково-дослідними темами. За госпдоговірною науково-дослідною темою «Інноваційний розвиток підприємства в умовах воєнного та повоєнного часу» (номер державної реєстрації 0124U004317), в якості відповідального виконавця автором було визначено атрактивність підприємств для їх інноваційного розвитку в умовах економіки вражень; за госпдоговірною науково-дослідною роботою за темою «Методологічні засади стратегування розвитку підприємств в умовах війни та повоєнного відновлення» (номер державної реєстрації 0124U003506) автором здійснено хронологічне узагальнення сутності і розвитку процесу стратегування діяльності підприємств, обґрунтовано зміст етапів стратегування інноваційного розвитку підприємств та їх особливості за моделлю економіки вражень; за госпдоговірною науково-дослідною темою «Управління функціональними сферами діяльності підприємства» (номер

державної реєстрації 0123U102549) автором в якості керівника розроблено пропозиції з управління інвестуванням у персонал підприємства в процесі інноваційної діяльності, запропоновано стратегії розвитку підприємства; за держбюджетною фундаментальною науково-дослідною роботою за темою «Забезпечення інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки в умовах воєнного та повоєнного стану» (номер державної реєстрації 0123U102012) автором було визначено основні пріоритетні характеристики інноваційного розвитку економіки України, обґрунтовано доцільність використання моделі економіки вражень як найбільш перспективної для розвитку підприємств в сучасних умовах; за госпдогвірною науково-дослідною темою «Управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання» (номер державної реєстрації 0120U104234) автором в якості відповідального виконавця розроблено методичний підхід до визначення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання за суб'єктивною емоційною складовою; за госпдогвірною науково-дослідною темою «Управління інвестиційною, інноваційною та логістичною діяльністю підприємства» (номер державної реєстрації 0114U006413) автором було визначено напрями та об'єкти інвестування в інноваційний розвитку суб'єктів господарювання.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертації є наукове обґрунтування і розроблення теоретичних, методологічних положень і підходів, методичного забезпечення і практичних рекомендацій із стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних реалій.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі завдання:

удосконалено у хронологічній послідовності перебіг основних етапів стратегічного управління з виокремленням стратегування, уточнено його визначення та перелік послідовних етапів з реалізації стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень;

уточнено визначення поняття «розвиток», «інноваційний розвиток» та їх класифікацію;

запропоновано систему суперечностей стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень; виявлено особливості сталого, стійкого та інноваційного розвитку як найбільш важливих його різновидів;

структуровано і досліджено економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні;

уточнено визначення, теоретико-методологічне підґрунтя і особливості перебігу умов економіки вражень, класифікацію моделей поведінки та інформаційної взаємодії підприємств в процесі стратегування в умовах економіки вражень; здійснено опитування стейкхолдерів з питання важливості й доцільності використання економіки вражень в Україні;

обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат стратегування і економіки вражень у їх симбіозі;

розроблено парадигму стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням висунутих гіпотез дослідження;

обґрунтовано науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень на основі існуючих воєнних викликів та стратегічних пасток;

розширено розуміння тлумачення сутності переважних складових цифрової трансформації зовнішнього і внутрішнього середовищ щодо стратегування розвитку підприємств у воєнний і повоєнний час; визначено особливості і доцільність використання соціальних мереж в процесі стратегування розвитку підприємств; здійснено опитування стейкхолдерів для виявлення доцільності використання відносин економіки вражень;

розроблено методологію визначення взаємного впливу факторів і чутливих показників зовнішнього і внутрішнього середовищ для стратегування розвитку підприємств в сучасних умовах функціонування VUCA і BANI світів;

удосконалено методичний підхід до визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів про можливості розвитку підприємств;

уточнено властивості, функції та класифікацію вражень стейкхолдерів про підприємства в умовах воєнного стану;

обґрунтовано і розроблено методичний підхід до визначення репутації підприємств для формування емоційних вражень стейкхолдерів;

розроблено методичний підхід до інформаційно-комунікаційного форсайту для визначення стратегій переговорів підприємств із стейкхолдерами в умовах економіки вражень;

запропоновано методичний підхід до організаційного форсайту з використанням Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств;

запропоновано практичні рекомендації з формування стратегічних планів стратегій розвитку підприємств з використанням стратегічних резервів і стратегічних розривів для головних складових стратегування – атрактивності та репутації підприємств; представлено і реалізовано практичні рекомендації з організації стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень у сучасному програмному середовищі відповідно до Agile технологій.

Об'єктом дослідження є процес стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Предмет дослідження – теоретичні засади, науково-методологічні підходи, методи, методичне забезпечення і практичні рекомендації стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних особливостей перебігу економічних відносин і застосування методів управління у воєнний та повоєнний час.

Методи дослідження. Науково-теоретичну основу дисертації складають теорії економіки, менеджменту, стратегічного управління, стратегування, наукові публікації зарубіжних і вітчизняних дослідників з проблематики стратегування та економіки вражень. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи пізнання і спеціальні методи та інструменти

програмного забезпечення. В якості основних методів дослідження були обрані такі: бібліометричний і контент аналізи – для обґрунтування понятійно-категоріального апарату симбіозу стратегування та економіки вражень, поняття форсайту; аналіз, синтез, абстрагування, теоретичне узагальнення, структурно-логічний підхід, системний і комплексний підходи – для обґрунтування суперечностей стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, його парадигми та уточнення розуміння тлумачення сутності переважних складових цифрової трансформації у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємств; положення теорії нечітких множин для побудови стратегічного вектору позиціонування стратегій; ресурсний підхід, підходи ключових факторів успіху та динамічних компетентностей – для формування і реалізації етапів науково-методологічного підходу до стратегування розвитку підприємства в умовах економіки вражень; кластерний аналіз – для групування економік країн світу за рівнем розвитку відносин економіки вражень і для визначення найбільш просунутих в процесі цифрової трансформації та використання соціальних мереж регіонів з використання Інтернету; багатофакторна регресія – для виявлення переважних показників впливу на глобальний інноваційний індекс; багатовимірний факторний аналіз, метод нейронних мереж, метод адитивної згортки – для доведення нелінійності взаємного впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств в умовах нових реалій VUCA і BANI-світів та обґрунтування найбільш чутливих показників для ухвалення управлінських рішень із забезпечення розвитку підприємств та коригування їх стратегій; матричний метод – для позиціонування підприємств, їх стратегій розвитку, стратегій бізнес-переговорів, Agile технологій; метод золотого перетину для визначення меж кількісно-якісних інтервалів вісей матриці позиціонування стратегій розвитку та підприємств; експертні методи – для кількісного визначення репутації підприємств як результату сформованих вражень про їх реалізовані та потенційні можливості, визначення пріоритетності використання бізнес-стратегій в інформаційно-комунікаційному форсайті та Agile технологій в

організаційному форсайті; багатовимірний факторний аналіз, методи інтегрального таксономічного показника розвитку, прогнозування на основі кривих зростання – для обґрунтування систем часткових показників, кількісного визначення та прогнозування тенденцій кількісних змін інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності та репутації підприємств як результатів раціональних та емоційних вражень стейкхолдерів про їх здобутки; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження.

В якості програмного забезпечення використано VOSviewer v.1.6.10., Google Forms, Excel, Statistica, Statgraphics Centurion, Jira.

Інформаційну базу дисертації склали : нормативні документи з питань регулювання економічних відносин і управління на макро-, мезо- і мікроекономічному рівнях, офіційні статистичні дані з баз Державної служби статистики України, НБУ, Міністерства фінансів України, Всесвітнього економічного форуму, Світового банку, Європейського банку реконструкції і розвитку, Організації економічного співробітництва і розвитку; дані звітності, оприлюднені на офіційних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати самостійних досліджень автора.

Наукова новизна отриманих результатів дисертації полягає у розробленні теоретико-методологічних основ, методичного забезпечення і практичних рекомендацій із стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень відповідно до основних сучасних особливостей перебігу соціально-економічних процесів, процесів управління та існуючих викликів і стратегічних пасток. Основні положення наукової новизни дисертації, що мають як теоретичне, так і практичне значення, полягають у такому:

вперше:

обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат економічних відносин економіки вражень та процесу стратегування у їх симбіозі (за видом мутуалізму) на основі аналізу світової публікаційної активності досліджень, до якого віднесено такі поняття і категорії як: економіка вражень, стратегування,

стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація, що доцільно використовувати підприємствам, науково-дослідним організаціям, органам територіального управління та місцевого самоврядування для формування теоретичного, методологічного та методичного забезпечення ухвалення управлінських рішень з обґрунтування, формування і вибору стратегій розвитку та успішної життєдіяльності в цілому в сучасних нестабільних умовах господарювання;

згенеровано парадигму стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що базується на існуючих й обґрунтованих гіпотезах і суперечностях, які враховують теорії: діалектики, розвитку, управління (менеджменту), економіки підприємств, інновацій, комунікацій, інформаційної взаємодії, вражень, брендінгу, форсайтингу; загальні принципи (діалектики, взаємодії, вирішення суперечностей, комплексності, системності, об'єктивності, синергічності, досяжності, цілеспрямованості) та спеціальні принципи (проактивності, врахування суб'єктивізму, емоційності, атрактивності, прогностичності, інноваційності, варіативності, обмеженої раціональності, обмеженої різноманітності, радикальної адаптивності, амбідекстерності), що характеризують взаємовідносини між суб'єктами внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємств в процесі стратегування їх розвитку на основі раціональних та емоційних вражень;

обґрунтовано і розроблено науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних воєнних викликів та стратегічних когнітивних, інформаційних та управлінських пасток, що полягає у комплексному поетапному використанні основних підходів: ресурсного, ключових факторів успіху, динамічних компетентностей, з уточненням методів: вектору позиціонування стратегій, кількісного визначення матриці стратегічного

балансу за SWOT-аналізом, матричного щодо врахування раціональних вражень завдяки визначенню атрактивності підприємств та емоційних вражень на основі їх репутації, із застосуванням: методів золотого перетину, багатовимірного факторного аналізу, прогнозування на основі кривих зростання, інформаційно-комунікаційного форсайту для вибору стратегій бізнес-переговорів та організаційного форсайту на основі Agile-технологій;

обґрунтовано і запропоновано систему суперечностей розвитку підприємств в процесі стратегування в умовах економіки вражень, в якій враховано: переважні тенденції змін світових і вітчизняних економічних відносин; виявлені функціональні залежності взаємного прямого і зворотного нелінійного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств; їх можливості з використання економічних ресурсів та результатів перебігу інноваційно-інвестиційних процесів щодо власної атрактивності; очікування і довіра стейкхолдерів до репутації підприємств; існуючі стратегічні резерви і розриви використання економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) ресурсів у стратегічних планах та стратегіях переговорів; організаційні форми співробітництва фахівців підприємств у процесі формування стратегій з використанням гнучких технологій управління командами розробників;

удосконалено:

визначення етапи хронології процесу стратегічного управління з виокремленням стратегування, відмінністю яких є врахування: загальних тенденцій зміни теоретичних здобутків, практичних пропозицій та особливостей теорій менеджменту; використання економіко-математичних методів для ухвалення стратегічних рішень; обґрунтування стратегічних планів; здійснення стратегічної трансформації організаційних структур; зростання складності впливу і взаємозв'язків та викликів внутрішніх і зовнішніх факторів підприємств; диджиталізації; синергетики; компетентнісного підходу; міксування раціональної та емоційної складових ухвалення стратегічних рішень, де кожний етап відповідає особливостям існуючих реалій та вимагає

відповідного врахування і застосування адекватних методів в процесі управління;

визначення поняття «розвиток», відмінність якого полягає в урахуванні рушійних сил, мети, природи, терміну і спрямованості траєкторії зміни стану об'єкта розвитку, повнота якого проявляється в процесі стратегування за моделлю економіки вражень; визначення поняття «інноваційний розвиток», що відрізняється врахуванням об'єктивної сутності інновацій за їх головними видами, у всіх сферах та на всіх рівнях життєдіяльності економічних систем; класифікацію видів розвитку, особливість якої полягає в урахуванні сучасних реалій економічних відносин в умовах економіки вражень, що передбачає використання додаткової ознаки «за рушійними силами перебігу» з виділенням економічного (раціонального за атрактивністю), соціального (емоційного за репутацією) та їх міксованих видів за першопричиною (раціонально-емоційний, емоційно-раціональний), а також уточнення видів розвитку «за спрямованістю змін», за якою виділено додатковий вид розвитку – коливальний або балансований (без сформованої стійкої тенденції спрямованості змін протягом не менше трьох досліджуваних періодів);

методологію визначення переважних чутливих показників взаємного впливу сучасних внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, особливості якої полягають в: уточненні системи часткових показників і складових – фінансової, матеріальної, людської, техніко-технологічної, інформаційної, маркетингової, інноваційної, інвестиційної щодо внутрішнього середовища та економічної, фінансової, політичної, законодавчої, організаційної, соціально-демографічної, інноваційної щодо зовнішнього середовища в умовах функціонування їх як VUCA і BANI світів; поетапному застосуванні адекватних їх особливостям методів – багатовимірною факторного аналізу, нейронних мереж та адитивної згортки для інтегральних показників середовищ; практична значущість методології полягає в обґрунтуванні й виділенні найчутливіших показників для ухвалення

управлінських рішень в процесі стратегування в умовах економіки вражень при коригуванні стратегічних траєкторій розвитку підприємств;

методичний підхід до визначення стратегій переговорів як основи інформаційно-комунікаційного форсайту в умовах економіки вражень, особливість якого полягає в позиціонуванні стратегій переговорів із стейкхолдерами для забезпечення реалізації стратегій розвитку в матриці, побудованій за інтегральними таксономічними показниками розвитку атрактивності та репутації підприємств; в якості основних стратегій переговорів запропоновано позиціонувати стратегії: пристосування, компромісу, ігнорування, маніпуляції, співробітництва, суперництва, домінування за рейтингами експертів, що відрізняються пріоритетністю застосування у кожному квадранті матриці в залежності від якісних рівнів складових розвитку;

методичний підхід організаційного форсайту до вибору Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для забезпечення гнучкості управління роботою фахівців; його відмінність полягає у використанні призначених за експертними методами рейтингів Agile технологій в залежності від їх переваг та практичних напрацювань команд розробників стратегій, що уможливорює ексклюзивний вибір технологій менеджерами проектів формування стратегій за якісними рівнями раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів про результати господарювання та можливості підприємств;

змістовне наповнення: властивостей вражень в умовах економіки вражень, відмінність яких полягає в урахуванні актуальних властивостей для їх практичного використання: динамічності, домінантності, адаптивності, упередженості, ірадивності, амбівалентності, атрактивності; функцій вражень: мотиваційної, захисної, оцінювально-прогностичної, інформаційно-комунікативної; удосконалено класифікацію видів вражень стейкхолдерів, особливістю якої є врахування видів вражень за теоретично обґрунтованими і практично значущими у воєнний час ознаками: сутністю (раціональні,

раціонально-емоційні (емпіричні), емоційно-раціональні (етичні), емоційні), змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, соціологічні, культурні), які доцільно використовувати для кількісного визначення розвитку репутації підприємств;

обґрунтовано і запропоновано методичний підхід до визначення репутації підприємств, особливістю якого є використання вражень за класифікаційною ознакою змістовності, визначених за результатами експертного опитування, їх кількісний прояв характеризує загальний інтегральний таксономічний показник розвитку репутації з його розподілом на якісні інтервали методом золотого перетину за функцією розвитку властивостей;

тлумачення розуміння сутності переважних складових цифрової трансформації: зовнішнього середовища підприємств (цифровізації державних послуг, активізації підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, психічного здоров'я працівників і населення, цифровізації інфраструктури, соціальної згуртованість), особливість яких полягає у виділенні видів вражень, які вони викликають у стейкхолдерів і використанні їх у стратегуванні в умовах економіки вражень; внутрішнього середовища підприємств з виокремленням цифрових технологій їх смарт-розвитку в залежності від масштабів розповсюдження – від окремих функціональних сфер життєдіяльності до масового охоплення цифровізацією споживачів (за рахунок соціальних мереж) та працівників (щодо використання ІІІ в процесі стратегування) для застосування в процесі формування стратегій підприємств в умовах економіки вражень;

дістали подальшого розвитку:

визначення поняття стратегування, відмінність якого полягає у розширенні його сприйняття і розуміння від функції планування до способу стратегічного мислення про майбутнє підприємства, яке має комплексний характер і змінює змістовність, враховуючи особливості економіки вражень, розширюючи її згідно з об'єктивними реаліями та суб'єктивними уявленнями стейкхолдерів щодо формування і вибору стратегій за запропонованою

послідовністю етапів стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що включає процес формування стратегій і полягає додатковому врахування особливостей економіки вражень на кожному етапі та додатковому включені таких останніх етапів стратегування як: прогнозування траєкторій руху розвитку підприємства у відповідності з прийнятими стратегіями з урахуванням можливих трендів перебігу подій за виділеними чутливими показниками взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ; здійсненні організаційного та інформаційно-комунікаційного форсайтингів; розробленні стратегічного плану (планів) реалізації прийнятих стратегій розвитку підприємства та практичних рекомендаціях з організації цілісного процесу стратегування;

методичний підхід до визначення атрактивності підприємств як підґрунтя формування раціональних вражень в процесі стратегування розвитку підприємств, особливостями якого є обґрунтована система інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності та часткових показників з урахуванням результатів перебігу інноваційних та інвестиційних процесів як основної умови стратегічного розвитку і досягнутої віддачі від використання економічних ресурсів – матеріальних, фінансових, людських із застосуванням методів багатовимірної факторного аналізу, прогнозування за кривими зростання; розподіл інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств здійснено методом золотого перетину за функцією розвитку елементів;

класифікацію моделей інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень щодо процесу стратегування, особливістю яких є виділення теоретично обґрунтованих і практично значущих ознак: сутність вражень (моделі: дисонансу – раціональних вражень: ритуалізму – раціонально-емоційних вражень: конформізму – емоційно-раціональних вражень: інновацій – емоційних вражень), стереотипізація (моделі, що здатні формувати раціональні, раціональні та емоційні, емоційні та раціональні, емоційні враження), якість вражень (позитивні, негативні), термін отримання вражень

від інформаційної взаємодії (короткострокові та довгострокові); практична значущість класифікації полягає у її використанні в матриці стратегій для уточнення організації проведення стратегій переговорів в процесі інформаційно-комунікаційного форсайту.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні та методологічні пропозиції доведені до рівня методичного забезпечення і підходів, які, в свою чергу, деталізовані у практичних рекомендаціях щодо застосування процесу стратегування розвитку підприємств за моделлю економіки вражень в сучасних умовах військової агресії. Обґрунтовані розробки і пропозиції дисертації доцільно використовувати в процесі ухвалення стратегічних рішень Обласними державними військовими адміністраціями і місцевими органами самоврядування міст для визначення підприємств, які можуть бути підґрунтям Стратегій відродження економічних відносин у воєнний і повоєнний періоди і використані як точки зростання регіональної та міської економіки для наповнення бюджетів відповідних рівнів, для виявлення найбільш чутливих до управління факторів впливу внутрішнього середовища і зовнішнього оточення підприємств, які необхідно враховувати для забезпечення їх розвитку на основі вирішення питань інвестиційної, фінансово-економічної, організаційної, управлінської, інформаційно-комунікаційної підтримки з метою надання та підвищення рівня соціального забезпечення і якості життя населення відповідних територій в умовах воєнних загроз. Пропозиції дисертації можуть бути використані підприємствами різних галузей (харчової промисловості, машинобудування і металообробки та ін.) для виявлення їх атрактивності, пріоритетних показників щодо управління використанням економічних ресурсів, перебігом інвестиційної та інноваційної діяльності, які здатні забезпечити розвиток підприємств в умовах обмеженості ресурсів, визначення й кількісного вимірювання репутації для формування позитивних вражень про здобутки і можливості підприємств, для вибору і формування стратегій проведення бізнесових переговорів в процесі співпраці з партнерами, розширення ринків збуту і приваблення споживачів з метою

зростання прибутку та доданої вартості, для використання гнучких технологій управління організацією стратегування при формуванні команд розроблення стратегій. Методологію стратегування доречно використовувати науковим установам в процесі проведення наукових досліджень проблем стратегічного управління в умовах сучасних реалій при виборі й обґрунтуванні стратегій суб'єктів господарювання та пов'язаних з цим процесом супутніх питань. Для підготовки професійних кваліфікованих фахівців у закладах вищої освіти пропозиції дисертації можуть бути використані у навчально-науковому процесі формування у них актуальних компетентностей, необхідних для розвитку підприємств в умовах воєнних викликів і загроз.

Пропозиції дисертації використовуються органами регіонального управління і місцевого самоврядування, в процесі функціонування підприємств харчової промисловості, машинобудування і металообробки, закладом вищої освіти в процесі підготовки здобувачів у галузі управління і адміністрування. ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ (довідка № 06.01-15/1314 від 06.03.2025 р.) готує і пропонує комплексні управлінські рішення для здійснення управлінського впливу на діяльність привабливих підприємств за чутливими показниками, які визначаються за розробленим у дисертації методичним забезпеченням. На основі запропонованої методології стратегування передбачено формувати стратегічний план відновлення економіки Харківської області у повоєнний період для забезпечення стійких притоків у бюджет за рахунок нарощування більш швидкими темпами доданої вартості та чистого прибутку визначеними атрактивними і більш стійкими підприємствами.

ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ, ТУРИЗМУ ТА РЕЛІГІЙ СУМСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ (довідка № 01-08/59 від 14.01.2025 р.) використовує методичний підхід з визначення найбільш суттєвих вражень, таких як патріотичні, ідеологічні, соціологічні, історичні, культурні та показників, за якими їх запропоновано кількісно оцінювати, для визначення

репутації підприємств у воєнний та повоєнний періоди при розробленні регіональних та місцевих програм розвитку, заходів стратегій повоєнного розвитку Сумської області, визначення найбільш привабливих підприємств при формуванні обласної дорожньої інвестиційної карти.

ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ, ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ (довідка №08-21/3747/2-24 від 17.12.2024 р.) здійснює використання методичного підходу до визначення атрактивних, найбільш привабливих підприємств щодо результатів їх діяльності і розвитку, тобто реальних можливостей у раціональному аспекті, та вражень, що здатні генерувати і здійснювати вплив на споживачів і партнерів, формуючи репутацію підприємств в емоційному аспекті, при обґрунтуванні вибору суб'єктів господарювання для здійснення їх підтримки і включення у Стратегію відродження економіки м. Харкова у повоєнний час.

ТОВ «ПРИВАТНІ САДИ» (довідка №1 від 29.11.2024 р.) впровадили запропоновану методологію визначення сучасних переважних факторів впливу внутрішнього середовища підприємств на результати господарювання, зовнішнього середовища на розвиток підприємств, а також їх взаємного прямого і зворотного впливу, що дозволило виявити основні напрями, стратегічні резерви, чутливі до змін показники, сформувати заходи розвитку, використання і реалізація яких здатні у процесі стратегування забезпечити підвищення ефективності діяльності підприємства.

ТОВ «Торгова компанія «АГРОАЛЬЯНС» (довідка № 4-03/25 від 17.03.2025 р.) впровадила методичний підхід до визначення репутації підприємств у воєнний та повоєнний періоди на основі врахування патріотичних вражень, виявлення найбільш чутливих показників для управлінського впливу щодо підвищення рівня репутації для формування конкурентної стратегії.

ТОВ «НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР «ЕКОМАШ» (довідка № 18 від 13.03.2025 р.) застосовує в процесі планування діяльності методичне забезпечення обґрунтованого вибору стратегії розвитку з урахуванням

раціональних вражень на основі атрактивності підприємства та емоційних вражень від його репутації за допомогою матриці позиціонування у порівнянні з своїми конкурентами.

ТОВ НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО «ТЕХНОЛОГІЯ» (довідка № 23, від 14.05.2025 р.) застосовує методичний підхід до організаційного форсайту на основі об'єднання раціональності та емоційності вражень від результатів діяльності підприємства та гнучкості його організаційної структури, удосконаленої з використанням сформованих за обґрунтованими різновидами Agile технологій організаційними групами, створеними для формування стратегій розвитку.

ТОВ «КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА «КВІТЕНЬ» (довідка № К - 2025-000051 від 14.03.2025 р.) використовує розроблений методичний підхід до визначення атрактивності підприємств на основі обґрунтованої системи показників, які характеризують результати використання економічних ресурсів та перебіг інвестиційної та інноваційної діяльності, що дозволило рейтингувати стратегічні заходи для здійснення управлінського впливу з метою забезпечення успішності діяльності підприємства.

Тернопільська філія ТОВ «Щедро» (довідка № 18/03 від 18.03.2025 р.) застосовує методичний підхід до визначення атрактивності підприємств, що дозволило сформулювати позитивні раціональні враження партнерів та потенційних інвесторів про підприємство, покращити результати управління ним у стратегічному періоді, використати показники атрактивності в якості критеріїв вибору стратегій розвитку та формування стратегічного плану їх реалізації.

ТОВ «ПЕТРОМЕТАЛ УКРАЇНА» (довідка № 27-16 від 16.06.2025 р.) в процесі стратегування діяльності використовує методичний підхід до інформаційно-комунікаційного форсайту для визначення видів стратегій переговорів з партнерами у відповідності з розрахунками атрактивності та репутації як основних раціональних й емоційних вражень про результати діяльності.

У ХАРКІВСЬКОМУ НАЦІОНАЛЬНОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ (довідка № 25/86-01-174 від 18.06.2025 р.) в процесі підготовки здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня за освітніми програмами «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент інноваційної діяльності» при викладанні освітнього компонента «Стратегічний менеджмент» та виконанні курсової роботи за даним компонентом використано запропоновану в дисертації парадигму і методологію стратегування розвитку підприємств. В процесі підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Менеджмент», освітнім компонентом «Менеджмент вражень» впроваджено: теоретичні положення щодо сутності, особливостей і видів вражень в умовах воєнних дій та повоєнного періоду; методичне забезпечення з організації планування та управління враженнями, трансформації технологій управління в системі менеджменту вражень; методичний підхід до визначення репутації підприємств як результату вражень від їх діяльності. Набуті знання та їх практичне використання дозволять сформувати у здобувачів компетентності soft та hard skills, необхідні як для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, так і для розвитку підприємств в умовах нових реалій економічних відносин у воєнний та повоєнний час.

Результати практичного впровадження пропозицій дисертації підтверджують її комплексність і спрямованість на вирішення актуальної наукової проблеми стратегування розвитку підприємств з урахуванням економіки вражень та теоретичних і практичних завдань, що характеризуються взаємозалежністю і системністю.

Особистий внесок автора. Дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням. Наукові положення, розробки, результати, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані здобувачем самостійно. Внесок автора у роботи, що виконані у співавторстві, наведено у списку опублікованих праць за темою дисертації.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації обговорювались та отримали позитивну оцінку на Всеукраїнській та 10 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Proceedings of the International Congress on Business and Marketing» (Istanbul, 29 жовтня – 01 грудня 2018 р.), «Multidisciplinary academic research, innovation and results» (Prague, Czech Republic, 07-10 June 2022.), «Modern methods of applying scientific theories» (Lisbon, Portugal, March 14 – 17, 2023), «Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung» (Zürich, 31 März, 2023), «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 14-15 листопада 2023 р.), «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» (м. Харків, 22 листопада 2024 р.), «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.), «Наука про постіндустріальне суспільство: глобалізаційні трансформаційні процеси» (м. Вінниця-Відень, 05 липня 2024 р.), «Modern Science, Economy and Digital Innovation» (Bucharest, Romania, January 29-31, 2025), «Інновації та науковий потенціал світу» (м. Рівне, 18 квітня, 2025 р.), «Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності» (м. Київ, 18-19 квітня 2025 р.).

Публікації. За темою дисертації публіковано 2 – розділи у колективних монографіях; 17 наукових статей у наукових виданнях, які реферуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, серед них 5 статей у виданнях, які мають квартіль Q3, що дозволяє їх зарахувати як 10 публікацій, тобто всього статей даного виду опубліковано 22; 18 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях категорії Б, які індексуються у міжнародних наукометричних базах; 4 статті у зарубіжних наукових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах; 11 праць апробаційного характеру (тези 1 всеукраїнської та 10 міжнародних науково-практичних конференцій). Загальна кількість наукових праць – 57 обсягом

51,475 д.а., з них 23 одноосібних, з повного обсягу публікацій особисто автору належить 29,823 д.а.

Структура й обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку літературних джерел, додатків. Роботу викладено на 725 сторінках (30,2 авт. арк.). Обсяг основної частини дисертації становить 386 сторінок (16,08 авт. арк.), містить 71 рисунок (з них 11 займають 11 повних сторінок), 49 таблиць (з них 5 займають 8 повних сторінок). Список використаних джерел налічує 539 найменувань на 64 сторінках, 24 додатки на 227 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Генезис поняття та процесу стратегування

В сучасних умовах життєдіяльності підприємств перед ними постає складне завдання – здійснювати управління господарською діяльністю та взаємодію з суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища у стратегічному аспекті згідно з викликами, темпами їх змін, що характеризуються нелінійністю, складністю, вірогідністю наслідків. Теорії менеджменту на нагальні виклики відповідають генерацією нових та розвитком існуючих концептуальних і методологічних підходів до стратегічного управління: динамічних компетентностей, організаційних знань, поведінкового управління, управління інтелектуальним капіталом, управління талантами, емоційного капіталу, менеджменту вражень. Наведені напрями розвитку управління, що враховуються у його галузі – стратегічному управлінні, є відповіддю на поступові зміни у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємств, які змінюється і вимагають відповідного розвитку концептуального, методологічного, методичного і практичного підґрунтя.

Внутрішнє середовище характеризується спрямованістю на досягнення інноваційності в усіх функціональних сферах, підвищенням уваги до соціалізації, як однієї з сучасних тенденцій врахування інтересів власників та персоналу, підвищенням їх компетентності, забезпеченням розвитку підприємств на основі діджиталізації, зростанням темпів змін управлінських факторів внутрішнього середовища, а саме – технологій, якості ресурсів, переліку завдань, цілей, вимог до персоналу, адаптивності та децентралізації організаційних структур, що сприяє забезпеченню атрактивності підприємств,

збільшенню сили їх бренду та усталеності репутації.

Зовнішнє середовище підприємств, як визнають світові наукові авторитети, в сучасних умовах розглядається вченими як VUCA-світ та BANI-світ. Сутність VUCA-світ полягає у сприйнятті зовнішнього середовища як нестабільного, неоднозначного, в якому важко робити довгострокові прогнози, сполучати соціальні ролі та реалізовувати плани і досягати цілей [1]. У такому середовищі менеджерам і власникам бізнесу важливо мати емоціональний інтелект, навички комунікацій, демонструвати емпатію, володіти soft skills, постійно вчитися протягом всього життя та забувати непотрібне, бути відкритими до нової інформації та вміти сприймати проблему комплексно, мати властивість адаптуватися до нового середовища, набувати динамічні компетентності [2]. Тобто емоційність відіграє у такому середовищі провідну роль для ефективного стратегічного управління. Але поступово VUCA-світ перетворюється на BANI-світ, – крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне середовище, що не має постійної структури. Тобто BANI-світ є наступною сходинкою розвитку, як зауважив професор Каліфорнійського університету Jamais Cascio [3]. Це середовище може створювати такий деструктив як розірвання соціальних, економічних, політичних домовленостей, для окремої країни – настання соціально-економічної та політичної кризи, для підприємств – скорочення виробництва та поступове банкрутство. Ці деструктиви розглянуті щодо війни в Україні у новітньому фундаментальному міжнародному дослідженні [4]. Для того, щоб підприємства могли конструктивно функціонувати у хаотичному сучасному BANI-світ середовищі [5], їм необхідно розвивати і використовувати сучасні новітні теорії і концепції стратегічного управління, розробляти і використовувати відповідний їм стратегічний інструментарій і стратегії, впроваджувати ринкові інновації, інвестувати у співробітників і формувати команди, вміти здивовувати партнерів і споживачів, тобто зосереджувати свої зусилля на задоволенні активних потреб, що відповідає перспективній моделі економічних відносин – економіці вражень. За думкою перших дослідників економіки вражень, вона поступово

переходить до свого наступного етапу розвитку – економіки корисності, яка базується на довгострокових прагненнях стейкхолдерів, їх особистісному зростанні, покращенні якості життя, досягненні довгострокових цілей, що базуються не на короткочасних емоціях, а на сталих цілях і змінах [2]. Тому для врахування сучасних перетворень цінностей економіки вражень в процесі стратегування доцільно враховувати довгостроковість і довіру, які полягають у репутації підприємств, що відрізняється від короткострокових емоцій брендів основним елементом – довірою до можливостей підприємств та корисністю їх пропозицій для досягнення довгострокових цілей стейкхолдерів.

Сучасні характеристики внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підтверджують необхідність перегляду теоретичних основ стратегічного управління у напрямі використання емоційних моделей ухвалення рішень в контексті нових моделей економічних відносин, якими є економіка вражень та її поступова трансформація, пов'язана з поступовим перетворенням в економіку корисності.

Об'єктивні умови змін у внутрішньому середовищі та зовнішньому оточенні підприємств зумовлюють необхідність у продовженні досліджень теорій стратегічного управління та його розвитку, що сприяло виокремленню теорії стратегування, яка за окремим аспектами розглядалася у публікаціях відомих вчених, які розпочинали дослідження стратегування: Mathews J. [6], Bower J. L. [7], Williamson O.E. [8], Shapiro, C. [9], та їх сучасних послідовників Carlsson, L. [10], Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. [11], Wadström, P. [12]. Щодо вітчизняних вчених, процес стратегування досліджено у публікаціях Вишневського О.С. [13], Банар О. В., Петренко Н. О. [14], Шевченко Л. С. [15], Іванова Ю.Б. [16], Жегус О. [17], Забарної Е. М. [18], Янкового Р.В. [19] Некрасової Л.А. [20], Касіч А.О. [21, 22] та багатьох інших. Проте вчені розглядали окремі економічні рівні та аспекти стратегування – макроекономічний, регіональний, обмежено територіальний (з позиції децентралізації територій) та певні функціональні особливості застосування стратегування. Втім, синергетичне уявлення про сутність поняття, необхідність

його розвитку і використання у сучасних умовах та послідовність і особливості етапів реалізації вимагають уточнення. Таким чином, доцільно здійснити узагальнення теоретичних пропозицій з визначення поняття стратегування, дослідження його генезису та необхідності використання у складних сучасних умовах життєдіяльності підприємств, уточнення етапів процесу стратегування та їх особливостей, визначення призначення стратегування в умовах економіки вражень як найбільш прогресивної моделі економічних відносин, яка забезпечує зростання доданої вартості та прибутку підприємств. Тому в даному разі об'єктом дослідження є складне соціально-економічне явище стратегування та процес його здійснення, а предметом – теоретичні положення, концепції, методологія стратегування та їх застосування в умовах економіки вражень.

Науковий і практичний інтерес до стратегічного управління безпосередньо та процесу його розвитку, зміни змісту й перетворення зумовлюється тим, що:

підприємства є відкритими економічними і соціальними системами і знаходяться під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, темпи змін яких зростають; посилення конкуренції вимагає приділення уваги стратегічному управлінню і його використанню для виживання, досягнення успішності та результативності діяльності підприємств;

традиційні методи прогнозування для визначення цілей та мети стратегічного управління, такі як екстраполяція, можуть бути використані в основному в відносно мобільному або стабільному зовнішньому та внутрішньому середовищах, що обмежує використання стратегічного управління і вимагає зміни його стратегічного інструментарію із застосування методів нелінійного прогнозування, теорії нейронних мереж, нечітких множин, які за алгоритмами здійснення наближені до людського мислення, для врахування дії швидкозмінних факторів впливу внутрішнього і особливо зовнішнього середовища;

система управління підприємством для забезпечення успішності його життєдіяльності повинна бути чутлива, гнучка, адаптивна для невілювання

вразливості до ризиків, що вимагає використання уточнення й розвитку методології стратегічного управління;

поступово стратегічне управління в цілому та особливо його етапи, пов'язані із формуванням і вибором та обґрунтуванням стратегій, вимагає розширення об'єкту, предмету, методів і перетворення у філософію життєдіяльності підприємства щодо стратегічного мислення і трансформування у стратегування, яке має комплексний характер і відповідно змінює як процес стратегічного управління, так і його змістовність, розширюючи її згідно з об'єктивними реаліями та суб'єктивними уявленнями.

Виділені фактори, особливості прояву і впливу швидкозмінних факторів внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємств є об'єктивним підґрунтям необхідності зміни поглядів на здійснення стратегічного управління. У розвитку теоретичного сприйняття стратегічного управління як частки теорій менеджменту вчені [20-22] виділяють основні етапи, з якими можливо погодитися, уточнюючи їх згідно з основними об'єктивними факторами розвитку економічних відносин, уточнюючи їх щодо стратегічного управління, а не тільки його функції стратегічного планування, як зазначено у [20]. Це зумовлюється розширенням сучасного розуміння стратегування від окремої функції стратегічного планування до комплексу основних певних функцій стратегічного управління. Таким чином етапами розвитку стратегічного управління від початку його розповсюдження до виділення у його складі стратегування, що запропоновані автором дисертації [23], є такі.

1 етап. Від започаткування майстерень, мануфактур (від 17 сторіччя до кінця 19 сторіччя, початку 20 сторіччя), коли почав формуватися науковий менеджмент, що дозволило здійснювати управління з урахуванням нормування, індивідуальної спеціалізації, наукової організації процесу управління, коли з'явилися перші пропозиції щодо врахування довгострокової перспективи, використовувати планування як функцію управління.

2 етап. З початку 20 сторіччя, до його середини, що пов'язано з суттєвим розвитком наукового менеджменту, його розширенням до адміністративного

менеджменту з ухилом у біхевіористичні теорії врахування людських відносин для підвищення продуктивності праці. Об'єктивною необхідністю використання стратегічних функцій менеджменту: планування, організовування, мотивування та контролювання, було зростання складності технологічних процесів виробництва й управління, післявоєнний стан економік більшості європейських країн, розширення та ускладнення взаємовідносин з партнерами. Стратегічне управління набуває суттєвої вагомості з переважанням функції стратегічного планування за рахунок формування корпоративних стратегій, виділення у складі організаційних структур стратегічних центрів господарювання, використання пропозицій економічної кібернетики із застосуванням кількісних математичних методів для ухвалення стратегічних рішень та обґрунтування стратегічних планів і здійснення стратегічної трансформації організаційних структур.

3 етап. З середини 20 сторіччя до 1970 х, 1980 х років, що зумовлено зростанням складності внутрішніх і зовнішніх зав'язків підприємств, підвищенням необхідності врахування зовнішніх викликів, що частіше стали проявлятися, з більшою швидкістю. Саме ці фактори зумовили використання системного й процесного підходів в плануванні й управлінні в цілому, економіко-математичних методів обґрунтування стратегічних рішень, збільшення стратегічного періоду їх розроблення і реалізації.

4 етап. З 1980-х років до початку 21 сторіччя, коли широко стали розповсюджуватися ситуаційний підхід в управлінні, зростання нестабільності дії суб'єктів зовнішнього оточення, тобто кон'юнктури ринку, стратегічний підхід у лідерстві, формування інтерактивних стратегічних планів, стратегічних наборів різних видів стратегій, перехід від ресурсного до компетентнісного підходів, використання теорії синергетики у стратегічному плануванні й управлінні, суттєвий інтерес до стратегічного маркетингу, розширення та впевнене використання інформаційних систем в усіх сферах стратегічного управління, стратегічне управління ризиками, скорочення термінів розроблення стратегічних планів, набуття ними явно вираженого динамітного індикативного характеру. В цей період можна спостерігати перший прояв стратегування як

нової методології стратегічного управління, що проявляється не стільки у стратегічному плануванні, скільки в урахуванні ризиків господарювання, сценарному підході до формування стратегій, спробі використання положень синергетики при управлінні підприємством.

5 етап. Від початку 21 сторіччя до теперішнього часу, коли у стратегічному управлінні впевнено вбудовується і реформується стратегування (від англ. «strategizing») як новий вид економічного стратегічного мислення, мистецтво, механізм досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток. Навіть існують окремі пропозиції заміни або ототожнення стратегічного управління на стратегування. Такі пропозиції з перетворення стратегічного управління частково можна пояснити суттєвими змінами в економічній і соціальній сферах підприємств щодо зростання важливості соціальної відповідальності бізнесу, використання компетентнісного підходу в процесі управління, методів бренд менеджменту та репутаційного менеджменту для створення додаткових вражень про можливості підприємств, переваги співпраці з ними з урахуванням їх атрактивності, зміною умов ухвалення управлінських рішень, які стають міксованими щодо раціональних та емоційних вигід. Особливо це проявляються в умовах функціонування моделі економічних відносин, що відповідає економіці вражень, обсяги якої оцінюються у 6,5 трлн дол., що є суттєвим результатом за попередньою оцінкою монетарного розповсюдження, проте за перспективами розвитку та галузевою осяжністю ця модель відрізняється одним з кращих результатів розповсюдження та прогнозованих перспектив [22]. Основними об'єктивними факторами застосування стратегування є: функціонування підприємств у VUCA-світ, що перетворюється на BANI-світ, – крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне середовище, що не має постійної структури; соціалізація та конс'юмерізація, цифровізація та діджиталізація; використання штучного інтелекту; спрямованість господарювання на впровадження основних цілей реалізації Індустрії 4.0 та Індустрії 5.0.

Узагальнення запропонованих і виділених етапів й виокремлення в них стратегування наведено у табл. 1.1.

Виділені етапи, їх основні ознаки характеризують особливості і різне сприйняття та використання стратегічного управління, пояснюють існування об'єктивних умов поступового вбудовування, а іноді й намагання замінити стратегічне управління на стратегування.

Вперше поняття стратегування у теорію управління ввів лауреат Нобелівської премії з економіки Williamson O.E. [8], який згідно з англійським дискурсом розглядав стратегування як все, що пов'язано з процесом розробки та реалізації стратегії. Він вважав, що стратегування порівняно принципово відноситься до фірми, яка одержима владою над ринком. Завдяки такому трактуванню цього терміну в науковій літературі на початку застосування поняття «стратегування» використовувалося як синонім стратегічного планування. Просуваючись по часовій вісі далі, доцільно навести тлумачення поняття стратегування Mathews J. [6], який розглядав цей термін як маневрування підприємств в позиціонуванні і диференціюванні їх одне від одного і пошук конкурентної переваги одне над одним в умовах порушення рівноваги. А також звертав увагу на те, що стратегування базується на трьох фундаментальних категоріях, які пояснюють стратегічні вибори підприємств: їх ресурси; дії з цими ресурсами та процедури, які б поєднували дві попередні категорії [6]. Тобто Mathews J. під стратегуванням розумів формування стратегії та її реалізацію для забезпечення прибутку підприємства та превалювання у конкурентоспроможності на основі ресурсного підходу.

Таблиця 1.1

Етапи хронології процесу стратегічного управління з виділенням стратегування

Терміни етапу	Зміст етапу
Від започаткування майстерень, мануфактур (від 17 сторіччя до кінця 19 сторіччя, початку 20 сторіччя)	Формуватися наукового менеджменту, що дозволило здійснювати управління з урахуванням нормування, індивідуальної спеціалізації, наукової організації процесу управління, коли з'явилися перші пропозиції щодо врахування довгострокової перспективи, використовувати планування як функцію управління.

Продовження таблиці 1.1

Терміни етапу	Зміст етапу
З початку 20 сторіччя, до його середини, що пов'язано з суттєвим розвитком наукового менеджменту, його розширенням до адміністративного менеджменту з ухилом у біхевіористичні теорії	Стратегічне управління набуває суттєвої вагомості з переважанням функції стратегічного планування за рахунок формування корпоративних стратегій, виділення у складі організаційних структур стратегічних центрів господарювання, використання пропозицій економічної кібернетики із застосуванням кількісних математичних методів для ухвалення стратегічних рішень та обґрунтування стратегічних
З середини 20 сторіччя до 1970 х, 1980 х років	Зростання складності внутрішніх і зовнішніх зав'язків підприємств, підвищення необхідності врахування зовнішніх викликів, що частіше стали проявлятися з більшою швидкістю, що зумовило використання системного й процесного підходів в плануванні й інших функціях управління економіко-математичних методів обґрунтування стратегічних рішень, зростання стратегічного періоду їх розроблення і реалізації.
З 1980-х років до початку 21 сторіччя	Розповсюдження системного підходу в управлінні, зростання нестабільності дії суб'єктів зовнішнього оточення, стратегічний підхід у лідерстві, формування інтерактивних стратегічних планів та скорочення їх термінів, стратегічних наборів стратегій, перехід від ресурсного до компетентнісного підходів, використання теорії синергетики у стратегічному плануванні й управлінні, суттєвий інтерес до стратегічного маркетингу, стратегічного управління ризиками, розширення та впевнене використання інформаційних систем в усіх сферах стратегічного управління, скорочення термінів розроблення стратегічних планів. Перший прояв стратегування як нової методології стратегічного управління, що проявляється не стільки у стратегічному плануванні, скільки в урахуванні ризиків господарювання, сценарному підході до формування стратегій, спробі використання положень синергетики при управлінні підприємством.
Від початку 21 сторіччя до теперішнього часу	В стратегічне управління впевнено вбудовується і реформується стратегування (від англ. «strategizing») як новий вид економічного стратегічного мислення, мистецтва, механізму досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток. Стратегування вперше розглядається як процес прогнозування і формування майбутнього; здатність багатоаспектно описати реальність (в основному на макро- та мезоекономічному рівнях); сценарне прогнозування; сукупність і система засобів управління розвитком нелінійного уявлення і конструювання Майбутнього у взаємозв'язку з Минувим. Стратегування розглядається як перебіг дій в емоційному, логічному, соціальному, культурному, управлінському, психологічному (інтревертність, екстравертність) контекстах.

Еволюція розуміння поняття стратегування чітко прослідковується у пропозиціях Bower J. L. [24] і Burgelman R. A. [25], які дотримуються спільних поглядів та пропонують тлумачити цей термін на основі процесного підходу як множинні, одночасні, взаємопов'язані і послідовні дії менеджерів на різних рівнях організаційної ієрархії з формування і впровадження стратегій. Тобто

використання процесного підходу в управлінні господарською діяльністю підприємств вплинуло на формулювання поняття стратегування.

Продовжуючи розгляд генезису стратегування у відповідності з хронологією публікацій та суттєвою зміною його розуміння, доцільно відзначити такі наукові роботи дослідників.

Починаючи з 2005 року і надалі (приблизно до 2011 р.), більшість дослідників пропонують стратегування розглядати як процес прогнозування і формування майбутнього; здатність багатоаспектно описати реальність... стратегування – це сукупність стратегічного планування, прогнозування та управління. Як початкове розширення розуміння стратегування, доцільно погодитися з думкою про розширення стратегування не тільки на планування, як вказували попередники, а в цілому на стратегічне управління. Щодо рівня управління, дослідники зупиняються на регіональному рівні, проте ці пропозиції можна перенести й на підприємства, процес формування ними стратегічних наборів (портфелів) життєдіяльності.

Також під стратегуванням пропонувалося розуміти процес прогнозування і формування майбутнього,...здатність багатоаспектно описати реальність, з огляду на всі закони змін, які відбуваються в результаті впливу на реальність, ...на ті чинники, які з'являться як результат впливу на реальність. Перевагою запропонованого визначення є підкреслення його багатоаспектності, з чим доцільно погодитися.

Суттєвим проривом розуміння стратегування та етапності його здійснення за цей хронологічний період є пропозиція введення поняття «форсайт» як комплексного явища, яке характеризує процес стратегування в новому організаційному контексті за змістовністю як «сценарного прогнозування соціально-економічного розвитку, що визначає можливі варіанти розвитку економіки, промисловості, суспільства ... та організацією та процедурністю як процес», в якому функціонують всі суб'єкти ринку. Доцільність включення до процесу стратегування форсайту у більш пізніх публікаціях підтримують й інші науковці, наприклад як Шевченко Л.С. [15].

Суттєвим кроком до розкриття сутності розуміння стратегування є позиція Малган Дж. (2011) [26], який стратегування (від кореневого слова «стратегія») розуміє «як план дій, мистецтво, механізм досягнення поставлених цілей... з метою досягнення суспільно значущих цілей» та включає до його складу механізм, а також порівнює з мистецтвом, тобто враховує суб'єктивну емоційну природу, що відповідає моделі економічних відносин економіки вражень. Хоча автор прямо на це не вказує, оскільки досліджує стратегування на макроекономічному рівні, проте пояснює його сутність в цілому.

Zeldner, A.G. (2012) [27] вважає, що «стратегуванню, на відміну від стратегічного планування, властива не тільки фіксація кінцевих цілей, а й механізм їх досягнення, включаючи моніторинг поетапного досягнення планованих індикаторів», що суттєво розширює стратегування з точки зору його етапів здійснення і відрізняє від попередніх визначень і складу етапів.

Важливою пропозицією за вказаний період є розуміння стратегування як процесної системи, що включає наступні компоненти: логікоемоційну (сприйняття того, що відбувається і майбутнього); інституційну; соціокультурну; управлінську (стратегії розвитку); інструментальну (набір процедур і інструментів стратегування, що суттєво розширює і визначає його комплексний характер, доцільність врахування його особливостей перебігу в емоційному та логічному, соціальному і культурному контекстах, що є важливим в сучасних умовах розвитку економіки вражень.

Безпосередньо на рівні підприємства розглядається стратегування починаючи з 2015 – 2016 рр, вказуючи, що стратегування є об'ємним і безпосереднім процесом реалізації обраної системи стратегії корпорації, що з'єднує інтегровані процедури безперервного стратегічного аналізу...траєкторії розвитку економічної системи ..., а також її адаптивне системне коригування ... в умовах всебічних трансформацій між глибокими змінами в технологіях, інститутах, соціальних комунікаціях, управлінському і бізнес- процесах і речових, і не речових капіталів. Тобто у цьому разі об'єднуються практично всі

етапи, процеси стратегічного управління та ресурси підприємства, що суттєво розширює етапність стратегування.

Е. М. Забарна, Є. Ю. Щьокіна (2016) [18] розглядають стратегування ширше ніж планування і висвітлюють його як «наукову категорію, яку використовують під час дослідження складних соціально-економічних систем... як найбільш адекватний інструмент для вирішення задач, які дозволяють створити необхідні умови для перспективного розвитку... на основі стратегічних цілей, що здатні консолідувати зусилля влади, бізнесу та суспільства». Вадю запропонованого визначення стратегування є його застосування тільки на рівні регіону, в іншому автори розуміють цей термін достатньо широко. Тобто стратегування розуміється як безперервний процес розробки, впровадження та «моніторингу програм та документів соціально-економічного розвитку». Щодо складових, до стратегування у публікації автори віднесли: наукові засади/концепцію, прогнозування, моделювання, планування, програмування, практичну реалізацію, контролінг, що суттєво розширюють розуміння стратегування як стратегічного планування та наближають його до стратегічного управління, але не ототожнюють з ним.

Практично всі основні функції стратегічного управління, окрім мотивування, пропонує включити до складу стратегування Кухарська Н. О. (2017) [28], яка розглядає стратегування як «сукупність процесів концептування, прогнозування, стратегічного сканування, моделювання, планування, проектування, програмування, реалізації та контролю, процесу створення стратегії, комунікативного форсайтингу, аналіз ситуації та наслідків дій, реалізацію стратегії і контролінг», що суттєво розширює розуміння стратегування та склад його етапів і дає більшу свободу дій менеджерам стратегічного рівня управління підприємством.

Чемерис В.А. та Казмір Л. П. [29] підтримують думку Кухарської Н.О. про те, що «сучасна ідеологія стратегування соціально-економічного розвитку...одиниць різного ієрархічного рівня базується на системній парадигмі процесу формування цілісної багаторівневої поліоб'єктної системи

стратегічного управління з чіткою внутрішньою структурою, що охоплює всі компоненти стратегічного процесу (об'єкти і суб'єкти стратегічного планування, стратегічні інститути, стратегічні стейкхолдери, цілісні і взаємопов'язані стратегії функціонування об'єктів різних рівнів – від підприємства до міста, регіону чи країни загалом, а також механізми їх реалізації)». Тобто на їх думку серед основних функцій стратегування інноваційного розвитку є синтез існуючого потенціалу, якісно нових перспектив та функція генерування якісно нових ресурсів для диверсифікації напрямів розвитку. Запропоновані зміни авторів до процесу стратегування уточнюють й розширюють спрямованість дій системи управління підприємствами.

Вишневський О.С. [13] у монографії, присвяченій стратегуванню, практично чітко не розрізняє стратегування та стратегічне управління, проте досліджує ці процеси за основними елементами: місією, баченням, цінностями, цілями, стратегіями, а також розглядає їх у психологічному аспекті з позицій інтравертності та екстравертності суб'єктів стратегічного управління, що є важливим в умовах економіки вражень. Також автор зауважує на фундаментальності стратегування та причинах його поширення, які пов'язані, з одного боку, з його спрямованістю на вирішення універсальних загальнолюдських проблем, які мають онтологічний, гносеологічний та аксіологічний характер, а з іншого – із становленням світоглядної парадигми. Подальший розвиток стратегування, на його думку, буде обумовлений новими парадигмальними зрушеннями стратегічного управління та факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ. Важливою пропозицією, що є актуальною в умовах економіки вражень, є сформовані постулати стратегування: універсальність для всіх індивідів і організацій, тотальність щодо відсутності обмежень; концентрація знання, тобто стратегія є квінтесенцією, концентратом знань людської цивілізації, забезпечення суб'єктності, націленість на зміни. Такий пізнавальний контент сприяє поглибленню розуміння стратегування та його подальшому розвитку й практичному застосуванню.

В кожній з публікацій є позитивність щодо уточнення окремих аспектів стратегування згідно з його предметною областю [30 – 33]. Так Ситник Н.С. та Шушкова Ю.В.(2019) [30] слушно відзначають, що під час стратегування «слід дотримуватися концептуальних вимог та теоретико-методичної послідовності. Зокрема, передусім слід провести ретельний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища проблеми: поточного стану, динаміки, ефективності інноваційної діяльності..., сучасності технологій, передумов та середовища розроблення, створення, комерціалізації і використання в бізнесі нових сучасних передових технологій, стану і потенціалу розвитку..., його базисних, найбільш продуктивних сегментів». Врахування гносеологічного та інноваційного аспекту в стратегуванні дозволяє адаптувати процес його застосування до умов сучасних реалій та економіки вражень безпосередньо.

Некрасова Л.А. (2019) [31], спираючись на комплексність прояву стратегування, підкреслює, що воно за «своїм складом і спектром є синтетичною категорією, яка виходить за межі традиційного підходу або подання лише як функції управління, та перетворюється на елемент механізму комплексного впливу». З таким твердженням доцільно погодитися, оскільки воно підтверджується і розвивається у публікаціях інших науковців.

Так, В. В. Гурочкіна (2020) [32] виклала своє бачення теоретико-методологічних основ стратегування через «активізацію емерджентних властивостей, які націлені на саморозвиток ...підприємств», що проявляються через фінансові, інтеграційні, соціопсихологічні та техніко-технологічні вектори розвитку. Такий погляд на стратегування суттєво розвиває його розуміння в аспекті системного підходу.

А також, посилаючись на монографію Зверякова М. І., Кухарської Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. (2019) [33], Гурочкіна В.В. [32] підтримує їх бачення стратегування як сукупності «прогнозування, сценування, проектування, цілепокладання, програмування, планування, комунікативного форсайтингу, моделювання, аналізу ситуації та аналізу наслідків дії в ситуації, реалізації стратегії та контролінгу, може розглядатися як системний ресурс

застосування випереджального менеджменту в галузі соціально-економічного розвитку ... для мобілізації внутрішніх резервів і формування умов розвитку підприємництва на основі конструктивного діалогу бізнесу, влади і суспільства». Таке визначення та змістовне наповнення стратегування щодо його складових, які доцільно розглядати як певні етапи здійснення, підвищує доцільність його застосування в моделі відносин економіки вражень, оскільки включає інформаційно-комунікативний форсайт, який слід доповнити організаційним форсайтом. Таке суттєве розширення змісту стратегування дозволяє застосовувати його в процесі управління підприємством для гармонізації господарювання, ресурсного забезпечення, використовуваними процесами щодо розвитку у стратегічній перспективі. В цьому сенсі стратегування перестає бути і розумітися як стратегічне планування, а розуміється як основний спосіб мислення про майбутнє підприємства, що вносить корективи у поведінку останнього [33].

Проте існує певна термінологічна невизначеність чіткого невідокремлення стратегічного управління та стратегування, яка притаманна окремим публікаціям, наприклад [34 та ін.].

Згідно з сучасними тенденціями зміни моделей економічних відносин, дослідники стратегування розробляють пропозиції з їх врахування у складових і етапах цього складного процесу. Так щодо складових і методів стратегування, Iryna Ignatieva, Alina Serbenivska, Anna Orel, Mariia Bieloborodova and Liudmyla Bondarenko (2022) [35] пропонують використовувати бенчмаркінг, який дозволить порівняти здобутки підприємств в процесі формування і реалізації стратегій. Автори зазначають, що застосування бенчмаркінгу в системі управління дозволяє систематично знаходити та оцінювати всі переваги кращого досвіду та створювати можливості для їх використання. Вирішення проблеми вдосконалення стратегування з урахуванням системоутворюючих факторів та необхідності гнучкого реагування на сучасні виклики є найбільш ефективним важелем впливу на соціально-економічні процеси. Тому, головним науковим завданням сьогодні, як вважають автори, є розробка методологічних

засад ситуаційного моніторингу, а також створення умов для його реалізації. Безумовно, сьогодення вимагає удосконалення методів стратегування, їх розширення, що повинно включати не тільки бенчмаркінг та стратегічний моніторинг, а всі складові стратегування.

У відповідності з тенденціями глобалізації та євроінтеграції активізується процес концентрації капіталу й об'єднання підприємств в інтегровані структури бізнесу. Тому в процесі стратегування виникло питання розроблення організаційного форсайту щодо доцільності наймання центральних корпоративних невиконавчих фахівців зі стратегії для керування її розробкою в мультикомерційних компаніях, що за думкою Wadström, P. (2022) [12] забезпечує три переваги: можливість узгодження стратегування для усього підприємства, забезпечення участі в розробленні стратегії та розширення прав власності на вміст стратегії в бізнесі. Викладені пропозиції розширюють розуміння організації та ролі стратегічних менеджерів у процесі стратегування та його організаційний форсайт, що є надзвичайно важливим в умовах економіки вражень, дозволяє об'єднати й узгодити раціональні та емоційні враження в процесі формування і реалізації стратегії. Крім того, як вважає автор дисертації у зв'язку з цифровою трансформацією і необхідністю використання гнучкого (agility) управління, в організаційному форсайті доцільно використовувати Agile методологію з її гнучкими технологіями для формування команд з розроблення стратегій розвитку, до складу яких доречно включати фахівців з функціональних підрозділів підприємств, запрошених консультантів, Agile коучів для комплексного формування стратегій, з врахуванням вертикальних та горизонтальних інтересів функціональних підрозділів підприємств.

Оскільки важливим напрямом розвитку економічних відносин є діджиталізація, її вплив на стратегування не підлягає сумніву, саме тому Morton, J., Amrollahi, A., & Wilson, A. D. (2022) [36] дослідили зв'язок між інформаційними системами та стратегією та надали поглиблений оціночний огляд 71 вибраного документа з цього питання, що дозволило дослідити

особливості дослідницької області «цифрового стратегування» та запропонувати програму досліджень для продовження його пізнання й теоретизації. Такий ракурс досліджень стратегування дозволить узагальнити його інструментарій для формування стратегій як поліваріантного продукту. Продовжує дослідження стратегування у контексті цифровізації Carlsson, L. (2023) [10], який виділяє три аспекти, що впливають на стратегування при формуванні стратегії в умовах пришвидшення індустріальної цифровізації: афективний колективізм, афективний індивідуалізм і структурний фреймінг. Ці питання є особливо важливими в умовах економіки вражень, оскільки показують, як когнітивні аспекти можуть враховуватися при формуванні організаційної структури підприємства і впливати на те, як менеджери збирають, визнають і використовують організаційні здібності інших розробників стратегії. Можливо погодитися з тим, що всі працівники повинні мати можливість ідентифікувати себе і включатися в когнітивний процес стратегування. Корисність і значущість участі у формуванні стратегії повинні бути усвідомлені працівниками через структурні та емоційні зв'язки всередині підприємства. Окремі працівники підприємства повинні у відповідності з необхідністю використання цифрових технологій на кожній посаді володіти динамічними цифровими компетентностями, а персонал в цілому мати спільні припущення, очікування та знання про сприйняті зміни, спричинені новітніми технологіями.

Врахування уявлень суб'єктів зовнішнього середовища та співставлення їх очікувань з можливостями внутрішнього середовища підприємства дозволить вирішити суперечності між його реальним та емоційним сприйняттям. Вирішення цього важливого питання в умовах економіки вражень набуває особливої нагальності. Тому в цьому разі доцільно консолідувати зусилля розробників стратегій з урахуванням викликів ринку, спрямовуючи життєдіяльність підприємства на забезпечення ефективності і включаючи цей аспект у складові та етапи стратегування, що вимагає вирішення питань вибору видів і застосування моделей взаємовідносин між підприємством і суб'єктами

зовнішнього середовища. Про таку важливу проблему наголошують Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2022) [37], які підкреслюють, що розподілення питань забезпечення і визначення ефективності життєдіяльності підприємства та стратегування є серйозним концептуальним недоглядом. Інтеграція цих двох питань принципово не змінить концепції та ідеї глобальної стратегії, а скоріше розширить набір її ідей і прогнозів. Автори підкреслюють, що взаємопов'язані не тільки ефективність, стратегування, а й переговорна сила, що свідчить про важливість інформаційно-комунікаційного форсайту для досягнення ефективності стратегування з урахуванням новітніх цифрових технологій, про що згадується у роботах [38, 39].

З цією пропозицією варто погодитися, оскільки включення інформаційно-комунікаційного форсайту у вигляді переговорного процесу на основі комунікаційної взаємодії для забезпечення зростання репутації підприємства, вартості його бренду й атрактивності як критеріальних показників перебігу стратегування, дозволить підвищити ефективність останнього. Про необхідність постійного врахування сучасних реалій при дослідженні й практичному використанні стратегування наголошувала Шевченко Л.С. у монографії [40], особливо щодо воєнних дій, як переважних і нагальних умов сьогодення. Про відмінності галузевого аспекту стратегування зазначено у публікації Йохни М.А. [41]. Відзначені особливості стратегування підтверджують існування об'єктивної необхідності його подальших досліджень в умовах сучасних реалій.

Таким чином, дослідження генезису поняття стратегування дозволило дійти висновку про існування його різного розуміння: від функції планування до нового типу стратегічного мислення. В науковій літературі поки що не склалося стійкого однозначного розуміння терміну «стратегування», але існує тенденція перетворення цього поняття в наукову категорію з метою дослідження складних соціально-економічних систем в якості найбільш адекватного інструмента для вирішення стратегічних завдань з формування і вибору стратегій.

Науковці як спрощують поняття стратегування, так і ототожнюють його з стратегічним управлінням, в той час як стратегування є основним способом стратегічного мислення про майбутнє підприємства. З урахуванням стратегування у контексті економіки вражень, що є об'єктом дослідження, у дисертації запропоновано таке його визначення: стратегування є філософією життєдіяльності підприємства з трансформуванням у стратегічне мислення, яке має комплексний характер і змінює його змістовність, розширюючи її згідно з об'єктивними реаліями та суб'єктивними уявленнями стейкхолдерів щодо формування і вибору стратегій у відповідності з умовами економіки вражень, що є контекстом розгляду стратегування в дисертації.

Відмінність запропонованого визначення поняття стратегування полягає у розширенні його сприйняття і розуміння від функції планування до способу стратегічного мислення про майбутнє підприємства в процесі стратегічного управління. Розповсюджуючи запропоноване визначення на термін «стратегування розвитку підприємств» можливо уточнити його таким чином. Стратегування розвитку підприємств є філософією їх життєдіяльності з трансформуванням у стратегічне мислення, яке ґрунтується на суперечностях, вирішення яких забезпечує розвиток підприємств, має комплексний характер і змінює його змістовність згідно з виникненням і вирішенням існуючих суперечностей. У відповідності з умовами економіки вражень такі суперечності в основному зосереджуються на невідповідності і прагненні до гармонізації існуючих об'єктивних результатів діяльності підприємств та суб'єктивних уявлень стейкхолдерів про можливості та сформовані стереотипізовані образи підприємств.

Таке визначення стратегування розвитку підприємств враховує умови економічних відносин економіки вражень за її основними ознаками. Спираючись на пропозиції щодо сутності стратегування, його основними етапами щодо врахування особливостей економіки вражень є такі (рис. 1.1).

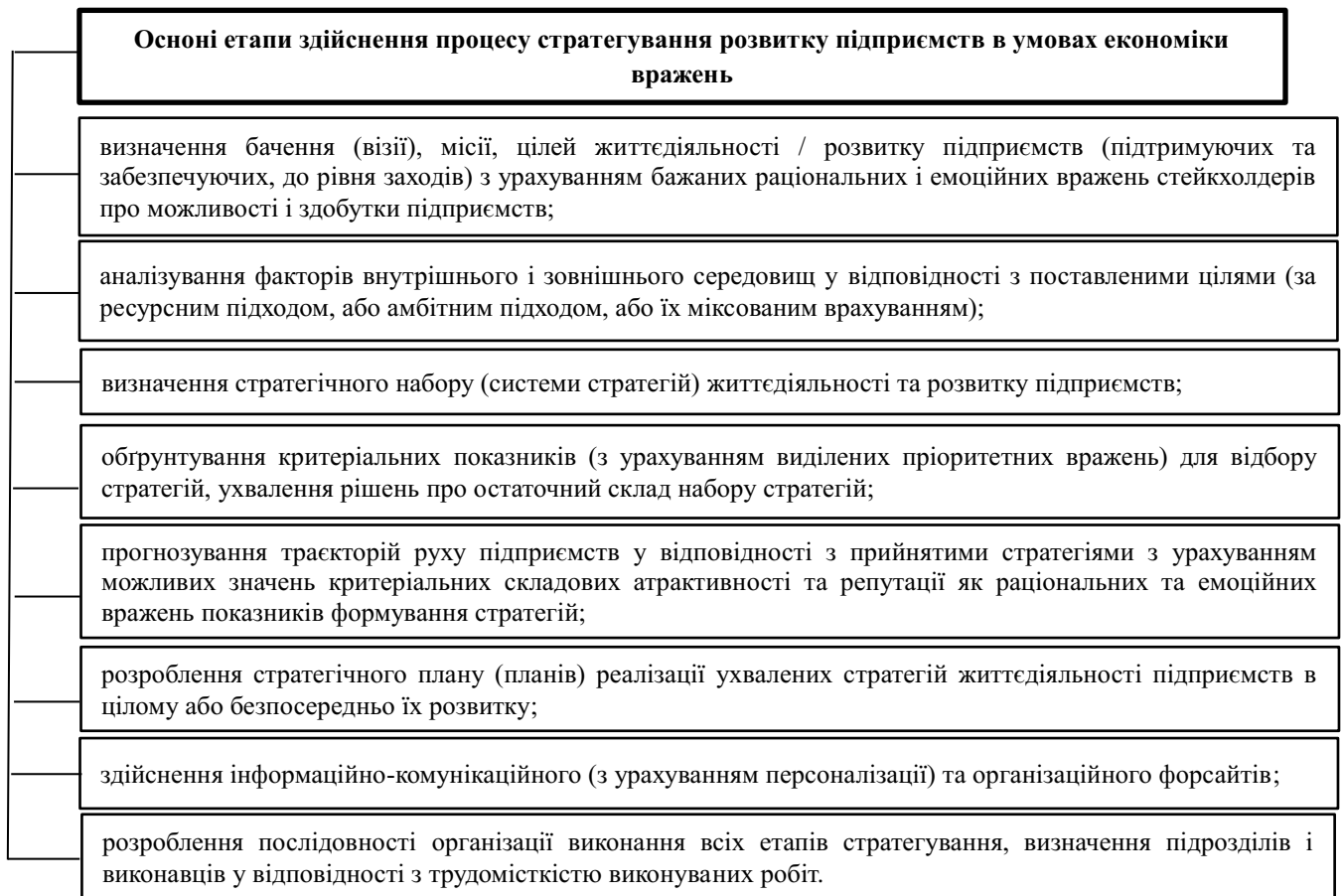


Рис. 1.1. Основні етапи здійснення процесу стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

У кожному етапі стратегування враховуються особливості економіки вражень.

Визначення бачення (візії), місії, цілей життєдіяльності / розвитку підприємств (підтримуючих та забезпечуючих, до рівня заходів) з урахуванням бажаних раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів про можливості і здобутки підприємств.

Аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ у відповідності з поставленими цілями (за ресурсним підходом, або амбітним підходом, або їх міксованим врахуванням).

Визначення стратегічного набору (системи стратегій) життєдіяльності та розвитку підприємств.

Обґрунтування критеріальних показників (з урахуванням виділених пріоритетних вражень) для відбору стратегій, ухвалення рішень про остаточний склад набору стратегій;

Прогнозування траєкторій руху підприємств у відповідності з прийнятими стратегіями з урахуванням можливих значень чутливих показників взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств та критеріальних складових атрактивності і репутації як раціональних та емоційних вражень показників формування стратегій.

Розроблення стратегічного плану (планів) реалізації ухвалених стратегій життєдіяльності підприємств в цілому або безпосередньо їх розвитку. Цей етап може бути реалізований після здійснення інформаційно-комунікаційного (з урахуванням персоналізації) та організаційного форсайтів, бо він оперує з показниками атрактивності і репутації.

Здійснення інформаційно-комунікаційного (з урахуванням персоналізації) та організаційного форсайтів.

Коригування стратегій (за необхідністю) та розроблення практичних рекомендацій з організації процесу формування і вибору стратегій як цілісного комплексу заходів.

Узагальнюючи, доцільно зробити висновок, що запропоноване визначення стратегування як стратегічного мислення дозволить відсікти зайві складові й етапи та зосередитися на процесі формування і вибору стратегій у відповідності з можливостями підприємства, очікуваннями суб'єктів зовнішнього середовища для їх перетворення на реалії та отримання раціонального й емоційного задоволення від взаємодії з підприємством, які сприятимуть зростанню доданої вартості та прибутку в умовах розбудови новітньої моделі економічних відносин – економіки вражень. Викладені пропозиції з удосконаленого визначення поняття стратегування та послідовності і змістовного наповнення його етапів в контексті тематичної спрямованості дисертації опубліковані в роботі автора [23].

Розгляд стратегування як процесу стратегічного управління з повним циклом від формування місії до реалізації стратегій не дозволяє розробникам зосередитись на виконанні основних етапів та врахувати їх особливості. Оскільки етап реалізації стратегій вимагає виконання основних функцій стратегічного управління: організовування, мотивування і контролювання, кожна з яких мають свій об'єкт, предмет, методи та процедури, критерії досягнення і принципи здійснення. Тому доцільно розмежовувати стратегування і стратегічне управління, про що наголошується також в роботі Шерстюка Р.П. [42]. Перший процес включає запропоновані етапи, які об'єднуються загальною метою формування і вибору стратегій, а другий – передбачає окрім формування і вибору, її реалізацію, тобто організацію виконання у відповідності з розробленим планом в процесі стратегування, мотивування працівників підприємства для досягнення поставлених стратегічних цілей і показників їх виконання, контролювання виконання показників у відповідності із визначеною траєкторією розвитку на основі моніторингу відхилень фактичних показників від планових (стандартів) та генерацію заходів (дій) у відповідності із загальним результатом реалізації стратегії (усунення відхилень, продовження впровадження стратегій, або коригування планових показників (стандартів).

Запропоноване визначення і послідовність етапів стратегічного управління з виділенням процесу стратегування є підґрунтям розроблення парадигми стратегування розвитку підприємств та його методології для використання в умовах економіки вражень, враховуючи основну спрямованість на отримання раціональних та емоційних вражень, реалізації стратегійних задоволень суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, підґрунтям яких є атрактивність, сила та вартість брендів підприємств та їх репутація, заснована на довірі.

Проте, перш ніж представляти методологію стратегування розвитку підприємств, доцільно зупинитися на теоретичних питаннях розвитку як однієї з основних категорій дослідження.

1.2. Теоретичні основи розвитку підприємств в контексті стратегування

Сучасні умови життєдіяльності підприємств характеризуються складними викликами воєнного часу, динамічними змінами у соціально-економічному середовищі, що значно ускладнює їх розвиток. Крім того, специфічні особливості функціонування вітчизняних промислових підприємств – значна тривалість виробничого циклу, низька оборотність капіталу – разом з його значущістю для інших галузей національного господарства, вимагають уточнення теоретичних положень удосконалення існуючих та нових підходів, що забезпечать обґрунтований розвиток, виважене управління ним на підприємствах.

Розглядаючи розвиток по відношенню до промислових підприємств, можна зробити висновок, що останнім часом в Україні спостерігається падіння випуску продукції переробної промисловості, що свідчить про незадовільний стан їх розвитку. Зменшення внутрішнього і зовнішнього попиту на продукцію, повільні темпи впровадження прогресивних виробничих процесів, низька інноваційна активність, експлуатація застарілого обладнання, неефективна організаційна структура підприємств, рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції – гострі проблеми, що стоять перед підприємствами, і значно уповільнюють розвиток економіки країни, особливо у воєнний час, що є сучасною реальією. Така ситуація свідчить про недосконалість стратегування на всіх економічних рівнях. З цього погляду одним з першочергових завдань є удосконалення теоретичних засад розвитку підприємств, що відповідатимуть сучасним реаліям господарювання і мають практичну цінність.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику управління діяльністю підприємств, питання стратегування розвитку залишаються недостатньо дослідженими і розробленими щодо актуалізації сутнісного наповнення категоріального базису, і саме такого фундаментального поняття як «розвиток», визначення основних факторів і

суперечностей, що зумовлюють його види і перебіг. При цьому залишаються недостатньо повно описаними й ідентифікованими суперечності розвитку, а їх різноманіття не дозволяє чітко побудувати дієву методологію і методичне забезпечення стратегування розвитку підприємств в умовах сучасних реалій. Тому, необхідно здійснити систематизацію й узгодженість дефініцій, провести вдосконалення теоретичних основ розвитку в контексті стратегування та існуючих і перспективних економічних відносин економіки вражень.

У Академічному тлумачному словнику української мови під розвитком запропоновано розуміти процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого [43]. Безумовно, з таким визначенням можна погодитись, проте його не можна вважати достатньо повним щодо стратегування в умовах економіки вражень, оскільки наведене визначення не враховує особливості вказаного контексту.

Дослідник розвитку Погорелов Ю.С. [44] аналізує дане поняття з різних точок зору: філософської, економічної, соціальної і розглядає його також як процес у широкому контексті щодо отримання бажаних результатів. Доцільно зазначити, що розвиток є не тільки процесом, а й явищем, яке сприяє покращенню або погіршенню стану об'єкта. Тобто в даному разі розширюється спрямованість розвитку, який може мати як висхідний, так і низхідний тренд, що є суттєвим доповненням розуміння розвитку як явища і процесу одночасно.

Штулер І.Ю. [45], досліджуючи еволюцію теорій економічного розвитку, відзначає їх схожість та узгодженість, проте не розглядає розвиток в контексті стратегування з урахуванням особливостей функціонування економіки вражень.

Аналіз теоретичних основ поняття «розвиток» за різними літературними джерелами дозволив зробити висновок, що це поняття розглядається як спрямована, необоротна зміна матеріальних об'єктів та життєстійкості системи [46], перетворення, проведення економічної і соціальної [47] реорганізації. Раєвнєва О.В. [48], Райко Д.В. та її співавтори [49 – 52] стверджують, що розвиток здійснюється під впливом зовнішніх та внутрішніх суперечностей. Ці

та інші науковці [53 – 55] приділяють увагу визначенню сутності поняття «розвиток» та відокремлюють розвиток об'єктів різних економічних рівнів.

Геєць В.М. [47] досліджував розвиток на макроекономічному рівні, виділяючи першопричини його перебігу, якими запропонував визнати вплив факторів та суперечностей внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Євсєєва О.О. [56] приділяла увагу розвитку країни у соціальному аспекті, що особливо важливо у сучасних реаліях, коли соціальна стабільність і згуртованість суспільства дозволяє здійснювати трансформаційні перетворення, особливо на прифронтових територіях, забезпечуючи покращення ментальності стейкхолдерів підприємств та сприяючи формуванню висхідних трендів соціально-економічних показників розвитку економіки та соціальних відносин і соціального забезпечення на макроекономічному рівні.

У монографії [57] автори досліджують розвиток економіки на макро рівні через призму управлінських функцій прогнозування і планування, що наближує їх бачення до процесного підходу етапів стратегування. Касіч А.О. [22, 58] на макроекономічному рівні також досліджує розвиток і наближає його розуміння до особливостей стратегування як процесу, надає йому особливості врахування екологічних факторів впливу.

На мезоекономічному рівні Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinskyu V. [59] приділяють увагу регіональним факторам впливу на розвиток, які повинні враховувати органи регіонального управління і місцевого самоврядування для забезпечення розвитку регіонів і акцентують увагу на економічних, соціальних і екологічних, як найбільш суттєвих з них.

Тобто можна зробити висновок, що поступово науковці наближають свої дослідження до особливостей процесу стратегування розвитку, враховуючи те, що розвиток ґрунтується на якісних змінах і має суттєві різновиди завдяки врахуванню внутрішніх і зовнішніх суперечностей, а також дослідники розглядають розвиток підприємства на мікроекономічному рівні [60 – 69] і розширюють його визначення, різновиди, враховуючи не тільки економічний і соціальний, а й екологічний, технічний, технологічний, організаційний,

людський (трудових ресурсів) напрями розвитку підприємств, зупиняючись на окремих видах їх ресурсів, порівнюючи розвиток з позицій суб'єктів, що знаходяться на різних таксономічних рівнях.

Проведений аналіз доводить, що існує достатня кількість визначень поняття «розвиток» як філософської категорії, де розвиток розглядається як універсальна властивість «розгортання» об'єктів; спрямована дія щодо зміни самих об'єктів, яка є необоротною, спрямованою, закономірною щодо матеріальних та ідеальних об'єктів, рухом від одного якісного стану об'єкта до іншого.

Підґрунтям досліджень доцільно вважати філософський аспект категорії розвитку. Аналіз визначення розвитку як філософської категорії дозволяє відзначити наступні ключові моменти.

1. Філософське розуміння поняття «розвиток» щільно пов'язане з такою властивістю об'єкта, як системність, а для підприємства системність є однією з першочергових властивостей. Розвиток властивий будь-яким об'єктам, що мають просту або складну системну будову. У результаті розвитку системи виникає її новий якісний стан, виражена зміна складу або структури, зумовлена виникненням, трансформацією чи зникненням елементів і зв'язків системи.

2. Суперечливість поняття «розвиток»: з одного боку, розвиток передбачає здатність системи зберігати стійкість і протистояти змінам зовнішнього середовища, з другого боку, здатність системи до постійної трансформації, що повинна бути адекватна змінам зовнішнього середовища.

3. Невід'ємними атрибутами розвитку є: спрямованість; незворотність; закономірність; упорядкованість; випадковість і невизначеність; самоорганізація.

Вбачається за необхідне особливо підкреслити, що розвитку завжди властива спрямованість. Це пояснюється тим, що розвиток за своєю природою є зміною якісного стану об'єкта, яка супроводжується перетворенням його структури. У свою чергу, будь-яка зміна є динамічним процесом і, на відміну від статичних процесів, завжди має спрямованість. Беручи до уваги динамічну

природу розвитку, розрізняють висхідний (характеризується нарощуванням якісних характеристик системи) і спадний (характеризується зниженням якісних характеристик системи) розвиток.

Залежно від специфіки об'єкта, механізму розвитку, джерела і спрямованості виділяють різні форми і види розвитку, які є діалектичною єдністю кожної пари полярних значень [48, 49]:

екстенсивний (виявлення і збільшення того, що вже існувало) та інтенсивний (виникнення якісно нових форм);

екзогенний (розвиток, що визначається лише ззовні, навколишнім світом) та ендогенний (розвиток, джерело якого знаходиться усередині об'єкта, що розвивається);

еволюційний (повільні, поступові, неявні зміни в структурі об'єкта – кількісні зміни) і революційний (раптові, різкі, стрибкоподібні, докорінні зміни в структурі об'єкта – якісні зміни).

Враховуючи сучасні економічні реалії, доцільно виділити також такі види розвитку, які характеризують його з позицій умов перебігу. У цьому контексті доцільно виділити такі види розвитку [70]:

за спрямованістю змін: прогресивний (конструктивний), коливальний або балансований (розвиток без сформованої стійкої тенденції змін, який за кількісними параметрами коливається у відповідності із зміною середньогалузевих показників протягом не менше трьох періодів), регресивний (деструктивний);

за темпами зі структурою здійснення; сталий, стійкий, що відрізняються темпами внутрішніх структурних перетворень економічних об'єктів;

за новизною предмету розвитку: інноваційний, традиційний;

за рушійними силами перебігу: економічний (раціональний), соціальний (емоційний) та їх міксовані різновиди за першопричиною (раціонально-емоційний, емоційно-раціональний).

Аналіз діяльності підприємств дозволив дійти висновку, що найбільш розповсюдженими видами розвитку на практиці у процесі життєдіяльності

підприємств, а також тими видами розвитку, що привертають увагу дослідників, а головне – мають практичну спрямованість для менеджерів і власників в процесі управління ним, є сталий, стійкий та інновацій. Це пов'язано з тим, що вони забезпечують найбільш швидкі, очікувати і бажані результати перетворень діяльності підприємств.

Для підприємств розвиток є соціально-економічною формою існування матерії, що визначено природою і будовою системи – підприємства як об'єкта розвитку.

У відповідності з сучасними реаліями воєнного стану в Україні, дослідники приділяють увагу визначенню поняття, видів, рушійних сил і факторів розвитку в цьому аспекті [71 – 74]. Смолінська С. і Гнаткович О. [71] розглядають розвиток підприємств у період війни і наголошують, в якості його рушійних сил і суперечностей доцільно враховувати воєнні виклики, що мають економічний і соціальні наслідки та впливають на вибір і використання нових методів управління розвитком, які можуть бути перенесені з мілітаризованих ситуацій і бути використані на вітчизняних підприємствах, що випускають продукцію свого звичайного асортименту. Це такі методи як надання менеджерам технічного рівня управління більшої свободи у розпорядженні економічними ресурсами для досягнення поставлених цілей у короткотерміновому періоді, оперативний перехід на випуск продукції для воєнних потреб, розширення повноважень посадовців на короткий період та ін. Дослідники у роботах [72–74] пропонують розширити використання економіко-математичних методів управління для використання в процесах формування і реалізації стратегій розвитку; скоротити терміни розроблення стратегій розвитку підприємств та більше застосовувати методи візуалізації для унаочнення стану виконання стратегій для підвищення злагодженості роботи розробників і виконавців стратегій. Тобто в основному пропозиції для стратегій розвитку у воєнний період гуртуються у напрямках скорочення термінів, удосконалення методів та уточнення суперечностей для врахування особливостей цього періоду.

Аналізуючи поняття розвитку, його види, умови перебігу і методи з позицій вітчизняних дослідників, важливо визначитися з пропозиціями світової наукової спільноти за останні роки, що публікуються у міжнародних наукометричних базах. Публікації з 2023 по 2025 рр. можна розподілити на декілька груп. Перша стосується методологічних особливостей дослідження і використання процесу розвитку. Але таких статей є не надто багато. Найбільш глибокою за науковими результатами є стаття Marmissolle, Pablo (2024) [75], в якій глибоко проаналізовані теоретичні витoki процесу і явища розвитку з позицій економічної теорії та його використання в сучасних умовах. У статті стверджується, що постійна увага до мікрофундаментів призвела до того, що значна частина фахівців у цій галузі нехтують складністю соціальних взаємодій, актуальністю історичних процесів і особливостями кожного суспільства в розумінні економічного зростання та розвитку. У статті пропонується зосередитися на соціальних основах як альтернативі мікроосновам, що є особливо актуальним для вивчення процесів економічного розвитку. Пропонується сформулювати посткейнсіанський погляд на зростання, зумовлене попитом, та зростання, зумовлене розподілом, у рамках концептуальної моделі соціально-економічного розвитку як обґрунтованого підходу, що відповідає соціальним основам для розуміння такого складного та багатопричинного явища, як розвиток. Таким чином, у сучасних умовах теоретична модель розвитку має зосередити вплив не тільки на об'єктивних раціональних економічних умовах, а й на соціальних факторах, що мають суб'єктивне підґрунтя.

Другою групою статей є публікації, які досліджують вплив різnorідних факторів на розвиток суб'єктів макроекономічного рівня. Wang, Feng; Wu, Min; Wang, Jingcao (2023) [76] досліджували питання підвищення ефективності зеленого розвитку, яке стає все більш важливою темою досліджень і дійшли висновку, що на макроекономічному рівні розвиток забезпечують базування на знаннях і технологіях, тобто на підвищенні рівня інновацій та людського капіталу, що свідчить про важливість як раціональних, так й емоційних

факторів сприйняття розвитку, що відповідає основним напрямкам розвитку економіки вражень та економіки корисності. Вирішення суперечностей у цих сферах забезпечать розвиток економіки на макроекономічному рівні більш високими темпами. Lu, Mingyue; Luo, Shiyue; Zhang, Yunyi; Chen, Ruijie; Miao, Xin; Hao, Yu (2025) [77] дослідили, що швидкий розвиток інтернет-технологій посилив ключову роль цифрової економіки у сприянні сталому розвитку і зростанню економіки в цілому. Результати дослідження довели, що цифрова економіка сприяє високоякісному макроекономічному розвитку не тільки безпосередньо, але й опосередковано, сприяючи економічній відкритості, зеленим інноваціям та ринковому потенціалу, взаємозв'язок яких є нелінійним, що свідчить про існування характеристик BANI і VUCA світів у сучасних економічних моделях побудови економічних відносин, в тому числі й економіки вражень, що доцільно використовувати в процесах стратегування об'єктів на всіх економічних рівнях..

Bocean, Claudiu George; Popescu, Luminița; Simion, Dalia; Sperdea, Natalița Maria; Puiu, Carmen; Marinescu, Roxana Cristina; Maria, Enescu (2025) [78] доводять, що в процесі прискорення цифрової трансформації світової економіки, технології штучного інтелекту (ШІ) стали ключовим фактором інновацій та економічного розвитку і зростання, особливо в секторі електронної комерції. Результати статті доводять, що хоча ШІ полегшує вихід економіки макrorівня на цифровий ринок, фінансові показники залежать від ширшого набору факторів, включаючи технологічну інфраструктуру, готовність ринку та стратегічну узгодженість. Ці висновки дозволяють впевнитися в необхідності використання переваг цифрової трансформації для розроблення стратегій, що підтримують цифрову трансформацію та технологічні інновації, сприяючи побудові конкурентоспроможних та стійких економік країн. Таким чином, дослідження стратегування процесів розвитку повинно враховувати переваги цифрової трансформації у зовнішньому середовищі підприємств в цілому на ШІ і внутрішньому середовищі для формування стратегій розвитку суб'єктів різних таксономічних рівнів.

За результатами досліджень Trinh, Linh D. T. (2025) [79], країни, що розвиваються, відрізняються різноманітністю за розміром і рівнем розвитку, хоча мають спільні характеристики, такі як високі темпи розвитку, великий ринковий потенціал і зростання міжнародної інтеграції. Основними факторами макроекономічного розвитку, є що мають практичну цінність для формування стратегій, є прямі іноземні інвестиції та торгівля. Ефективне використання цих двох факторів може стати стратегічним важелем, який допоможе цим країнам досягти сталого розвитку, скорочуючи розрив та підвищуючи глобальну конкурентоспроможність економік.

Щодо регіонального розвитку, Zhang, Yifan; Gao, Ke; Wang, Tao; Chi, Shuaina; Cui, Kaiyuan; Wen, Chen (2025) [80] пропонують методи та рекомендації щодо сприяння інноваційному розвитку продуктів зелених фінансів, посилення внутрішнього управління фінансовими установами та прийняття стратегії регіонального скоординованого розвитку для зменшення розриву в рівнях розвитку зелених фінансів між різними регіонами економік країн макроекономічного рівня з урахуванням мезоекономічних можливостей на тлі досягнення піку викидів вуглецю та вуглецевої нейтральності, тим самим сприяючи розвитку зелених фінансів у різних регіонах. Ці обставини є слушними для врахування в процесі стратегічного управління розвитком суб'єктів всіх таксономічних рівнів управління.

Huang, Rui; Wang, Hongqian (2025) [81] дослідили, що цифрова реальна інтеграція означає впровадження цифрових технологій у весь промисловий ланцюг та життєвий цикл реальної економіки, тим самим формуючи високоякісну промислову екосистему, зосереджену на цифрових технологіях, що доводить важливість врахування процесу цифрової трансформації для аналізу і забезпечення стратегування розвитку суб'єктів господарювання.

Третьою групою статей є публікації з дослідження розвитку підприємств, їх особливістю є практична спрямованість результатів на вирішення конкретних існуючих суперечностей, які перешкоджають розвитку суб'єктів господарювання. До найбільш глибоких і нетрадиційних за тематикою, проте

таких, що дійсно глибоко досліджують явище розвитку підприємств є стаття Prokhorova, Viktoriia; Bezuhla, Yulia; Koleshchuk, Orest; Zaitseva, Anna (2023) [82], в якій досліджується вплив економічної свободи та підприємницької культури як стратегічних домінант прозорості розвитку підприємств за методом аналізу ієрархій та доведено, що вони є основою для розвитку стратегічно орієнтованих напрямків діяльності підприємств. Yurynets, Zoryna; Yurynets, Rostyslav (2023) [83] проаналізували вплив венчурного фінансування на розвиток підприємств, які обрали стратегію інноваційного розвитку. Автори цієї публікації довели, що для стратегічний розвиток інноваційних підприємств необхідно розглядати в контексті таких особливостей: форми венчурного фінансування, видів венчурного фінансування, особливостей, характерних, етапів, стадій венчурного фінансування, найпоширенішої стратегії, принципів, переваг і недоліків венчурного фінансування. Отримані результати є основою для подальших наукових досліджень стратегічного розвитку інноваційних підприємств в Україні та залучення інвестицій для розвитку інноваційної діяльності. Yang, Jing; Shao, Lushen; Jin, Xiang; Zhou, Lijun (2023) [84] на основі узагальнення огляду літератури з питань інновацій та стандартизації побудували модель впливу технологічних інновацій та стандартизації на промисловий розвиток підприємств з точки зору системи їх взаємодії та довели, що, що високий рівень взаємодії між технологічними інноваціями та стандартизацією суттєво сприяє промислому розвитку, особливо для високотехнологічних галузей, причому, чим більше рівень технологічності, тим більшими є можливості підприємств до розвитку.

Zhu, Qiuju; Pan, Chengao (2025) [85] дослідили традиційні методи вимірювання економічного розвитку підприємств і дійшли висновку, що вони не можуть повною мірою відобразити комплексний рівень розвитку та динамічні характеристики підприємств. Для вирішення цієї проблеми в даній статті пропонується метод вимірювання високої якості розвитку підприємств на основі конволюційної нейронної мережі, що має суттєві переваги, оскільки наближається за алгоритмом побудови до моделі людського мислення.

Результати публікації доводять, що комплексна ефективність цієї моделі краща, ніж традиційний аналітичний ієрархічний процес та машина опорних векторів, а сама модель конволюційної нейронної мережі є ефективним інструментом підтримки прийняття рішень для керівників підприємств і забезпечує базу даних для осіб, що приймають рішення, для формування більш точних стратегій розвитку підприємств.

Korcsmáros, Enikő; Huszárík, Erika Seres; Kosár, Silvia Tóbiás; Gódány, Zsuzsanna; Csinger, Bence (2025) [86] у проведеному дослідженні розвитку підприємств довели, що їх масштаб суттєво впливає на вартість заходів розвитку, час їх скорочення і рівень новизни. Тобто більші за розміром підприємства частіше впроваджують повністю нові технологічні рішення, а не просто інновації або розширення існуючих технологій. І, таким чином, великі підприємства розвиваються у більшій мірі за рахунок новітніх інновацій мутаційного виду, крім того, темпи їх розвитку є суттєвішим. Тобто чим більшим є масштаб підприємства, тим більш притаманним йому є інноваційний вид розвитку.

Zong, Haiyi; Wang, Guangbin; Cao, Dongping (2025) [87] порівнюють структурні характеристики мереж співпраці між підприємствами та їх партнерами як підрядниками та субпідрядниками та те, як пов'язані мікромеханізми, включаючи як структурні ендегенні мережеві ефекти, так і атрибутивні екзогенні ефекти гомофільії (інституційна, організаційна та географічна гомофільія). Тобто результати дослідження доводять доцільність врахування особливостей співпраці та проведенні інформаційних форсайтів переговорів для формування і реалізації стратегій розвитку підприємств. Викладені пропозиції доцільно використовувати для покращення управління відносинами співпраці між у підприємствами і партнерами для сприяння втіленню стратегій розвитку у різних контекстах.

Узагальнюючи проаналізовані публікації вітчизняних і зарубіжних науковців у ретроспективі та за останні роки, включаючи 2025 р., можливо зробити висновок про те, що розвиток в основному розглядається і

використовується у більшій мірі як процес, а не явище, крім того, йому притаманні такі основні особливості: якісні перетворення на основі кількісних змін; наявність суперечностей, які є рушійними силами розвитку; існування класифікації розвитку, види якого зумовлюються релевантними факторами, в залежності від суб'єкта розвитку і його приналежності до певного таксономічного рівня та практичними потребами, згідно з якими найбільш розповсюдженими і практично значущими є такі види розвитку як сталий, стійкий та інноваційний.

Щодо процесу стратегування розвитку підприємств дослідники приділяють увагу таким його особливостям як: комплексне дослідження розвитку у раціональному, економічному, соціальному, емоційному, суб'єктивному аспектах; врахування впливу цифрової трансформації на процес стратегування розвитку; використання переваг соціальних мереж, ІІ та електронної комерції як релевантних факторів стратегування розвитку; застосування форсайтів для встановлення взаємовідносин між підприємствами і стейкхолдера як внутрішніми щодо розроблення проєктів з формування стратегій та зовнішніх для встановлення вигідних ділових взаємовідносин партнерства у довгостроковій перспективі.

Проте автори практично не враховують особливості економічних відносин, в яких функціонують суб'єкти господарювання всіх економічних рівнів. Тільки опосередковано можна зробити висновки про особливості розглянутих економічних відносин, якими у даному дослідженні є економіка вражень, особливості якої будуть розглянуті у розділі 2 дисертації.

Ці виявлені особливості розвитку в цілому та в процесі стратегування підприємств за найбільш перспективною моделлю економічних відносин – економікою вражень досліджені автором у роботах [46, 70, 88] і полягають у такому. В контексті стратегування основними суперечностями, що пояснюють сутність розвитку в контексті стратегування підприємств в умовах економіки вражень та сучасних реалій, є такі, що намагаються врахувати та вирішити суперечності між сприйняттям реальних здобутків підприємств з використання

економічних ресурсів та емоційного сприйняття стереотипізованого образу підприємства відносно його можливостей задовольняти емоційні враження стейкхолдерів. Зміст суттєвих суперечностей, які зумовлюють стратегування розвитку підприємства в умовах економіки вражень, викладено у роботі автора [70]:

існуючі можливості, які зумовлюють основні тенденції розвитку світових та національних економічних відносин, та ступінь їх використання у процесі життєдіяльності і розвитку національних підприємств (щодо трансформації економічних моделей, діджиталізації діяльності, використання віртуального простору і соціальних мереж, впливу моделей брендів на свідомість стейкхолдерів);

неврахування функціональної залежності впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на функціональну залежність дії і використання його внутрішніх факторів, а також їх зворотного взаємозв'язку для виявлення найбільш чутливих факторів обох середовищ в процесі ухвалення обґрунтованих управлінських рішень про розвиток підприємства та формування його стратегій;

невідповідність можливостей підприємства з використання економічних ресурсів та необхідності активізації інноваційних та інноваційних процесів, що стримує атрактивність підприємства;

невідповідність результатів використання економічних результатів життєдіяльності підприємства та очікувань і довіри стейкхолдерів про його здобутки і можливості, які формують репутацію підприємства;

невідповідність існуючих стратегічних резервів і розривів економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) показників для забезпечення атрактивності та репутації підприємства його стратегічним планам, сформованим для реалізації обґрунтованих й обраних стратегій;

неврахування раціональних та емоційних уявлень (вражень) про підприємство видам та методам підготовки проведення переговорів;

невідповідність організаційних форм співробітництва фахівців в процесі

розроблення стратегій існуючим гнучким технологіям управління цим процесом.

Виділені суперечності розкривають складну природу рушійних сил розвитку і покладені в основу парадигми стратегування в умовах економіки вражень. Розвиток підприємства є складним економічним і соціальним процесом, що здійснює свій перебіг у сучасних реаліях діючих економічних відносин, які все більш ґрунтуються на алгоритмах людського мислення. Тобто важливо враховувати особливості сучасних реалій, які впливають на процес стратегування під впливом економічної, соціальної та емоційної природи вражень. В умовах функціонування найбільш перспективної моделі економіки – економіки вражень, у визначенні поняття розвитку доцільно виділити його об'єктивно-суб'єктивну, тобто раціональну й емоційну природу, що проявляється у видах вражень, сформованих у стейкхолдерів підприємств під впливом результатів господарювання підприємств та уявлень про їх можливості. Тому у проведеному дослідженні під розвитком підприємств в контексті стратегування в умовах економіки вражень розуміється наступне [70]. Розвиток в контексті стратегування в умовах економіки вражень є цілеспрямованим процесом кількісно-якісних змін стану об'єкта (в даному разі підприємства) у стратегічній перспективі, що дозволяє вирішити існуючі суперечності, які виникають при співставленні результатів його життєдіяльності з уявленнями про реальні можливості й потенційні досягнення. Запропоноване визначення поняття розвитку враховує філософську теорію діалектики, пояснює рушійні сили, мету, природу, термін і спрямованість траєкторії зміни стану об'єкта в процесі стратегування в умовах економіки вражень. Оскільки серед всіх різновидів розвитку найбільш перспективним є інноваційний розвиток (згідно з законодавчими документами України щодо напрямів проведення наукових досліджень), доцільно уточнити його визначення за авторським розумінням в контексті стратегування. Інноваційний розвиток характеризує вирішення явних і латентних суперечностей, на основі здійснення якісних змін в економічній системі, завдяки накопиченню

кількісних перетворень у її складових та /або факторах інноваційних процесів, інтелектуальної власності, новітньої продукції та технологій. Класифікація розвитку для розширення його використання в умовах стратегування полягає в обґрунтуванні і практичному використанні таких додаткових класифікаційних ознак видів розвитку: за «рушійними силами перебігу» і «спрямованістю змін» [70, 88].

Всі запропоновані удосконалення автора щодо розвитку та суперечностей стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень представлені на Рис. 1.2. і Рис. 1.3.

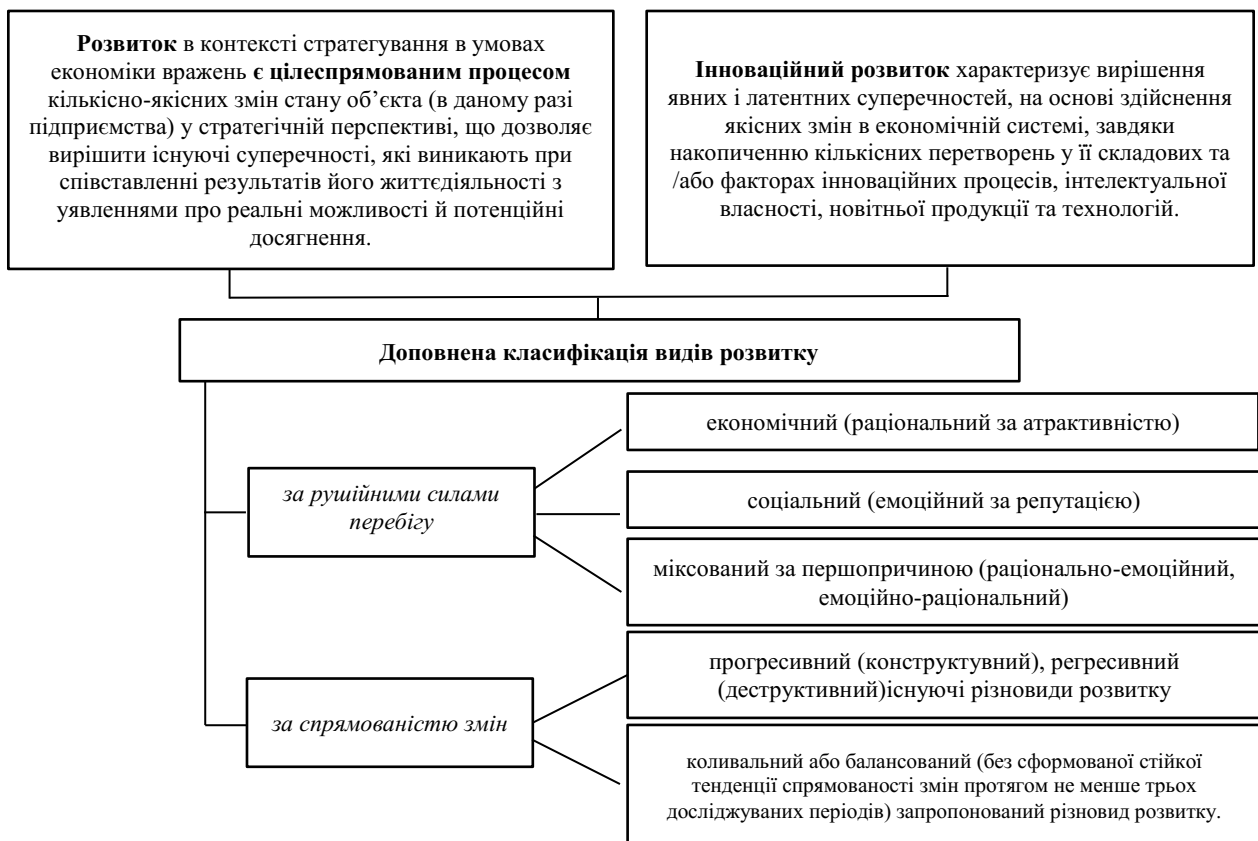


Рис. 1.2. Поняття та види розвитку

Розвиток має значну кількість видів. В умовах сучасних реалій найбільш розповсюдженими, досліджуваними і практично значущими видами розвитку є сталий, стійкий та інноваційний, оскільки перший дозволяє визначити і досягти усталених темпів реалізації якісних трансформацій в усіх сферах діяльності як

підприємств, так і об'єктів макро- та мезоекономічного рівнів, другий спрямований на досягнення очікуваних і запланованих структурних змін складових об'єктів, третій забезпечує їх прогресивність у відповідності з досягненнями новітніх методів вирішення суперечностей в процесі життєдіяльності соціально-економічних об'єктів.

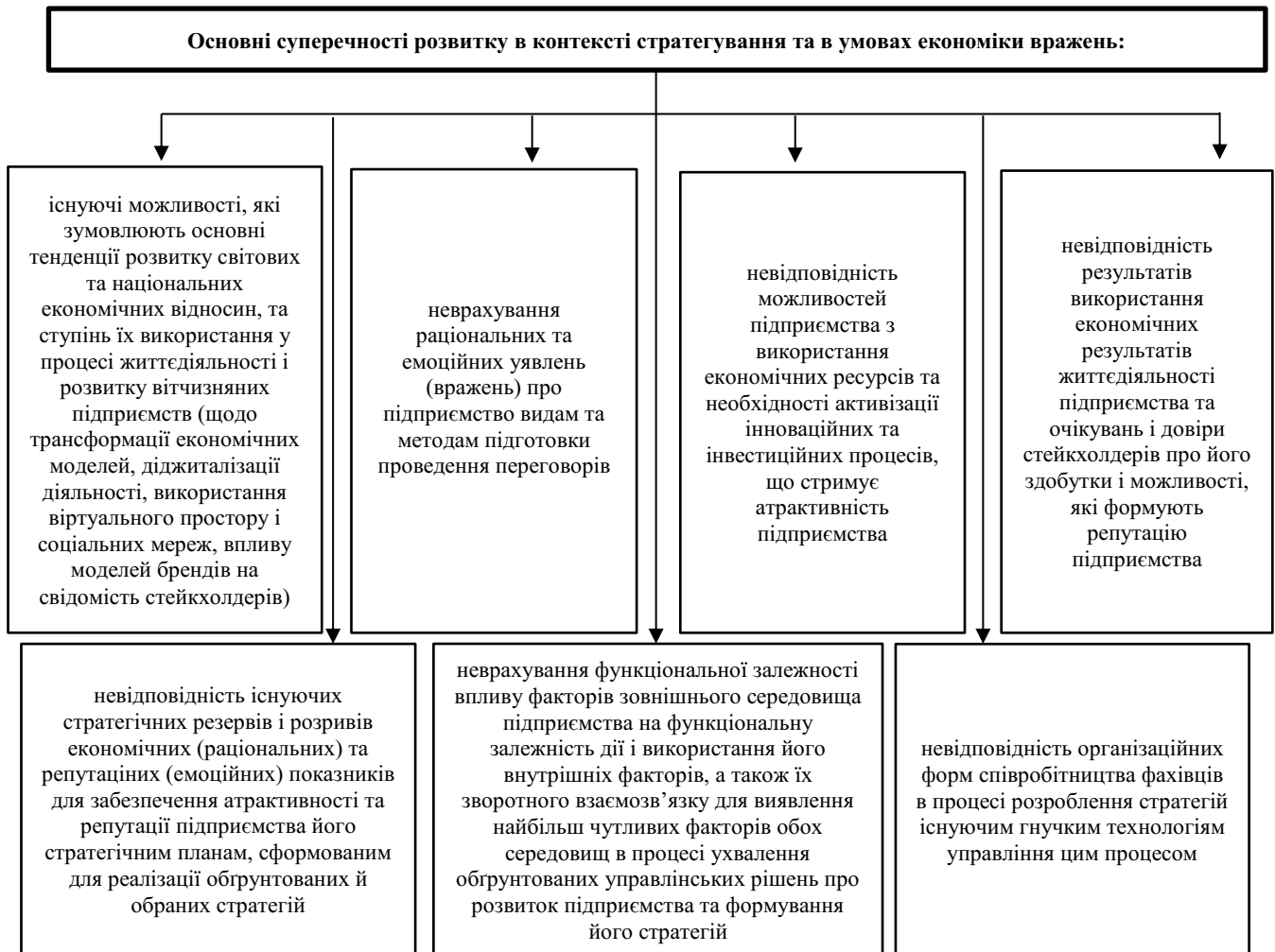


Рис. 1.3. Суперечності стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Дослідження всіх зазначених видів розвитку опубліковано автором у статті [89] і представлено у дисертації.

1.3. Сталий, стійкий та інноваційний розвиток як його переважні види в сучасних умовах

Аналіз останніх публікацій за видами розвитку доводить їх превалювання за такими з них: сталим [48, 49, 54, 56, 58 та ін.], стійким [40, 50, 52, 53, 55 та ін.], інноваційним [47, 51, 60, 61 та ін.]. У концепції сталого розвитку економічне зростання, матеріальне виробництво та споживання як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємств пов'язані з можливістю самооновлення економічної системи підприємства без шкоди у майбутньому. Комісія Брундтланд визначила, що сталий розвиток – це «розвиток, який задовольняє потреби сучасного покоління без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби» (Організація Об'єднаних Націй, 2023) [90]. Тому проблеми сталого розвитку залишаються актуальними, а методи їх вирішення потребують удосконалення особливо в процесі стратегування для забезпечення довгострокового ефекту розвитку соціально-економічних об'єктів всіх таксономічних рівнів, в тому числі й підприємств.

Суттєвий внесок у формування теорії сталого розвитку зроблено такими видатними дослідниками розвитку як Butlin, John 1989 [91], Daly, H.E., 1991 [92], та багатьма іншими. В залежності від професійних інтересів, дослідники приділяють увагу розвитку за вузькими питаннями пояснення результатів його здійснення. Так, академічні економісти у своїх дослідженнях приділяли більше уваги добробуту, прибутку, накопиченню капіталу, факторам розвитку підприємств. Екологи здебільшого зосереджували свою увагу на оцінці навколишнього середовища підприємства та умовам праці персоналу. Але багато наукових проблем сталого розвитку залишалися невирішеними, такі як структурні зрушення на підприємствах та у галузях економіки. За даними Організації Об'єднаних Націй, існує близько 1348 публікацій, присвячених обговоренню питань сталого розвитку [93] на 2023 р. Розглядаючи публікації за

останні роки у найбільш потужній і визнаній міжнародній наукометричній базі публікацій Scopus, можна констатувати, що більшість з них присвячені вирішенню проблем макроекономічного розвитку за різноманітними нетрадиційними напрямками. Достатньо відомим і проривними публікаціями, в яких досліджуються різні проблеми сталого розвитку, що продовжують класичні погляди і підходи до розгляду цього явища, є такі.

Оскільки сталий розвиток є комплексним і складним явищем, яке вимагає моніторингу факторів впливу, Paridhi, P., & Ritika, R. [94] розглядають проблеми, які заважають звітності про сталий розвиток бути корисною для прозорості та підзвітності економічних системи. Вони визначають значні бар'єри, такі як наміри, прогалини в знаннях, обмеження ресурсів і складний характер вимірювальних показників, які вимагають глобальних спільних зусиль для покращення адаптивності та прийняття управлінських рішень для сприяння активізації розвитку на підприємствах безпосередньо та в інших різноманітних економічних системах. Отримані результати мають значний внесок у вдосконалення теоретичних основ розвитку щодо вимірювання його результатів особливо в процесі стратегування розвитку підприємств. Це дослідження надає практичну інформацію для керівників і підприємств, які керуються звітами про сталий розвиток і займаються стратегуванням розвитку підприємств. Розуміння цих питань зміцнює управління ризиками та наголошує на необхідності вдосконалення інструментів вимірювання розвитку, що полегшують оцінку його результатів. Проте автори не надають алгоритмів оцінювання результатів розвитку та адекватних математичних моделей.

Сталий розвиток можливий на основі досягнення економічної безпеки, що важливо для врахування ризику в стратегуванні. Оцінка стану безпеки в контексті сталого розвитку розглянута у статті Mazhara, G., Pyshnograiev, I., & Zavalna, M. [95], де наводяться результати прогнозування ключових показників функціонування української економіки в умовах повномасштабного російського вторгнення, що є суттєвими орієнтирами для підприємств. Тому, дане дослідження спрямоване на побудову відповідної системної динамічної

моделі для оцінки та прогнозування рівня безпеки на середньострокову перспективу. Зроблено потенційний прогноз, розроблено первинний та альтернативний сценарні прогнози, розраховано математичне сподівання ключових показників за сценаріями. Водночас жоден із розроблених прогнозів не характеризував стан рівня безпеки для розвитку підприємств як оптимального з урахуванням структурних зрушень у галузях економіки України.

Про необхідність удосконалення окремих індикаторів вимірювання розвитку свідчить матеріал публікації Zhao, X., Gao, Y., Hou, Y., Albasher, G., & Wu, F., 2024 [96], в якій досліджено вплив видобутку ресурсів інфраструктурними компаніями на стійкість навколишнього середовища та здоров'я населення. Висвітлюється взаємозв'язок між здоров'ям, викидами вуглекислого газу та іншими змінними в Сполучених Штатах, що охоплюють 1990–2022 роки для сталого розвитку і якості трудового життя працівників підприємств. Побудовані моделі вказують на те, що стійке економічне зростання збільшує очікувану тривалість життя окремого працівника, проте передбачає зниження тривалості життя зі збільшенням викидів вуглецю та інфляції. Автори відмічають, що сталого розвитку можна досягти шляхом успішної інтеграції фізичної активності, як-от сприяння активному транспорту (ходьба та їзда на велосипеді), та ефективного використання ресурсів, таких як створення блакитних і зелених просторів, зменшення викидів парникових газів, отже, створення простору, що веде до загального сталого економічного розвитку і крім того, відповідає сучасному новому баченню економіки вражень при її трансформуванні в економіку корисності. Пропозиції авторів є слушними, проте доцільно було б більш чітко вказати на склад системи індикаторів вимірювання окремо стійкого і сталого розвитку підприємств за рахунок врахування запропонованих факторів.

Пропозиція з об'єднання декількох важливих індикаторів для оцінювання сталого розвитку викладені у статті Weng, D., & Xia, Q. [97], де автори відзначають складний взаємозв'язок між фінансовою доступністю, людським

розвитком і управлінням ресурсами. У цьому дослідженні доведено важливість інклюзивних фінансових систем у сприянні сталому розвитку на мікроекономічному рівні та його впливу на формування і ставлення підприємств та поведінки працівників щодо збереження ресурсів, що доцільно враховувати в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для сприяння створенню раціональних та емоційних вражень. Пропозиції цих досліджень є практично значущими для керівників підприємств, регіональних утворень та зацікавлених осіб й організацій з метою розроблення заходів з покращення показників сталого розвитку та сприяння інклюзивному економічному розвитку. Проте доцільно було б більш чітко вказати на показники, якими автори пропонують вимірювати рівень сталого та стійкого економічного розвитку на мікроекономічному рівні.

Питанням аналітичного забезпечення, аналітичного інструментарію у вивченні процесів сталого розвитку приділено увагу у дослідженні Proença, S., & Soukiazis, E., 2023 [98], в якому автори розглядають підприємницьку діяльність із досягненням сталого розвитку в трьох вимірах: економічне процвітання, соціальна справедливість і охорона навколишнього середовища. Взаємозв'язок між цими основними вимірами описується циклічним процесом з ефектами зворотного зв'язку, що робить систему сталого розвитку на мікроекономічному рівні самопідтримуванню та відповідає сучасному розумінню розвитку його процесі стратегування акцентуванням на економічному, соціальному аспектах. Наведені у публікації результати підтверджують циклічність процесу, що включає підприємницьку діяльність, рівень розвитку персоналу та якість навколишнього середовища. Можна зробити висновок, що автори виділяють суттєву роль підприємництва у досягненні сталого розвитку на основі інновацій та пропонують зменшувати бар'єри і вдосконалювати компетентності працівників, особливо за рахунок підприємницькі здібностей. Було б також доречно запропонувати частинні та інтегральні показники за трьома вказаними у статті вимірами, які можна

об'єднати у два і використовувати підприємствам для забезпечення напряму та значень індикаторів сталого розвитку.

Аналітичний інструментарій визначення рівня сталого розвитку запропонований Wang, R., Laila, U., Nazir, R., & Hao, X. [99], щодо вимірювання зв'язку між економічними змінними, що характеризують результати діяльності підприємств, та більш крупних економічних утворень за інтенсивністю відновлюваної енергії та сталим розвитком. В цьому дослідженні розроблено модель використання технічних інновацій та їх впливу на економічний розвиток. Їх пропозиції є слушними, проте у роботі чітко не прописано послідовність розрахунку показників, що утруднює їх практичне використання для визначення загальних індикаторів сталого розвитку суб'єктів господарювання на мікроекономічному рівні, що є певною проблемою для оцінювання результатів стратегування розвитку підприємств за запропонованими стратегіями.

Якщо попередні автори розглядають сталий розвиток як цілісне явище, багато дослідників аналізують та розробляють пропозиції з урахуванням окремих особливостей сталого розвитку з урахуванням ведення бізнесу в певних країнах та за окремим функціональними аспектами. Важливим аспектом розвитку в сучасних умовах є його фінансування, пропозиції з якого викладені, наприклад, у дослідженні Anton, C.E., Zamfirache, A., Albu, R.-G., Suci, T., Sofian, S.M., & Ghiță-Pîrnuță, O.A. [100]. В цій науковій праці наведений глибокий аналіз джерел фінансування та доступу до них у контексті сталого розвитку та проаналізовано перспективи і наміри підприємців щодо використання таких джерел у майбутньому, що може бути використано для стратегування підприємств. З цією метою було проведено кількісне дослідження та зібрано дані з вибірки з 267 респондентів, компаній, що працюють у Центральному регіоні Румунії. Дані свідчать про те, що реінвестування прибутку є найбільш часто використовуваним джерелом фінансування розвитку підприємств, за яким йдуть банківські кредити та лізинг. Найменш використовуваним і найменш відомим джерелом

фінансування підприємств є бізнес-ангели. В якості позитивного результату цього дослідження доцільно відзначити чітко окреслені можливості фінансування сталого розвитку підприємств на основі співпраці між академічним середовищем, урядом та місцевою владою, що можуть бути корисними на мікро- і на макроекономічному рівнях. Було доцільно також розвинути результати дослідження щодо фінансування розвитку за рахунок обґрунтування пропозицій з фінансування структурних зрушень на мезоекономічному рівні, тобто між галузями економіки.

Сталий розвиток неможливий без врахування змін у людському капіталі, тому окремі автори Tokhtyyeva, Z., Kurbanova, I., Abdyzhusupova, A., & Savin, V. [101] приділяють йому значну увагу як найважливішому чиннику розвитку на прикладі його новітнього напрямку – зеленої економіки Киргизької Республіки, тобто в Азії. Цей напрям відповідає новій концепції сталого розвитку завдяки своїй здатності покращувати біосередовище, підвищувати ефективність використання ресурсів для підприємств, що відповідає раціональній складовій стратегування формування вражень. На основі комплексного аналізу автори виявили тісний безпосередній зв'язок між рівнем людського капіталу та потенціалом для розвитку підприємств на основі зеленої економіки. Позитивним результатом дослідження, викладеним у публікації, є триєдність сталості розвитку економічних здобутків підприємств, суспільства та навколишнього середовища з пріоритетом інвестування в людський капітал на мікроекономічному рівні. Доцільним також було б розвинути ці дослідження з позиції вимірювання структурних зрушень людського капіталу підприємств як фактору сталого розвитку, що перетворює його на стійкий.

Пропозиції з використання людського капіталу підприємств у Латинській Америці викладені авторами López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A.I., Saz-Gil, I., Garcia-Madurga, M.Á., & Sánchez-Medalón, I. [102]. Це дослідження розглядає людський капітал з позицій формування трудових цінностей та взаємодії між соціальними характеристиками (стать, вік та рівень освіти), добробутом (заробітна платня, щастя, здоров'я та задоволеність роботою) і економічними

факторами діяльності підприємств, тобто повністю охоплює всі складові стратегування в умовах економіки вражень; раціональну та емоційну. Внеском у характеристику людського капіталу як фактора розвитку є використання моделі декомпозиції Logit і Blinder–Oaxaca для аналізу даних з Бразилії, Чилі, Колумбії, Мексики та Перу протягом 2005–2019 років. Це дозволило визначити значний вплив суб'єктивних уявлень працівників на цінність праці, особливо серед самозайнятих осіб. Викладені результати є важливими здобутками для управління талантами та розробки кадрової політики підприємств, спрямованої на сприяння сталому розвитку на мікроекономічному рівні через позитивні цінності праці, що є підтвердженням важливості емоційної складової на забезпечення сталого розвитку. Було б доречно опрацювати використані моделі для підприємств, що знаходяться в інших регіонах світової економіки, що б довело доцільність їх використання для визначення детермінант стабільного розвитку підприємств за рахунок обґрунтованих змін їх людського капіталу.

У публікації Bartelings, H., & Philippidis, G. [103]. викладено пропозиції, що стосуються окремої цілі розвитку, виділеної ООН – використання харчових продуктів та харчових відходів для споживання, використання у виробництві та переробки, що є важливим питанням і яке повністю лягає на концепт стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Окрім дослідження обсягів і напрямів використання харчових відходів підприємствами, автори зазначають, що зменшення потоків біовідходів для добрив не призводить до збільшення споживання добрив через падіння виробництва сільськогосподарських культур у ЄС. Підсумовуючи, зростання прогнозованої частки втрат харчових продуктів сигналізує про потребу в розробленні посилених стратегій комунікації та координації зацікавлених сторін, яким приділяється менше уваги, ніж поведінці споживачів. Такі пропозиції щодо розроблених сценаріїв досягнення цілі розвитку, пов'язаною з конкретним споживанням харчових продуктів і відходів сприятиме покращенню якості трудового життя та професійному розвитку працівників підприємств. Проте автори не пропонують конкретних програм перепідготовки

працівників підприємств, що ускладнює досягнення цілі розвитку із забезпечення харчовими продуктами для підвищення якості трудового життя працівників. Також доцільно було б визначити, якими показниками доцільно користуватися для того, щоб виявити і розвивати структурні зрушення у виробництві необхідних харчових продуктів та використання харчових відходів на мікроекономічному рівні.

Узагальнюючи наведені публікації з проблеми сталого розвитку підприємств, можна зробити висновок, що в цілому це явище є комплексним, різноаспектним, викликає підвищений інтерес дослідників у загальному визначенні аналітичних методів, інструментів та за окремими аспектами його складових, функціональних напрямів і особливостей прояву на підприємствах, окремих частинах світу та країнах. Разом з тим, важливо більш предметно розглядати ці пропозиції у контексті стратегування сталого розвитку підприємства, враховуючи можливість використання переваг економіки вражень: раціональної та емоційної складових. Проте остаточно не вирішеними залишаються питання складу системи показників вимірювання розвитку підприємств як не тільки сталого, а й стійкого, що відрізняється врахуванням структурних зрушень економічних ресурсів, капіталу, для яких необхідно обґрунтувати систему показників, яка б враховувала як економічний, так і соціальний суб'єктивно-емоційний аспект, який впливає на продуктивність праці, і може бути втілений і врахований через атрактивність та репутацію підприємств при їх вимірюванні. Щодо макроекономічного рівня, такі пропозиції зроблені у статтях автора [89, 104]. Їх доцільно використати для виявлення кількісних значень і тенденцій стійкого розвитку. Оскільки запропонований у статті [89] алгоритм можливо використати як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні, змінюючи значення та систему часткових показників для розрахунку інтегрального та визначаючи тенденції їх зміни. В якості часткових та інтегрального показників доцільно використовувати показники атрактивності як економічні та репутації як соціальні, емоційні, що характеризують результати використання економічних

ресурсів та перебіг інвестиційної та інноваційних процесів на мікроекономічному рівні, а також сприйняття здобутків підприємств стейкхолдерами, що буде розглянуто у 5 розділі дисертації.

У статті автора [89] виявлено, що результати оцінки структурної динаміки кількісного визначення стійкого розвитку залежать від структурного динамічного еталону, оскільки з ним порівнюється стан об'єкта вимірювання. Практичне значення пропонованого підходу до оцінки структурних змін стійкого розвитку полягає у можливості здійснення експрес-діагностики та моніторингу цих змін для завчасного коригування негативних наслідків явищ, які сповільнюють розвиток. З урахуванням інтегрального показника можливо визначати спрямованість стратегії розвитку підприємств в умовах економіки вражень, якщо часткові показники будуть характеризувати враження в контексті раціональних та емоційних, що враховано у дисертації.

Переважні сучасні характеристики інноваційного розвитку досліджені автором у статті [105]. Доцільно зазначити, що складні умови інноваційного розвитку економіки України в процесі воєнних дій висувають на перший план глобальне питання щодо потрібності інноваційного розвитку взагалі, чи на часі він зараз? Тому що для того, щоб забезпечити інноваційний розвиток країни, доцільно визначитися з думкою споживачів, замовників та втілювачів такого розвитку на мікроекономічному рівні. Спираючись на дослідження Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, який за запитом Українського кластерного альянсу провів у квітні-травні 2023 опитування близько 500 підприємств переважно промисловості, як стрижня впровадження інновацій, можна прийти до висновку про неоднозначність ставлення власників і менеджерів підприємств до інноваційного розвитку, необхідності його реалізації як існуючої об'єктивної потреби [106]. Це підтверджується тим, що в сучасних воєнних умовах в основному підприємства прагнуть до виживання, проте, чим більш вони інтернаціоналізовані, тим більше у них існує потреба в інноваційному розвитку. Власники підприємств та менеджери нагальнішою вважають потребу подолання нестабільності ситуації, суттєвого падіння

попиту, несприятливості регуляторного клімату, які необхідно подолати для зростання виробництва та забезпечення інноваційного розвитку. Тобто все ж в умовах сьогодення зростання виробництва є однією з головних цілей суб'єктів господарювання, яку вони прагнуть реалізувати. Але її досягнення неможливе без інноваційного розвитку, хоча менеджери і власники це не визнають публічно. Проте для 23 % великих підприємств-експортерів інновації, за їх думкою, залишаються актуальними для забезпечення розвитку. Тобто спрямованість на співпрацю з зарубіжними партнерами створює об'єктивну реальну потребу в інноваційному розвитку для забезпечення не тільки виживання, а й формування потужного мейнстріму якісних змін. Важливим стимулом інноваційного розвитку підприємств є потреби в інноваціях у кінцевих споживачів та наявність у них платоспроможного попиту. Одним з основних документів підтримки інноваційного розвитку слід вважати Національну економічну стратегію 2030, її вдосконалення у напрямі селективності таких інституцій як державне агентство з розвитку Індустрії 4.0, мережа Digital Innovation Hub, мережа інноваційних кластерів, галузевих інкубаторів та акселераторів, програми перенавчання, експорту-інтернаціоналізації, програм стимулювання попиту замовників через регулярні заходи й зустрічі з розробниками у форматі технологічно-інноваційних днів, брокеридж-івентів тощо. Таким чином, нагальними питаннями сприяння інноваційному розвитку є зміна підходів до активізації інноваційної діяльності з боку держави, визначення впливових факторів, які сприяють експортно-імпортній діяльності для пошуку зацікавлених в інноваціях кінцевих споживачах, консолідації представників інноваційних систем різних економічних рівнів для концентрації зусиль на досягненні спільних пріоритетних дій з лобіювання інноваційних інтересів для стимулювання платоспроможного попиту на інноваційні результати. Такі погляди в основному притаманні експортним спільнотам промисловості. Для цього важливо сформувати й отримати підтримку урядових організацій та інвестиційних донорів, які зможуть підтримати інновації фінансово.

Суттєве значення з точки зору обґрунтування загальнотеоретичних засад інноваційного розвитку для економіки в цілому та підприємств безпосередньо мають праці класиків теорії інновацій Шумпетера Й. [107] та ін., на основі яких досліджувався категорійний апарат інноваційного розвитку і набули особливою актуальності в сучасних складних умовах.

Серед вчених, що займаються дослідженням питань інноваційної діяльності та інноваційного розвитку, слід відмітити таких науковців: Геєць В.М. [47], Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia, Raiko Diana [51], Федулова, І. В. [108, 109, 110], Князевич А.О. [111], Ілляшенко Н.С. [112, 113] та ін. В своїх працях вони досліджували явище інноваційного розвитку комплексно, як на макро-, так і на мікроекономічному рівнях.

Війна глобально гальмує економічне відновлення, сповільнюючи зростання ВВП, про що пишуть багато вчених, наприклад Людвіка І.І. [114], в роботі якого вказується на значне скорочення ВВП й негативні тенденції, що мають системний характер. Адже, наука, технологія та інновації, які є вирішальними для розвитку сучасного суспільства та визначальними для прискорення інноваційних процесів, не обмежуються економікою України, а зачіпають й розвинені країни. Особливо це спостерігається інноваційного розвитку підприємств у концептуальному та практичному аспектах. Автори статті [115] приділили суттєву увагу упорядкуванню концепцій інноваційного розвитку та розробленню власної концепції трансформації інноваційного розвитку в експортно-імпортній діяльності саме у воєнний час, що конкретизує її та підвищує актуальність впровадження в сучасних умовах при складних процесах перебігу експортних та імпортних операцій і накладанні ембарго на певні види продукції. Особливості інноваційного розвитку у контексті глобалізації досліджувалися у наукових роботах Богуна М.М. [116], Ковпака А. [117], які виявили основні умови досягнення конкурентоспроможності завдяки впровадженню інновацій у глобальному просторі.

Можливості та напрями економічного розвитку під час війни запропоновано у міжнародній колективній монографії під редакцією В.В.

Небрата [4], у якій сформовано нову модель економіки, спроможну гарантувати національну безпеку та майбутній розвиток, а також запропоновано послідовну реалізацію принципу «відбудувати краще, ніж було», що відповідає інноваційному розвитку економіки під час війни та у повоєнний період.

Інноваційний розвиток вимагає відповідних джерел фінансування, їх дослідженню присвячено публікацію Ховрак І.В. [118], пропозиції якої можуть бути доречними для практичного впровадження при використанні принципу об'єднання методів інвестування для зниження ризиків. Багато уваги дослідники приділяли й формуванню стратегій інноваційного розвитку, які узагальнено Юринець З.В. у роботі [119]. Умотивованість менеджерів, власників, фахівців державного управління активізує інноваційний розвиток економічних об'єктів, пропозиції з вирішення проблем мотивації в інноваційній діяльності розкрила Білоброва І.О. [120].

Пропозиції з умотивованості топ менеджерів підприємств розкриті авторами публікації [121, 122], проте в них більше уваги доцільно було б приділити активізації інноваційного розвитку на основі умотивованості топ менеджерів саме у воєнний час. Разом з тим, їх впровадження дозволить підвищити зацікавленість як реципієнтів, так і донорів у обґрунтованому використанні та виділенні коштів на активізацію інноваційного розвитку підприємств.

Автор дисертації у публікації [123] запропонував використовувати розглянуті види відносин та формування інформаційних стратегій між підприємствами в процесі виробництва інноваційної продукції, що суттєво покращить інноваційний розвиток як підприємств-виробників, так і партнерів. Такі пропозиції є слушними, проте їх доцільно уточнити згідно з особливостями перебігу воєнних дій та у відношенні проведення ділових переговорів в процесі стратегування, що розвиває пропозиції статті і реалізовано у дисертації.

Гришко А.М., Мельник А.О. запропонували ключові складові частини інноваційної діяльності у світовій практиці. Основними з них виділили

побудову інноваційної стратегії, цінність інновації, формування ділового менталітету компанії, відповідність інновації бізнес-стратегії підприємства та запропонували їх використання в умовах інноваційної діяльності для мікроекономічного рівня в Україні [124], що співпадає з концептуальними положеннями стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, які доцільно розглядати як раціональні та емоційні..

У статті [125] інноваційний розвиток суб'єктів господарювання авторами розглядається в контексті технологічної сингулярності, що є новітнім й слушним контекстом, який доводить нелінійність перебігу інноваційного розвитку та підтверджує необхідність розгляду економічних процесів як VUCA-світ, що поступово перетворюється на BANI-світ. Тобто економічне середовище поступово змінює свої характеристики. Нестійкість, слабка прогнозованість, нелінійність поведінки економічних агентів є основою для сприйняття економічних відносин як таких, що сприймаються як VUCA-світ, що поступово перетворюється на BANI-світ. Економічне середовище з нестабільного, змінного, невизначеного, складного і неоднозначного VUCA-світ переростає у крихке, тривожне, нелінійне, незбагненне, що не має постійної структури – BANI-світ. Саме це підтверджує необхідність подальших досліджень інноваційного розвитку з урахуванням моделювання факторів впливу на його перебіг.

Різномасштабність досліджень інноваційного розвитку, його комплексність, неоднозначність, складність практичного втілення, особливо в умовах воєнних дій в Україні, зумовлюють об'єктивну необхідність в продовження досліджень цієї тематики за питаннями уточнення категорійного апарату стратегування в умовах економіки вражень, особливостей економіки вражень, які є найбільш прийнятними у сучасних умовах, розроблення обґрунтованих на основі застосування економіко-математичних методів і моделей заходів з реалізації інноваційного розвитку під час війни та повоєнного часу. Таким чином, аналіз невирішених проблем та дискусійне відношення науковців і фахівців до реалізації стратегування інноваційного розвитку зумовили необхідність

узагальнення та удосконалення його теоретичних засад, виявлення основних впливових факторів і визначальних характеристик на його перебіг та розроблення пропозицій із забезпечення інноваційного розвитку зовнішнього середовища для активізації інноваційного розвитку підприємств безпосередньо в сучасних умовах.

Моделлю інноваційного розвитку вважають ту, що базується на «отриманні нових наукових результатів та їх технологічному впровадженні у виробництво, забезпечуючи приріст ВВП головним чином за рахунок виробництва і реалізації наукоємної продукції та послуг» [126, с. 31].

Щодо процесу стратегування інноваційного розвитку, його основною суперечністю є неповна відповідність методів і принципів стратегування економічної системи сутності її складових, що вимагає удосконалення окремих теоретичних і практичних положень інноваційного розвитку.

З позиції теоретичного аспекту, повно й глибоко дослідили й узагальнили концепції інноваційного розвитку економічних систем, які можна використати як підґрунтя стратегування автори публікації [127, с. 90], які виділили такі основні групи концепцій:

циклічного розвитку, яка включає концепції економічного зростання та НТП, циклічних криз та «довгих хвиль»;

ортодоксальну, до складу якої віднесено суб'єктивістську концепцію інноваційного розвитку, концепцію циклічності інновацій інноваційно-інвестиційну концепцію, концепцію технологічних устроїв;

парадигму технологічних змін, яка включає концепцію оновлення атакуючих, інноваційно-центричну концепцію економічного розвитку;

парадигму дифузій інновацій, що включає концепції швидкості поширення інновацій, «тиску попиту», регіональної дифузії інновацій, формування технологічних систем і дифузії інновацій, галузевого розповсюдження, людського капіталу, гармонійної економіки, полюсів зростання, конкурентних переваг, кластерного розвитку, інноваційного кластера;

концепцію технократичного суспільства, що охоплює концепції стадій економічного зростання, управлінської революції, технологічного детермінізму та конвергенції, технотронного, постекономічного інформаційного суспільства, економічної інтеграції;

концепція технологічного прогресу, що представлена такими концепціями: технологічно-продуктова, ендогенного технологічного прогресу, економічного зростання з ендогенним технологічним прогресом;

соціальну концепцію, яка охоплює соціально-психологічну концепцію, інноваційного розвитку в соціокультурному середовищі;

сучасні концепції, до яких можливо віднести концепції з інформаційною компонентою, економічного поступу, з акцентом на різних інноваціях та особливостях інноваційного процесу, екосистемного підходу до інновацій формування бізнес-моделей.

Найбільшу складність являє об'єднання такої різномірної сукупності концепцій та обов'язкове врахування і виділення саме тих їх визначальних характеристик, які у більшій мірі відповідають сучасним умовам господарювання щодо стратегування їх розвитку, потребам платоспроможних кінцевих споживачів та загальносвітовим тенденціям змін економічних відносин, в яких функціонує економічна система України. Для цього необхідно виділити фактори, які є найбільш значущими і впливовими на сучасний стан підприємств і процес його стратегування розвитку та економіки як їх зовнішнього середовища згідно з основними найважливішими тенденціями його інноваційного розвитку і відповідають його змістовній сутності, що враховано в удосконаленому й запропонованому визначенні цього поняття. Тому основним явищем і комплексним показником, динаміку змін якого доцільно проаналізувати, є рейтинг інновацій економік світу, що формується за глобальним інноваційним індексом, і який необхідно дослідити за динамікою кількісних значень складових, що характеризують економіку України як зовнішнього середовища підприємств.

У роботі автора [128] досліджено динаміку глобального інноваційного індексу України протягом 2015-2022 р.р., яка свідчить про його падіння з 2015 р. по 2018 р. та поступове зростання з 2019 р. по 2022 р з 65 до 42 позиції у рейтингу 133 країн світу (чим нижче значення рейтингу, тим він є кращим). Складовими цього індексу є субіндекси інноваційних витрат (Innovation Input), який утворений за рахунок величин інституції, людський капітал і дослідження, інфраструктура, рівень розвитку ринку, рівень розвитку бізнесу або бізнес-досвід, та субіндекс інноваційних результатів (Innovation Output), який утворений за величинами знань та результатів наукового пошуку, креативності або результатів творчої діяльності. Проте на величину глобального інноваційного індексу впливають багато інших факторів, яких вплив випадковий. Цих факторів багато, зокрема, показники експортно-імпортного потенціалу України, які відображають глобальний економічний розвиток країни, це ВВП у фактичних цінах (x_1), експорт товарів (x_2), імпорт товарів (x_3), експорт послуг (x_4), імпорт послуг (x_5). На величину глобального інноваційного індексу країни впливають доходи від операцій з капіталом (x_6), прямі інвестиції (сальдо) (x_7), прямі інвестиції (активи) (x_8), прямі інвестиції (пасиви) (x_9), доходи від операцій з капіталом (x_{10}), надходження від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ (x_{11}), цільові фонди (x_{12}), індекс споживчих цін (x_{13}), обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) (x_{14}), економічно активного населення у віці 15 – 7- років (x_{15}), індекс реальної заробітної плати (x_{16}) [18, 20, 22, 31]. Для з'ясування впливу кожного фактору обчислено парні коефіцієнти кореляції, аналіз кількісних значень дозволим зробити висновок, що глобальний інноваційний індекс помірно взаємозв'язаний з таким факторами, як ВВП у фактичних цінах, експорт товарів, імпорт товарів, експорт послуг, прямі інвестиції (сальдо), прямі інвестиції (активи), прямі інвестиції (пасиви), доходи від операцій з капіталом, надходження від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій, донорських установ, обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг),

економічно активного населення у віці 15 – 70 років. При чому серед цих означених факторів є ті, що позитивно діють на підвищення рейтингу України за глобальним інноваційним індексом (підвищення значення фактора взаємозв'язано зі зниженням рейтингової позиції, оскільки рейтинг 1 – це найвищий рейтинг країни), а є ті фактори, які негативно діють. До позитивно діючих факторів належать індекс реальної заробітної плати (x_{15}), прямі інвестиції (пасиви) (x_8), доходи від операцій з капіталом (x_9), імпорт товарів (x_3), обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) (x_{13}), експорт послуг (x_4), прямі інвестиції (активи) (x_7), прямі інвестиції (пасиви) (x_8), експорт товарів (x_2), а негативний вплив спричиняють фактори – індекс споживчих цін (x_{12}), прямі інвестиції (сальдо) (x_6).

За результатами побудови багатофакторної регресійної моделі впливу показників на глобальний інноваційний індекс побудовано модель:

$$Y = 97,549 - 0,329x_{15} - 0,004x_9.$$

В моделі значущими виявились тільки два позитивних фактори, решта факторів за критерієм Стюдента є не значущими. Модель статистично якісна і про це свідчить як коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,845$), так і критерій Фішера ($F = 13,64$). Отже, якщо індекс реальної заробітної плати (x_{15}) збільшить на 10%, то рейтинг України підніметься на 3 позиції при фіксованих інших факторах. А якщо доходи від операцій з капіталом (x_9) зростуть на 1000 млн грн, то рейтинг України підніметься на 4 позиції при фіксованих інших факторах [128].

Побудована багатофакторна модель впливу негативних факторів на глобальний інноваційний індекс має вигляд:

$$Y = 43,913 + 0,478x_{12}.$$

В моделі значущим виявився тільки один негативний фактор, другий негативний фактор (прямі інвестиції (сальдо)) є не значущим за критерієм Стюдента. В цілому модель статистично якісна і про це свідчить як коефіцієнт детермінації ($R^2 = 0,791$), так і критерій Фішера ($F = 22,73$). Отже, якщо

індекс споживчих цін (x_{12}) збільшить на 10%, то рейтинг України впаде майже на 5 позиції.

Згідно з побудованими багатофакторними регресійними моделями [128], показниками, що впливають на глобальний інноваційний індекс економіки України, який характеризує її спроможність до інноваційного розвитку, є індекс реальної заробітної плати, доходи від операцій з капіталом, індекс споживчих цін. Ці результати слід врахувати як визначальні характеристики при стратегування інноваційного розвитку підприємств України, тобто у стратегічному періоді, а саме у сучасних воєнних і в майбутніх повоєнних умовах, та у заходах з реалізації обґрунтованої стратегії, тобто у тактичному періоді. Таким чином, визначальними характеристиками для стратегування інноваційного розвитку економіки України в сучасних воєнних умовах щодо його практичного аспекту як зовнішнього середовища підприємств є:

платоспроможний попит кінцевих споживачів (замовників) інновацій щодо надбання інтелектуальної власності, виробництва і комерціалізації інноваційної продукції та інноваційних технологій (у відповідності з показниками індексу реальної заробітної плати, який доцільно збільшувати, та індексу споживчих цін, зростання якого слід стримувати), на який впливають враження за раціональною складовою стратегування, що опосередковано враховують і емоційну складову у вигляді репутації суб'єктів господарювання;

інвестування в інновації, що сприяють збільшенню доходів від операції з капіталом (у відповідності з показником доходів від операцій з капіталом (підвищенню якого необхідно сприяти), що також має відношення до раціональних вражень і відповідності з атрактивністю підприємств.

У відповідності з означеними сучасними визначальними характеристиками інноваційного розвитку, заходами їх реалізації в процесі стратегування і практичного впровадження у воєнних умовах, спираючись на досвід передових країн світової спільноти за значеннями глобального інноваційного індексу, та які зацікавлять підприємства в кінцевому споживанні інновацій, а також в інвестуванні в зелені та супер-сучасні виробництва,

оскільки це пов'язано із суттєвими додатковими витратами, а споживачів зацікавлять у купівлі інноваційної продукції, є такі стимулюючі запровадження та регуляторні стимули.

Щодо зростання платоспроможного попиту споживачів (замовників) інновацій, це заходи з:

пільгового кредитування підприємств ключових галузей економіки, таких як машинобудування, енергетика, хімічна промисловість, приладобудування та ін., що випускають засоби виробництва для інших галузей економіки;

державного фінансування підприємств хайтек індустрій для розвитку цифрових навичок й адаптації працівників до реалізації потреб Індустрії 4.0;

застосування програм стимулювання, згідно якими платникам податків надаються податкові кредити на заробітну плату;

оподаткування придбаних патентів протягом багатьох років за зниженою податковою ставкою замість звичайних відсоток податку на прибуток (чи дохід) підприємств;

пільгове кредитування продажів інноваційних об'єктів (патентів, інноваційних продукції і технологій);

державна підтримка використання виробничих та інфраструктурних рішень у виробничій діяльності підприємств, що передбачають залученням сучасних роботизованих систем, в основному колабораційних роботів (коботів);

запровадження зон вільної торгівлі інноваційною продукцією та технологіями;

об'єднання НДІ, провідних університетів, бізнес-асоціацій у кластери за функціональною спрямованістю для концентрації креативного людського капіталу та створення циклічного попиту кінцевих споживачів, що самі є розробниками інновацій;

організаційна підтримка функціонування інкубаторів, акселераторів, технопарків, центрів експертизи та R&D, testbeds, ресурсних центрів спільного користування, що підтримують такі ключові технології як A.I., IoT та інші які є цільовими для інноваційного розвитку;

розвиток інституцій (суб'єктів), що забезпечують інноваційний розвиток на макроекономічному рівні в національних масштабах і здатні брати на себе ключову роль в розвитку певних секторів економіки і встановленні діючих інституційних рамок та інституціоналізації державної інноваційної політики та програм інноваційного розвитку;

модернізація виробництва та їх прискорена діджиталізація, які передбачають задіяння механізмів стимулювання кінцевих замовників, промислових підприємств до використання нових продукції та технологій;

фокусування на розробленні політики підтримки та застосуванні організаційних інструментів зростання тих підприємств, кінцевих користувачів інновацій, які наповнюють ВВП більшою питомою часткою доходів у порівнянні з іншими суб'єктами господарювання.

Ці заходи доцільно застосовувати і враховувати в процесі стратегування як можливості зовнішнього середовища.

Щодо активізації інвестування в інновації, це такі заходи як:

скорочення оподаткування на операції із злиття та поглинання підприємств щонайменше у 2 рази;

надання суттєвих пільг (у декілька сот відсотків) при патентуванні та ліцензуванні інновацій;

надання можливості використання прискорених методів амортизації, наприклад, використання кумулятивної норми амортизації, на інноваційну продукцію машинобудування як галузі з повільним обертанням капіталу та такої, що суттєво втратила споживачів під час війни, в разі використання технологій екологічного виробництва;

застосування програм суперамортизації та гіперамортизації капіталу, які дозволяють компаніям додавати суттєві відсотки (від 40% до 150%, за прикладом Італії), відповідно до вартості придбання кваліфікованих нематеріальних активів;

використання пільгової ставки оподаткування (не більше 10% на прибуток чи дохід) від впровадження технологій індустрії 4.0 при інвестуванні у вітчизняні виробництва.

надання пільгового або державного фінансування проектів у сфері штучного інтелекту;

запровадження спеціальних режимів інвестування щодо започаткування інноваційних виробництв та продажів об'єктів інтелектуальної власності для кращого проникнення в вітчизняні та світові ланцюги доданої вартості.

Врахування запропонованих заходів для трансформації зовнішнього середовища підприємств підвищать рівень стратегування розвитку підприємств. Аналіз факторів, що сприяють активізації інноваційної діяльності підприємств, доводить, що, по-перше, інноваційний процес є ринково орієнтованим і повинен враховувати потреби споживачів та генерувати у них позитивні враження про підприємство для розширення можливостей стратегування, національного ринку і світового; по-друге, виробництво інновацій повинно відповідати рівню платоспроможного попиту; по-третє, необхідним є формування інноваційної інфраструктури. 14.03.2023 Департамент інвестицій, інновацій та інтелектуальної власності на Державному сайті України оприлюднив інформацію щодо стану розвитку інноваційної інфраструктури, де було зазначено, що в Україні створено та функціонують відповідно до Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: індустріальні парки, технопарки, центри інновацій та технологічного трансферу, центри комерціалізації, інноваційні бізнес-інкубатори, кластери тощо [129]. Проте їх діяльність ускладнюється у зв'язку з воєнними діями. Для активізації інноваційної діяльності необхідно відновити державну фінансову підтримку шляхом внесення правок в законодавчі акти, які регламентують її одержання та в яких її дія припинена, ініціювати прийняття законопроекту «Про державну фінансову підтримку інноваційної діяльності», в якому надавалися б державна фінансова підтримка та пільги за рахунок створення фондів венчурного фінансування на регіональному та державному рівні. Для

того, щоб приймати правильні рішення для інноваційного розвитку підприємств, необхідно опрацьовувати велику кількість інформації. У зв'язку з цим доцільно сформувати створювати центри інноваційних знань. Враховуючи незадовільний сучасний стан маркетингового забезпечення інноваційного розвитку підприємств, що посилюється низьким рівнем інформаційного забезпечення на підприємствах та зниженням творчої активності працівників, необхідно вдосконалити роботу відділів маркетингу та максимально спрямувати їх діяльність на здійснення інноваційних досліджень [130], які мало б безпосередній зв'язок з регіональними й Державним центром інноваційних знань. Для активізації інноваційного розвитку підприємств важливо швидко та якісно виконувати кожен етап та фазу інноваційного процесу, що відображають перехід інновації в матеріальне виробництво: від ініціювання та здійснення фундаментальних досліджень, створення прототипів та лабораторних випробувань, до організації серійного або масового виробництва нової продукції та її впровадження і обслуговування. Крім прискорення якісного проходження етапів, дуже важливо також не витрачати більше часу, ніж конкуренти, на перетинах стадій і фаз інноваційного процесу.

Узагальнюючи пропозиції вчених, а також спираючись на можливості врахування кількісних значень вимірювання факторів впливу для здійснення стратегування інноваційного розвитку підприємств, їх перелік можливо представити таким чином. До внутрішнього середовища доцільно віднести фінансові, матеріальні (техніко-технологічні), людські, інформаційні, маркетингові, інвестиційні, інноваційні. До зовнішніх факторів можливо віднести економічні, науково-технічні, політичні, законодавчі, соціально-демографічні, еколого-географічні. Визначення найбільш впливових факторів та їх чутливих показників на інноваційний розвиток підприємств доцільно здійснювати з використанням сучасних адекватних економіко-математичних методів, що здатні врахувати множинність факторів впливу та чутливість показників для ухвалення управлінських рішень як внутрішнього середовища

підприємств, так і зовнішнього, а також їх взаємозв'язок і взаємний вплив у відповідності з особливостями сучасного перебігу економічних відносин.

Як доведено у дослідженні автора [131], у сучасних умовах трансформації економічних відносин, стратегування доцільно переосмислити як послідовний процес, що враховує особливості моделі економіки вражень (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні етапи стратегування в умовах трансформації економічних відносин

№ з/п	Етап	Короткий опис
1	Визначення місії, бачення та цілей підприємства	Цей етап зосереджений на визначенні сутності та цілей підприємства, його місії та бачення майбутнього
2	Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	Проведення поглибленого аналізу факторів, що впливають на підприємство в контексті поставлених цілей, враховуючи особливості моделі економіки вражень.
3	Визначення стратегічного набору (системи стратегій)	Розробка системи стратегій, що забезпечать інноваційний розвиток підприємства з урахуванням атрактивності як раціональних вражень, та репутації як емоційних вражень.
4	Обґрунтування критеріїв вибору стратегій	Встановити об'єктивні критерії для вибору найефективніших стратегій, враховуючи раціональні та емоційні враження
5	Визначення остаточного складу стратегічного набору	Вибір оптимального набору стратегій, які будуть реалізовані для досягнення цілей
6	Прогнозування траєкторій розвитку підприємства	Визначення траєкторії розвитку та інноваційного розвитку як його переважного різновиду, з використанням методів прогнозування показників атрактивності та репутації, а також визначення чутливих показників.
7	Впровадження організаційного та інформаційно-комунікаційного форсайту	Уточнити методи гнучкого управління на основі Agile методології для формування команд розроблення стратегій та визначити стратегії переговорів для активізації бізнес домовленостей підприємства для реалізації стратегій у майбутньому.
8	Розроблення стратегічних планів з розвитку показників атрактивності та репутації для майбутнього коригування і впровадження сформованих стратегій	Розроблення стратегічного плану на основі стратегічних резервів і стратегічних розривів щодо за показниками атрактивності та репутації підприємства.
9	Організація командної роботи з формування стратегій життєдіяльності підприємства та розвитку насамперед	Розроблення організації послідовності виконання всіх етапів стратегування, визначення підрозділів і виконавців у відповідності з трудомісткістю виконуваних робіт.

Інноваційний розвиток підприємств може бути досягнутий шляхом впровадження якісних змін на кожному етапі стратегування відповідно до

вимог мінливого та ризикованого сучасного зовнішнього середовища на основі адаптивного внутрішнього середовища підприємств. Цей процес включає:

постійний моніторинг змін ринкових умов, технологічних тенденцій, законодавчих вимог та конкурентного середовища, що дозволить суб'єктам господарювання швидко реагувати на нові можливості та загрози;

чітке формулювання довгострокових цілей, що відображають бажані зміни та інноваційні напрямки розвитку підприємства. Це допомагає спрямувати всі ресурси на досягнення поставлених цілей та очікуваних результатів;

оптимальний розподіл фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей. Важливо забезпечити гнучкість у використанні ресурсів для швидкої адаптації до змін;

ініціювання та впровадження проектів, спрямованих на покращення продуктів, послуг, процесів та бізнес-моделей. Це може включати впровадження нових технологій, підвищення якості, зниження витрат та підвищення ефективності;

системний підхід до управління змінами, включаючи навчання персоналу, комунікацію змін, підтримку співробітників та мінімізацію опору інноваціям, що сприяє успішній адаптації підприємства до нових умов;

регулярна оцінка результатів впроваджених змін та їх впливу на досягнення стратегічних цілей, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та плани, забезпечуючи постійний інноваційний розвиток.

В умовах трансформації економічних відносин та воєнних викликів для забезпечення інноваційного розвитку підприємств перед ними стоїть складне завдання – забезпечити управління господарською діяльністю та взаємодію із суб'єктами внутрішнього та зовнішнього середовища у стратегічному аспекті, яке характеризується нелінійністю, складністю та ймовірністю наслідків. Теорії управління реагують на ці виклики шляхом створення нових та вдосконалення існуючих концептуальних і методологічних підходів, які доцільно використовувати у стратегуванні інноваційного розвитку (табл. 1.3).

**Нові та вдосконалені існуючі концептуальні та методологічні підходи
до стратегування інноваційного розвитку підприємств у процесі
трансформації економічних відносин**

№ з/п	Підходи	Характеристики
1	Динамічні компетентності	Концепція, що описує здатність підприємства організації швидко реагувати на зміну зовнішніх умов та використовувати свої внутрішні ресурси для створення конкурентної переваги. Це включає здатність швидко навчатися, адаптуватися та впроваджувати інновації.
2	Організаційні знання	Набір знань, що накопичуються та зберігаються в організації та використовуються для досягнення стратегічних цілей. Ефективне управління знаннями дозволяє підприємству краще розуміти свої процеси, ринки та конкурентне середовище.
3	Управління поведінкою	Управління, яке зосереджене на взаємодії між людьми у внутрішній організаційній культурі та зовнішньому середовищі. Воно включає розвиток лідерства, комунікації та співпрацю.
4	Управління інтелектуальним капіталом	Процес управління знаннями, інформацією та інтелектуальними ресурсами підприємства для створення конкурентної переваги та підвищення його цінності.
5	Управління талантами	Стратегічний підхід до залучення, утримання та розвитку найкращих талантів персоналу підприємства, що включає процеси розробки кар'єрних шляхів, оцінювання та мотивації персоналу.
6	Управління емоційним капіталом	Управлінський підхід, який підкреслює важливість емоційного інтелекту та психологічного клімату в організації. Він спрямований на підвищення мотивації, емоційного благополуччя та розвиток емоційної компетентності співробітників, їх емоційного капіталу.
7	Управління емоціями	Це стратегії та методи, що підприємства використовують для управління враженнями, які вони формують у зацікавлених стейкхолдерів.
8	Управління інноваційною діяльністю (інноваційний менеджмент)	Теорія інновацій, яка враховує рівень інноваційності пропозицій, умов їх впровадження, економічну ефективність для обґрунтування заходів інноваційного розвитку підприємств.

Тому доцільно означити вбудовування особливостей економіки вражень у процес стратегування (табл. 1.4). Наведені підходи та їх характеристики, що запропоновано враховувати у стратегуванні інноваційного розвитку, є відповіддю на поступові зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємств, які вимагають відповідної розробки концептуальних,

методологічних та практичних основ стратегування у нових економічних відносинах, що трансформуються.

Стратегування інноваційним розвитком підприємств стає найбільш ефективним підходом, процесом та інструментом, який здатний забезпечити визначення найбільш реалістичної та раціонально ефективної стратегії для досягнення успішності їх життєдіяльності.

Вбудовування положень економіки вражень як перспективної моделі економічних відносин, посилює переваги стратегування інноваційного розвитку, оскільки стейкхолдери прагнуть не тільки раціональності від співпраці з підприємствами, а й отримання задоволень, вражень, емоцій як частки власних активів.

Таблиця 1.4

**Особливості використання економіки вражень у процесі стратегування
інноваційного розвитку підприємств**

№ з/п	Основні етапи стратегування	Змістовність етапу з урахуванням особливостей економіки вражень	Інструменти впровадження моделі економіки вражень у стратегування
1	Визначення місії, бачення та цілей підприємства	Формулювання місії та бачення з акцентом на створенні емоційного зв'язку з клієнтами та партнерами завдяки унікальному досвіду спілкування з враженнями від нього	Використання аналізу сприйняття бренду за моделлю резонансу та вподобань споживачів для створення значущих цілей
2	Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища	Оцінка впливу змін зовнішніх тенденцій, очікувань споживачів і уподобання партнерів підприємства	Аналіз впливу інноваційних технологій і продукції, нових вимог ринку на зміну внутрішніх процесів
3	Визначення стратегічного набору (системи стратегій)	Розробка стратегій для створення унікального та інноваційного досвіду для клієнтів	Використання дизайн-мислення для створення продуктів та послуг, які вражають споживачів
4	Обґрунтування критеріїв вибору стратегій	Врахування раціонального та емоційного ефекту в оцінці ефективності інновацій та стратегії	Розробка показників, що враховують партнери, тобто атрактивності та досвіду і лояльності споживачів і клієнтів, які формують образ підприємства в їх уяві, тобто репутацію як ключові показники успішності стратегій

Продовження таблиці 1.4

№ з/п	Основні етапи стратегування	Змістовність етапу з урахуванням особливостей економіки вражень	Інструменти впровадження моделі економіки вражень у стратегування
5	Визначення остаточного складу стратегічного набору	Вибір стратегій для покращення вражень від бренду, продукту та підприємства в цілому	Аналіз впливу сприйняття бренду та репутації на враження стейкхолдерів від підприємства та формування позитивного досвіду спілкування.
6	Прогнозування траєкторій розвитку підприємства	Розробка сценаріїв розвитку, що враховують вплив інноваційних ідей на споживачів і партнери	Використання соціальних мереж та аналітики даних для прогнозування споживачів та реакція партнерів на інновації
7	Впровадження організаційного та інформаційно-комунікаційного форсайтингу	Розробка стратегій переговорів, що посилюють враження від бренду та використання гнучкої методології управління роботою команд в процесі розроблення стратегій	Використання гнучкого управління, інтерактивних технологій та персоналізованого спілкування для покращення взаємодії з клієнтами та досвіду партнерів
8	Формування стратегічного плану для впровадження сформованих стратегій	Врахування стратегічних резервів і розривів для атрактивності і репутації підприємства, на яких розробляється стратегічний план інноваційного розвитку підприємств спрямований на створення незабутніх вражень клієнтів і досвіду партнерів	Моніторинг вражень клієнтів та зворотний зв'язок з партнерами, аналіз їхньої реакції на інновації для адаптації стратегій

Зазначені у табл. 1.4 особливості та їх змістове наповнення дозволять підприємствам та стейкхолдерам не лише адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища, але й активно формувати та впливати на раціональні враження та емоції, що є підґрунтям успішності розвитку підприємств.

В процес стратегування інноваційного розвитку підприємств соціальна, етична, емоційна, раціональна спрямованість економіки вражень проявляються в таких особливостях: у міжнародному середовищі посилюється спеціалізація та розподіл праці на підприємствах, розвиваються новітні галузі економіки, посилюється вплив цифровізації та діджиталізації, включаючи штучний інтелект, супутниковий зв'язок, соціальні мережі, посилюючи задоволення від співпраці та спілкування з підприємствами з урахуванням реальних та

віртуальних комунікацій за комплексними моделями брендів підприємств, основною з яких є модель резонансу, що одночасно спирається як на раціональні, так і на емоційні інструменти і враження.

Таким чином, стратегування на основі моделі економіки вражень є необхідним інструментом для сучасних підприємств, які прагнуть інноваційного розвитку та підвищення своєї конкурентоспроможності, забезпечення сприятливого сприйняття бренду споживачами, партнерами та сталого позиціонування на ринку.

Висновки за розділом 1

Узагальнення особливостей стратегічного управління з позицій хронології їх перебігу дозволило виявити, що основними етапами, на яких проявляється і виокремлюється стратегування як самостійний процес є: період з 1980-х років до початку 21 сторіччя, на якому були відзначені перші прояви стратегування як нової методології стратегічного управління, що проявляється не стільки у стратегічному плануванні, скільки в урахуванні ризиків господарювання, сценарному підході до формування стратегій, спробі використання положень синергетики при управлінні підприємством; період від початку 21 сторіччя до теперішнього часу, на якому в стратегічне управління впевнено вбудовується і реформується стратегування (від англ. «strategizing») як новий вид економічного стратегічного мислення, мистецтва, механізму досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток. Стратегування вперше розглядається як процес прогнозування і формування майбутнього; здатність багатоаспектно описати реальність (в основному на макро- та мезоекономічному рівнях); сценарне прогнозування; сукупність і система засобів управління розвитком нелінійного уявлення і конструювання

Майбутнього у взаємозв'язку з Минулим. Стратегування розглядається як перебіг дій в емоційному, логічному, соціальному, культурному, управлінському, психологічному (інтравертність, екстравертність) контекстах.

На основі аналізу генезису стратегування як поняття і процесу за узагальненням пропозицій вчених та існуючих економічних реалій запропоновано таке розуміння поняття стратегування. стратегування є філософією життєдіяльності підприємства з трансформуванням у стратегічне мислення, яке має комплексний характер і змінює його змістовність, розширюючи її згідно з об'єктивними реаліями та суб'єктивними уявленнями стейкхолдерів щодо формування і вибору стратегій у відповідності з умовами економіки вражень, що є контекстом розгляду стратегування в дисертації. Відмінність запропонованого визначення поняття стратегування полягає у розширенні його сприйняття і розуміння від функції планування до способу стратегічного мислення про майбутнє підприємства в процесі стратегічного управління. Розповсюджуючи запропоноване визначення на термін «стратегування розвитку підприємств» можливо уточнити його таким чином. Стратегування розвитку підприємств є філософією їх життєдіяльності з трансформуванням у стратегічне мислення, яке ґрунтується на суперечностях, вирішення яких забезпечує розвиток підприємств, має комплексний характер і змінює його змістовність згідно з виникненням і вирішенням суперечностей, що виникають. У відповідності з умовами економіки вражень такі суперечності в основному зосереджуються на невідповідності і прагненні до гармонізації існуючих об'єктивних результатів діяльності підприємств та суб'єктивних уявлень стейкхолдерів про їх можливості та сформовані стереотипізовані образи. Таке визначення стратегування розвитку підприємств враховує умови економічних відносин економіки вражень за її основними ознаками.

Враховуючи теоретичні і практичні набутки використання процесу стратегування життєдіяльності підприємств у цілому й розвитку зокрема, запропоновано основні етапи здійснення процесу стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що складають таку послідовність:

визначення бачення (візії), місії, цілей життєдіяльності/розвитку підприємств (підтримуючих та забезпечуючих, до рівня заходів) з урахуванням бажаних раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів про можливості і здобутки підприємств; аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ у відповідності з поставленими цілями (за ресурсним підходом, або амбітним підходом, або їх міксованим врахуванням); визначення стратегічного набору (системи стратегій) життєдіяльності та розвитку підприємств; обґрунтування критеріальних показників (з урахуванням виділених пріоритетних вражень) для відбору стратегій, ухвалення рішень про остаточний склад набору стратегій; прогнозування траєкторій руху підприємств у відповідності з прийнятими стратегіями з урахуванням можливих значень критеріальних складових атрактивності та репутації як раціональних та емоційних вражень показників формування стратегій; розроблення стратегічного плану (планів) реалізації ухвалених стратегій життєдіяльності підприємств в цілому або безпосередньо їх розвитку; здійснення інформаційно-комунікаційного (з урахуванням персоналізації) та організаційного форсайтів, практичні рекомендації з організації процесу стратегування.

Основною метою стратегування є забезпечення розвитку підприємств. Узагальнюючи визначення поняття розвитку та поєднуючи його з особливостями новітньої моделі економічних відносин економіки вражень, доведено доцільність розуміння під ним цілеспрямованого процесу кількісно-якісних змін стану об'єкта (в даному разі підприємства) у стратегічній перспективі, що дозволяє вирішити існуючі суперечності, які виникають при співставленні результатів його життєдіяльності з уявленнями про реальні можливості й потенційні досягнення.

Проведені дослідження практично значущих видів розвитку дозволили виділити найбільш розповсюджені з них: сталий, стійкий, інноваційний розвиток, які розглянуті за концепціями, факторами впливу і на цій основі сформувані уточнене визначення поняття інноваційний розвиток, що характеризує вирішення явних і латентних суперечностей, на основі здійснення

якісних змін в економічній системі, завдяки накопиченню кількісних перетворень у її складових та /або факторах інноваційних процесів, інтелектуальної власності, новітньої продукції та технологій.

Враховуючи теоретично обґрунтовані та практично значущі класифікаційні ознаки розвитку й інноваційного розвитку, особливість яких полягає в урахуванні сучасних реалій економічних відносин за моделлю економіки вражень, доповнено їх класифікацію за рушійними силами перебігу економічний (раціональний за атрактивністю); соціальний (емоційний за репутацією); міксований за першопричиною (раціонально-емоційний, емоційно-раціональний); за спрямованістю змін: прогресивний (конструктивний), регресивний (деструктивний); коливальний або балансований (без сформованої стійкої тенденції спрямованості змін протягом не менше трьох досліджуваних періодів). Практична значущість удосконаленої класифікації видів розвитку полягає у їх врахуванні при обґрунтуванні і виборі стратегій розвитку в процесі стратегування підприємств з урахуванням особливостей прояву економіки вражень.

У відповідності із запропонованим визначенням поняття розвиток, його підґрунтям є суперечності, змістовне наповнення яких в процесі стратегування підприємств в умовах економіки вражень, полягає у такому:

існуючі можливості, які створюють основні тенденції розвитку світових та національних економічних відносин, та ступінь їх використання у процесі життєдіяльності і розвитку національних підприємств (щодо трансформації економічних моделей, діджиталізації діяльності, використання віртуального простору і соціальних мереж, впливу моделей брендів на свідомість стейкхолдерів);

неврахування функціональної залежності впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на функціональну залежність дії і використання його внутрішніх факторів, а також їх зворотного взаємозв'язку для виявлення найбільш чутливих факторів обох середовищ в процесі ухвалення

обґрунтованих управлінських рішень про розвиток підприємства та формування його стратегій;

невідповідність можливостей підприємства з використання економічних ресурсів та необхідності активізації інноваційних та інноваційних процесів, що стримує атрактивність підприємства;

невідповідність результатів використання економічних результатів життєдіяльності підприємства та очікувань і довіри стейкхолдерів про його здобутки і можливості, які формують репутацію підприємства;

невідповідність існуючих стратегічних резервів і розривів економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) показників для забезпечення атрактивності та репутації підприємства його стратегічним планам, сформованим для реалізації обґрунтованих й обраних стратегій;

неврахування раціональних та емоційних уявлень (вражень) про підприємство видам та методам підготовки проведення переговорів;

невідповідність організаційних форм співробітництва фахівців в процесі розроблення стратегій існуючим гнучким технологіям управління цим процесом.

Найбільш теоретично обґрунтованими і практично значущими видами розвитку суб'єктів всіх економічних рівнів є сталий, стійкий та інноваційний. Сталий розвиток передбачає наявність постійно діючого приросту результатів, стійкий характеризує структуру показників і факторів впливу на процес розвитку, інноваційний передбачає досягнення і підвищення прогресивності суб'єктів та об'єктів розвитку. Кожен з цих видів розвитку на рівні підприємств характеризується їх атрактивністю та репутацією, відмінність між видами розвитку полягає у розрахунках приросту часткових показників, їх значущості в інтегральних показниках і формулах розрахунків інтегральних показників за кожним видом розвитку. У дисертації розроблено і представлено універсальний підхід до визначення атрактивності та репутації підприємств, тому менеджери підприємств можуть адаптувати обґрунтовані методичні підходи до конкретних

видів розвитку, їх особливостей і сили впливу релевантних факторів зовнішнього середовища.

Обґрунтовані пропозиції є теоретичним підґрунтям розроблення методологічного, методичного забезпечення та практичних рекомендацій здійснення стратегування розвитку підприємств з урахуванням особливостей прояву економічних відносин за моделлю економіки вражень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-BANI-світ/>
2. Yuliia Tataryntseva, Oleksandr Pushkar The Paradox of Emotional Oversaturation From the Economy of Impressions to the Economy of Utility. URL: <https://skced2025.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/10/tataryntseva-pushkar.pdf>
3. Cascio Jamais. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaosb00687b1f51d> (дата звернення: 17.03.2022).
4. Відбудова для розвитку: зарубіжний досвід та українські перспективи : міжнародна колективна монографія / [редколегія, голова – д.е.н. В.В.Небрат] ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. Та прогнозув. НАН України». Електрон. Дані. К., 2023. 571 с. URL: <http://ief.org.ua/wp-content/uploads/2023/08/Reconstruction-for-development.pdf>
5. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>(дата звернення: 17.03.2022).
6. Mathews J. Strategizing, Disequilibrium and Profi // Stanford University Press. 2006. May 16. P. 2–9.
7. Bower J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 1970.
8. Williamson O.E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. Strategic Management Journal. Special Issue. 1991. №12. P. 75 94. Doi: 10.1002/smj.4250121007
- 9 Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. RAND Journal of Economics. № 20. P. 125–137.
10. Carlsson, L. (2023), Strategizing organizational capabilities for industrial

digitalization – exploring managers’ technological frames. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 34 No. 9. Pp. 20-39. DOI:<https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0252>

11. Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2021). Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, №42. Pp. 413–434.

12. Wadström, P. (2022), “How non-executive strategy professionals in multi-business firms strategize”, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 15 No. 1, pp. 16-37. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0202>

13. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.

14. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> (дата звернення: 07.10.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.2

15. Шевченко Л. С. Стратегія організації в умовах обмежень, невизначеності та непередбачуваності. *Економічна теорія та право*. 2020. № 3 (42). С. 8-27. URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/09/8-27.pdf>.

16. Іванов Ю.Б. Стратегування економічної політики для України. Звіт з фундаментальної науково-дослідної роботи НДЦ ІПР НАНУ. URL: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf>

17. Жегус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39110/sism_22-61.pdf?sequence=1

18. Забарна Е. М., Щьокіна Є. Ю. Стратегування як інструмент соціально-економічного розвитку регіону. *Моделювання регіон. Економіки : зб. наук. пр. Прикарпат. Нац. Ун-т ім. Василя Стефаника. Івано-Франківськ*, 2016. № 1 (27). С. 215–225.

19. Янковой, Р. В. (2023). Роль гібридної стратегії в процесі інноваційного

стратегування. *Економіка, управління та адміністрування*, 2023. № 2(104). С. 32–36. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-32-36](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-32-36)

20. Некрасова Л.А. Теоретико-методологічні засади стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. *Schweinfurt: Time Realities Scientific Group UG (haftungsbeschränkt)*, 2019. 445 с.

21. Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки як доктрина безпекової політики країни. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 3 (13). С. 13-22. DOI: 10.15276/EJ.03.2020.2.DOI: 10.5281/zenodo.4434920

22 Касич А.О. Стратегування розвитку національної економіки в контексті розробки безпекової політики країни. Стратегічні орієнтири розвитку партнерства держави, бізнесу та науки в контексті повоєнного відновлення України: моногр. /за ред. д.е.н., проф., академіка НАПН України І. М. Грищенка, д.е.н., проф. А. О. Касич, д.е.н., проф. І. О. Тарасенко. Київ: КНУТД, 2023. ISBN 978-617-7763-23-8 С. 32–45.

23. Iastremska O. Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. *Проблеми економіки*, 2023. № 4 (58). С. 165–174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>.

24. Bower J. L. Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning and Investment. Harvard University, Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston, MA. 1970.

25. Burgelman R. A. A process model of internal corporate venturing in the diversification major firm. *Administrative Science Quarterly*. 1983. № 28(2). P. 223–244.

26. Малган Дж. Мистецтво державної стратегії / Дж. Малган. К., 2011. 472 с.

27. Zeldner, A.G. (2019), "Strategic Location in the Concept-Categorical Forecasting System". *Economic sciences*, 2019. Vol. 8 (93). Pp. 7–15.

28. Кухарська Н. О. Регіональне стратегування – основа формування стратегії розвитку регіону. *Економіст*. 2012. №1. С. 63–65.

29. Чемерис В.А. та Казмір Л. П. Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Розвиток сільських територій та аграрного сектору економіки*. 2018 Випуск 4 (132). С. 79–84.

30. Ситник Н.С., Шушкова Ю.В. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки. *Приазовський економічний вісник «Економіка та управління національним господарством»*. 2019. Випуск 6(17). С. 67–73. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13>

31. Некрасова Л.А. Новітні аспекти стратегування розвитку виробничих підприємств в умовах децентралізації. *Економіка харчової промисловості*. 2019. Т.11. №2. С. 38–46.

32. Гурочкіна В.В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування : науковий фаховий журнал / редкол. : О. А. Шевчук (головн. Ред.) та ін. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України*, 2020. Випуск 6. С. 40–53. DOI 10.33244/2617-5932.6.2020.40-53

33. Звєряков М. І., Кухарська Н. О., Клевцевич Н. А., Шараг О. С. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія / Одеський національний економічний університет МОН України. Одеса: Атлант VOI COIU, 2019. 241 с.

34. Волоснікова, Н., Решетняк, Н., & Абрамов, Ф. (2023). Стратегування фінансової системи корпоративного убезпечення промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, 2023. №1. С. 10–13. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.1.10>

35. Iryna Ignatieva, Alina Serbenivska, Anna Orel, Mariia Bieloborodova and Liudmyla Bondarenko. Innovative Approaches in the System of Regional Development Strategizing. *Review of Economics and Finance*, 2022, 20, 605-611. vol.20.2022. available at: <https://refpress.org/ref-vol20-a69/>

36. Morton, J., Amrollahi, A., & Wilson, A. D. (2022). Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, Volume 31, Issue 2, [101720]. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101720>
37. Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2022). Strategizing and economizing in global strategy. *Global Strategy Journal*, № 12(3). P. 578–591. <https://doi.org/10.1002/gsj.1443ASMUSSENANDFOSS591>
38. Ягорі Я. Сім професій, які можуть зникнути через штучний інтелект. *Економічна правда*. 2023. 30 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/30/700569/>.
39. Osiyevskyy O., Shevchenko L., Marchenko O., Umantsiv Yu. Competition Traps: Unconscious Biases and Conscious Decisions. *Rutgers Business Review*. 2023. Fall. Vol. 8. No. 2. Pp. 111–130. URL: <https://rbr.business.rutgers.edu/article/competition-traps-unconscious-biases-and-conscious-decisions>
40. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.
41. Йохна М. А. (2025) Характерні риси стратегування діяльності підприємств різних галузей під час війни з урахуванням особливостей економіки вражень. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 169–173. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-33>
42. Шерстюк Р.П. Стратегування розвитку підприємств: особливості у сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 3 (54). С. 210–215. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>
43. Розвиток. Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980). URL: <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>
44. Погорелов Ю. С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30–34.

45. Штулер І.Ю. Еволюція теорій економічного розвитку у сучасному вимірі знань. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 216–219.

46. Ястремська О.М, Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С. 214 – 226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226>

47. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 2000. 344 с.

48. Раєвська О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.

49. Райко Д.В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія /Д.В.Райко. Харків : ВД «ІНЖЕК» , 2008. 632 с.

50. Лавров Р. В., Райко Д.В., Еатон Г.В. Стратегії розвитку бізнесу в умовах сучасної конкуренції: адаптація до нової реальності. *Наукові перспективи*, 2024. No 1(43). С. 469–483. <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/8809/8856>
URI:<https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/75123>

51. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia, Raiko Diana. Management of the innovative development potential of industrial enterprises in the digital economy. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology»*. 2022. № 2. С. 97–106. DOI: 10.32434/2415-3974-2022-16-2-97-106
<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/60554>

52. Райко Д.В., Маслак О.І., Маслак. М.В. Стратегія стійкого розвитку: проблеми та шляхи вирішення. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (Економічні науки)*. Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний Інститут». 2020. № 3. С. 132–135
<http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54373>

53. Жилінська Л. О. Управління розвитком машинобудівних підприємств на стратегічну перспективу. Дис. на здобуття наук. ступ.док. екон. наук за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Маріуполь : ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», 2016. 436 с.

54. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія / Н.В.Касьянова. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.

55. Шандова Н.В. Управління стійким розвитком підприємств машинобудування: методологічні підходи / автореф. десерт. на здобуття наук. ступеня докт.економ. наук за спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеса, ОНЕУ, 2015.

56. Євсєєва О.О. Напрямки сталого соціального розвитку України. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/economy-411/mechanism-of-regulation-of-the-economy-411/11094-411-0252>

57. Прогнозування та макроекономічне планування в системі державного управління національною економікою: теорія і практика: монографія / під ред. О.О. Шубіна. Донецьк: ДонНУЕТ, 2020. 148с.

58. Касіч А.О. Еколого-економічна безпекова доктрина як основа стратегування сталого розвитку України з урахуванням глобальних викликів та загроз. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_8

59. Hnatkovych O., Yasinovska I., Smolinska S., Smolinsky V. Modern approaches to Ukraine's regional development management. *Special Issue: Ukraine: Geopolitical Realities and Regional Development Perspectives*. 2023. February. Volume15, Issue1. P. 108–121.

60. Запасна Л. С. Економічна сутність розвитку підприємства. URL: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/bashkevich/library/tez8.htm>

61. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.

62. Побережний Р. О. Основні напрямки розвитку підприємств машинобудування. *Вісник національного технічного університету «ХПІ»*. 2012. № 13. С. 90–100.
63. Швиданенко Г. О., Бойченко К. С. Розвиток підприємства: стратегічні наміри, ризики та ефективність : кол. моногр. Київ : КНЕУ, 2015. 231 с
64. Сірко А. Ю. Сутність та визначення економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 14. С. 541–544.
65. Смолінська, С.; Гнаткович, О. Соціально-економічний розвиток підприємств на сучасному етапі. *Фінансовий простір*, 2023. №4 (52). С. 118–125. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126)
66. Голобородько А.Ю. Сутність економічного розвитку підприємств. *Проблеми економіки*. 2023. № 4 (54) С. 140–147 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-140-147>
67. Дунда С. П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства». URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_32/Dunda.pdf
68. Клименко, Л., Загороднюк, О., & Халахур, Ю. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*, 2020. № 12. С. 120–125. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.20>
69. Горіна Г.О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127.
70. Ястремська О.О. Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. *ГРААЛЬ НАУКИ : Міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. No 55. С. 111–117 DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011>

71. Смолінська, С.; Гнаткович, О. Соціально-економічний розвиток підприємств на сучасному етапі Фінансовий простір, 2023, 118-125. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.118125126](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.118125126)

72. Бугайчук В., Кривульський Є., Глюза К. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>

73. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 139–144.

74. Оводов Д.А., Бондаренко В.М. Стратегія розвитку підприємств в умовах війни. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2024. Випуск 1 (61). С. 194–200. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).194-200](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).194-200)

75. Marmissolle, Pablo (2024) Society matters: A post-Keynesian approach to economic development, *PSL Quarterly Review*, 2024. Vol. 77, No. 310. Pp. 351–369. <https://doi.org/10.13133/2037-3643/18654>

76. Wang, Feng; Wu, Min; Wang, Jingcao (2023) “Can increasing economic complexity improve China's green development efficiency?”, *Energy Economics*, Vol. 117, art. 106443. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106443>

77. Lu, Mingyue; Luo, Shiyue; Zhang, Yunyi; Chen, Ruijie; Miao, Xin; Hao, Yu (2025) “Can digital economy foster high-quality development? Evidence from China”, *Singapore Economic Review*. <https://doi.org/10.1142/S0217590825500316>

78. Bocean, Claudiu George; Popescu, Luminița; Simion, Dalia; Sperdea, Natalița Maria; Puiu, Carmen; Marinescu, Roxana Cristina; Maria, Enescu (2025) “The Role of AI Technologies in E-Commerce Development: A European Comparative Study”, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, Vol. 20, No. 3, art. 225. <https://doi.org/10.3390/jtaer20030225>

79. Trinh, Linh D. T. (2025) “Contributions of foreign direct investment and international trade on economic growth in emerging markets and developing economies”, *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2025. Vol. 4, No. 63. Pp. 368–380. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4781>

80. Zhang, Yifan; Gao, Ke; Wang, Tao; Chi, Shuaina; Cui, Kaiyuan; Wen, Chen (2025) “The development, regional differences, and dynamic evolution of China's Green Finance in the context of “Carbon Peaking and Carbon Neutrality””, *International Review of Economics and Finance*, 2025. Vol. 100, art. 104100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iref.2025.104100>

81. Huang, Rui; Wang, Hongqian (2025) “How is the development of industrial digital-real integration progressing? Evidence from China’s cultural industries”, *Humanities and Social Sciences Communications*, 2025. Vol. 12, No.1, art. 427. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04743-w>

82. Prokhorova, Viktoriia; Bezuhla, Yulia; Koleshchuk, Orest; Zaitseva, Anna (2023) “Formation of economic freedom and entrepreneurial culture as strategic dominants of enterprise development transparency”, *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2023. Vol. 6, No. 13-126. Pp. 24–32. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292324>

83. Yurynets, Zoryna; Yurynets, Rostyslav (2023) “VENTURE CAPITAL AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF INNOVATIVE BUSINESS”, *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 2023. Vol. 10, No. 2. Pp. 15–23. DOI: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.2.15-23>

84. Yang, Jing; Shao, Lushen; Jin, Xiang; Zhou, Lijun (2023) “Impact of coupling of technological innovation and standardisation on industrial development”, *International Journal of Emerging Markets*, 2023. Vol. 18, No. 11. Pp. 4926–4947. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2021-0758>

85. Zhu, Qiuju; Pan, Chengao (2025) “Construction of Enterprise: High-Quality Development Measurement Method Based on Convolutional Neural Network Model”, *International Journal of Information System Modeling and Design*, 2025. Vol. 16, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJISMD.383163>

86. Korcsmáros, Enikő; Huszárik, Erika Seres; Kosár, Silvia Tóbiás; Gódány, Zsuzsanna; Csinger, Bence (2025) “Technological development as a key in various sectors of SMEs”, *Journal of International Studies*, 2025. Vol. 18, No. 2. Pp. 120–137. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2025/18-2/7>

87. Zong, Haiyi; Wang, Guangbin; Cao, Dongping (2025) “Collaborative networks between contractors and subcontractors for infrastructure development: a comparative study of national quality award projects in China”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2025. Vol. 32, No.2. Pp. 1074–1096. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-05-2022-0442>

88. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>

89. Malyarets Ludmila, Iastremska Olena, Barannik Igor, Iastremska Olesia, Larina Kateryna. Assessment of structural changes in stable development of the country. *Economics of Development*. 2024. Volume 23. Issue 2. P. 8–16. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.08>

90. World economic situation and prospects as of mid-2024. (2024). URL: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-as-of-mid-2024/>.

91. Butlin, John (1989). Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 £5.95.). *Journal of International Development*, T. 1, № 2. P. 284–287. DOI: [doi:10.1002/jid.3380010208](https://doi.org/10.1002/jid.3380010208). ISSN 1099-1328.

92. Daly, H.E. (1991). Sustainable development: From concept and theory towards operational principles / steady state economics, 2nd edition. Washington: Island Press.

93. The 17 goals. (n.d.). Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>.

94. Paridhi, P., & Ritika, R. (2024). Sustainability reporting for boosting national commitment and overcoming challenges: A hierarchical model. *Business Strategy and Development*, 2024. № 7(1). article number e334. <https://doi.org/10.1002/bsd2.334>

95. Mazhara, G., Pyshnograiev, I., & Zavalna, M. (2023). Scenario modeling of the critical macroeconomic and sustainable development indicators of Ukraine.

E3S Web of Conferences, 408, article number 01019.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202340801019>

96. Zhao, X., Gao, Y., Hou, Y., Albasher, G., & Bu, F. (2024). Addressing the resource curse: Empirical analysis of greenhouse gas mitigation strategies for sustainable development. *Resources Policy*, 88, article number 104454.
<https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.104454>

97. Weng, D., & Xia, Q. (2023). Nexus between financial inclusion and natural resource management: How human development affects the sustainability practices. *Geological Journal*, 2023. №58(12). P. 4596–4609. <https://doi.org/10.1002/gj.4862>

98. Proença, S., & Soukiazis, E. (2023). The process of sustainable entrepreneurship: A multi-country analysis. *Environment, Development and Sustainability*, 2023. № 25(10). P. 10995–11010. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02515-z>

99. Wang, R., Laila, U., Nazir, R., & Hao, X. (2023). Unleashing the influence of industrialization and trade openness on renewable energy intensity using path model analysis: A roadmap towards sustainable development. *Renewable Energy*, 2023. №202. P. 280–288. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2022.11.035>

100. Anton, C.E., Zamfirache, A., Albu, R.-G., Suci, T., Sofian, S.M., & Ghiță-Pîrnuță, O.A. (2024). Sustainable entrepreneurship: Romanian entrepreneurs' funding sources in the present-day context of sustainability. *Sustainability*, 2024. № 16(2). article number 654. <https://doi.org/10.3390/su16020654>

101. Tokhtyyeva, Z., Kurbanova, I., Abdyzhussupova, A., & Savin, V. (2024). The human factor in the development of a green economy in the Kyrgyz Republic. *BIO Web of Conferences*, 2024. №83, article number 07003. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20248307003>

102. López-Concepción, A., Gil-Lacruz, A.I., Saz-Gil, I., Garcia-Madurga, M.Á., & Sánchez-Medalón, I. (2024). What are the factors that most influence the formation of workers' labor values in order to achieve sustainable development in Latin America? *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.3737>

103. Bartelings, H., & Philippidis, G. (2024). A novel macroeconomic modelling assessment of food loss and waste in the EU: An application to the sustainable development goal of halving household food waste. *Sustainable Production and Consumption*, 2024. №45. P. 567–581. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2024.01.025>

104. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>.

105. Iastremska O. M., Malyarets L. M., Iastremska O. O., Barannik I. O. Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. № 3 (25). P. 148–162. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.148>.

106. Ангел Є. Інновації під час війни – чи на часі? <https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/>

107. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. Київ : ВД «Києво-могилянська академія», 2011. 242 с.

108. Федулова, І. В. Класифікація інноваційних стратегій Теорії мікро-макроекономіки : збірник наукових праць, *Академія муніципального господарства*, 2010. № 35. С. 122–130. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10837>

109. Федулова, І. В. Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства. Прометей: регіональний збірник наукових праць з економіки. Донецьк: ДЕГІ, 2007. Випуск 2. С. 103–107. URI: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10717>

110. Федулова І. Теоретико-методичні підходи та європейський досвід цифрової трансформації бізнесу як передумова забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах цифровізації економіки: колективна монографія /

за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю.О. Огренич, О. Г. Череп. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2025. С. 78–111. ISBN 978-9934-26-580-8 DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-580-8>

111. Князевич А. О. Інноваційне підприємництво в системі креативного менеджменту. *Бізнес Інформ.* 2022. № 5. С. 33–39. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001358925>

112. Ілляшенко Н. С. Теоретико-методологічні засади визначення випереджаючих траєкторій інноваційного прискорення промислових підприємств. *Бізнес Інформ.* 2019. №2. С. 95–101. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-95-101>

113. Ілляшенко Н. С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми: Триторія, 2019. 504 с.

114. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2022. № 2 (125). С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6>

115. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки.* 2023. №2 (56). С. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98>

116. Богун М.М. Глобалізація та її вплив на розвиток соціально-економічних систем. *Стратегія економічного розвитку України.* 2021. Вип. 48. С. 5–12.

117. Ковпак А. Інноваційний розвиток країни як рушійний чинник підвищення національної конкурентоспроможності. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки.* 2021. Вип. 1. URL: <http://eui.zu.edu.ua/article/view/234658/238776>

118. Ховрак І.В. Фінансування інноваційного розвитку: реалії та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2013. № 1. С. 229–235.

119. Юринець З.В. Формування інноваційних стратегій: теорія, методологія, практика : монографія / З.В. Юринець. Львів: СПОЛОМ, 2016. 412 с.

120. Білоброва І.О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності. *Світова практика та українські реалії*. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/14229/1-Bilobrova.pdf?sequence=1>

121. Malyarets L., Iastremska O., Tutova A., Dorohov O. Analytical Method of Stimulation for Labour of Top-Managers. *TEM Journal*. 2023. Volume 12, Issue 2, pages 1118-1129, DOI: 10.18421/TEM122-58 https://www.temjournal.com/content/122/TEMJournalMay2023_1118_1129.html

122. Malyarets, L., Iastremska, O., Tutova, A. Determination of priority qualitative factors of stimulation of the work of enterprise top managers. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 2022. No. 2 (20). P. 6–13. <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2022.20.075>

123. Iastremska, O., Stokovych, H., Iastremska, O., Kalantaridis, C., Nagy, S., & Somosi Veresne, M. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products. *Marketing and Management of Innovations*, 2021. № 1. P. 196–211. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>

124. Гришко А.М., Мельник А.О. Перспективи розвитку інноваційної діяльності підприємств в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-29>

125. Iastremska O., Stokovich H., Dzenis O., Shestakova O., Umans T. Investment and innovative development of industrial enterprises as the basis for technological singularity. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Volume 17, Issue #3. Pp. 477–491 doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(3\).2019.38](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(3).2019.38)

126. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / За ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. К. : Основа, 2005. 552 с.

127. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Бараннік І. О., Балюк Ю. С. Положення концепції трансформації інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання у воєнних і повоєнних умовах. *Проблеми економіки*. 2023. №2 (56). С. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-2-87-98>

128. Iastremska O. M., Malyarets L. M., Iastremska O. O., Barannik I. O. Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. № 3 (25). P. 148–162. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.148>.

129. State of development of innovative infrastructure. [Electronic resource] // Me.gov. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8&title=StanRozvitkuInnovatsiinoiInfrastrukturi>

130. Khaminich, S. Yu., Khaminich O. V. Knowledge economy as a driving force of progress. *National economy and infrastructure projects*, 2023. P. 35–37. <https://er.dduvs.in.ua/xmlui/handle/123456789/12510?show=full>

131. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics&Law*. 2024. Vol. 4. Issue 3. P. 158–176. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>.

Список публікацій автора, в яких висвітлено висновки і пропозиції розділу 1 [23, 46, 70, 88, 104, 105, 123, 128, 131].

РОЗДІЛ 2

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДґРУНТЯ ФЕНОМЕНУ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

2.1. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні

Особливості діяльності вітчизняних підприємств наразі залежать від перебігу бойових дій. Через війну українська економіка за 2022 р. втратила 29,1% у цінах попереднього року [1]. Протягом 2023-2025 рр. спостерігалось певне незначне поліпшення соціально-економічних показників, що характеризують розвиток національної економіки. Наприклад, Світовий банк прогнозує зростання ВВП України у 2025 р. на 2% (порівняно з 2,9% у 2024 р.), а прискорення зростання у 2026 р. може досягти 5,2%.

На деяке незначне поліпшення соціально-економічних показників України вплинули такі фактори, як: стабілізація електропостачання; збільшення розміру державних витрат; надання допомоги від інших країн; більший, ніж очікувалося, врожай; підвищення впевненості бізнесу, що сприяла поступовому зростанню активності [2]. У цілому в 2024 р. зростання ВВП було нерівномірним – 6,5% у I кварталі 2024 р. порівняно з I кварталом 2023 р., у II кварталі – 3,7%, у III кварталі – 2,0%. Прогнозне зростання ВВП, закладене в бюджет 2025 р. складає 2,7%. [3].

Європейська Бізнес Асоціація оцінила вплив кардинальних змін умов діяльності виробничо-господарських структур мікроекономічного рівня, а саме малих та середніх підприємств, фірм, корпорацій тощо. Бойові дії мали такі негативні наслідки: 42% підприємств малого та середнього бізнесу повністю припинили працювати, тільки 17% представників великого та середнього бізнесу діяли у довоєнному режимі; 16% - обмежили географію своєї

діяльності; 19% - закрили частину підприємств, офісів, торгових точок; 30% - не працювали взагалі [4].

Разом з тим, попри значні негативні наслідки впливу війни на соціально-економічні показники національної економіки, Україна досягла суттєвих успіхів у реалізації зовнішньої політики щодо приєднання до ЄС та НАТО. 23 червня 2022 року Європейська рада надала Україні статус кандидата на вступ до Європейського Союзу, що стало імпульсом швидкого розгортання євроінтеграційних процесів в Україні. Ухвалення цього рішення мотивувало українське суспільство й органи державної влади до більш динамічного реформування країни.

Кожна країна-кандидат у члени ЄС має пройти достатньо складний шлях приєднання. Доцільно відокремити такі етапи активізації євроінтеграційних процесів, враховуючи нелінійність трендів їх розгортання у часі та соціально-економічному просторі.

Перший етап: розбудова державних інституцій шляхом ухвалення законів, регламентуючих постанов, правил тощо, а також створення організацій та установ, що забезпечують функціонування держави й суспільства на соціально-правових гуманітарних засадах. В своїй основі таке інституційне забезпечення прискорить трансформацію економіки України задля її подальшого сталого розвитку як члена європейської спільноти з дотриманням загальних цінностей рівності, свободи, соціальної справедливості, верховенства права, забезпечення права людини на добробут, охорону здоров'я, освіту, працю тощо.

Другий етап – відкриття перемовин з країнами ЄС та визначення основних правових та організаційно-економічних засад, принципів, положень, умов та обмежень, які в своїй сукупності стосуються різних сфер соціально-економічного розвитку України та ЄС в цілому, в тому числі на рівні окремих видів економічної діяльності. На цьому етапі доцільно дослідити й розробити різні сценарії розвитку країни після вступу до ЄС. Наприклад, дослідити зміни у формуванні бюджету ЄС, аграрній, промисловій, регіональній політиці тощо.

В процесі перемовин України з кожною країною-членом ЄС мають вирішуватися конкретні проблеми, що належать до виробничої, логістичної, інноваційно-інвестиційної, фінансово-кредитної площини діяльності українських підприємств. Другий етап, як більш складний, триваліший за часом та більш масштабний за кількістю завдань й учасників перемовин, є особливо важливим для українських виробників товарів та послуг. Саме на ньому мають бути сформовані, обговорені та узгоджені порядок, умови та вимоги, що регламентують входження вітчизняних виробників на європейські ринки. Дотримання цих умов та вимог сприятиме перманентному підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та успішне функціонування на європейських ринках.

В умовах бойових дій багато видів економічної діяльності підпадає під категорію особливо ризикованих. Суттєво трансформується зовнішнє середовище й підвищується ризикогенність факторів як окремих виробничо-господарських систем, так і в цілому економічного, соціального та політичного розвитку країни. В той же час багатоаспектність переговорного процесу також продукує багато нових ризиків. Все це передбачає необхідність корегування та удосконалення систем стратегічного управління розвитком підприємств з урахуванням новітніх тенденцій та посилення впливу ризиків.

Beck U. у роботі [5], характеризуючи «світове суспільство ризику», виділяє так звані ризики нового типу, що не піддаються контролю та корекції. В Україні ризики нового типу мають широкий спектр походження та сили впливу. Вони продукують важко передбачувані результати діяльності підприємств. Отже, управлінські рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу таких ризиків, побічно можуть спровокувати зростання загального рівня ризикогенності у суспільстві.

В Україні наразі моделі та методи управління, що були ефективними в умовах SPOD-світу (стабільного, очікуваного, простого та визначеного), потребують трансформації за рядом напрямів. Все це актуалізує проблематику трансформації й розбудови нового методологічного забезпечення управління

розвитком підприємств в умовах приєднання України до ЄС. Дослідження таких проблем пов'язані з глобальним переходом суспільства від моделі SPOD-світу до моделей:

- VUCA (з такими характеристиками, як мінливість, невідомість, запутаність, неясність);
- BANI (ламкість, крихкість, слабкість, занепокоєння, тривога, нелінійність, незбагненність, незрозумілість);
- DEST (безладдя, хаос, егоцентричність, замовчування інформації, турбулентність) [6].

Розглянуті моделі визначають кардинальні зміни зовнішнього середовища функціонування українських підприємств і мають суттєвий вплив на їх внутрішнє середовище.

Такі зміни продукують занепокоєння щодо можливостей успішно визначати та реалізовувати на практиці релевантні цілі набуття й підтримки на відповідному рівні конкурентоспроможності підприємств. Метою проектування та виконання цих завдань, перш за все, має розглядатися підтримка на певному рівні ефективності виробничо-збутової діяльності та запобігання банкрутства, вірогідність якого суттєво зростає в умовах загострення конкурентної боротьби у глобалізованій світовій економіці, тренди динаміки якої відображають структурні перетворення.

В світовій економіці має місце посилення взаємозв'язків та взаємопроникнення структурних зрушень, що відбуваються у різних країнах. В країнах-членах ЄС ці процеси також мають широкі масштаби. Структурні зрушення в економіці України мають ендогенну та екзогенну природу свого походження. Їх можна охарактеризувати як зміни в економічній системі країни, що відображається трансформацією діючих раніше взаємозв'язків між елементами цієї системи. Проблеми дослідження економіки вражень у країнах світу та її використання для розвитку підприємств досліджено й опубліковано у роботі автора, яка є основою опису даного підрозділу [7].

Ще до початку вторгнення РФ українські вчені визначали наявність в Україні структурної кризи, тобто стара структура національного господарства була не в змозі задовольняти нові потреби суспільства й не відповідала сучасним умовам залучення інновацій, інвестицій та новітніх технологій виробництва й просування продукції. Очевидно, що без подолання структурної кризи забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємств не є можливим.

Отже, на другому етапі євроінтеграції при проведенні перемовин з країнами-членами ЄС доцільно також враховувати, яким чином затверджені умови та обмеження будуть впливати на загальний процес структурної перебудови економіки України, з'ясовувати й оцінювати ступінь й напрями структурних перетворень економіки України та країн ЄС, а також визначати, якою мірою ця структурна перебудова буде відповідати тенденціям розбудови в Україні постіндустріальної економіки нового типу.

В країнах ЄС та інших розвинених країнах із переходом до постіндустріальної економіки структурні зрушення пов'язані зі зростанням питомої ваги сфери послуг у ВВП, зокрема з розбудовою економіки вражень («experience economy»). У роботі К. Скорік [8] зазначається, що протягом останніх сорока років промисловість ЄС зазнала докорінних трансформацій, пов'язаних з такими чинниками, як:

перенесення виробництв до інших країн світу;

вироблення концепції нової промислової політики ЄС, яка зорієнтовує на екологічність та цифровізацію економіки, дотримання обмежень негативного впливу на клімат;

накопиченими проблемами у промисловості ЄС (відставання від США та Японії за інноваційним розвитком, певне зниження конкурентоспроможності окремих видів економічної діяльності, демографічні проблеми, втрата лідерських позицій у сфері електроніки) тощо [8].

Отже, структурні зрушення в економіці та формування нових моделей економіки, економіки нового типу є об'єктивним процесом. Г. Башнянин

вважає, що «...свідченням сформованості пост-товарних систем є різке зростання у виробництві, реалізації і споживанні ВВП частин, по-перше, благ інтелектуально-духовного порядку (наукових ідей, наукових розробок, технічних, конструкторських і технологічних розробок, художньої та духовної продукції); по-друге, послуг матеріального і духовного характеру» [9, с. 92].

Структурні перетворення, що спостерігаються в країнах, які мають постіндустріальну модель економіки, притаманні новітній парадигмі соціально-гуманітарного розвитку підприємництва.

Розвиток підприємництва за різними видами економічної діяльності, пов'язаними з економікою вражень, має своїм підґрунтям зростання виробництва товарів (послуг) які:

мають специфічні джерела продукування економічної вигоди виробником;

мають певні особливості споживання - О'Коннор J. вважає, що така продукція є новою, у споживачів відсутні первинні знання про неї або досвід її споживання, тому споживча цінність визначається змістом, якого продукція набуває в соціальних мережах конкретного споживача [10];

задовольняють індивідуальні потреби споживача у відчуттях та враженнях, відповідно до їх власної оцінки корисності та задоволення.

Таким чином, теоретичне забезпечення розвитку підприємств в умовах розбудови економіки вражень та прискорення євроінтеграції передбачає дослідження сучасних соціально-економічних процесів, що відбуваються в країнах світу та Україні за декількома напрямками (рис. 2.1).

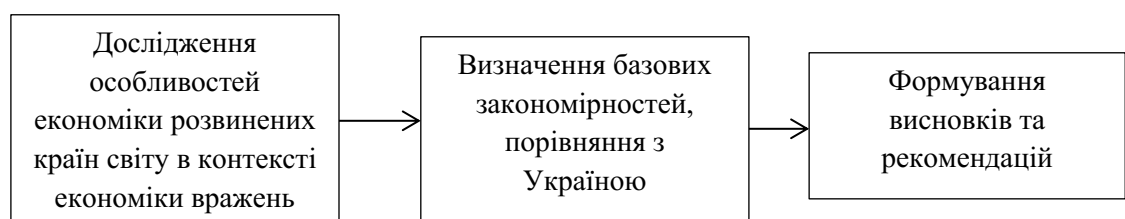


Рис. 2.1. Логіка дослідження в дисертації особливостей розвитку підприємств в умовах розбудови економіки вражень та прискорення євроінтеграції

За рис. 2.1, перший блок розробленої схеми передбачає дослідження тих суттєвих рис й закономірностей, що визначають сучасний етап розвитку економічних систем розвинених країн світу.

В провідних країнах світу розвиток економіки вражень із залученням технології креативних індустрій наразі створив умови для виділення її в окрему модель інноваційного розвитку світової економіки в цілому. Основними показниками, що характеризують модель економіки, можна визначити ВВП на душу населення; розвиток торгівлі (відношення торгівлі (суми експорту та імпорту товарів і послуг) до ВВП); прямі іноземні інвестиції; рівень безробіття населення, проте основним синтетичним показником, що опосередковано характеризує всі інші, є ВВП на душу населення.

У табл. 2.1 наведено дані щодо динаміки ВВП на душу населення за деякими країнами світу.

Таблиця 2.1

Динаміка ВВП на душу населення у 2019-2023 рр., тис. дол. на 1 особу

Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
Люксембург	128,259	2	125,00	1	133,59	1	117,37	1	112,62	1
Норвегія	87,962	4	106,15	2	90,655	4	68,34	4	76,431	4
Ірландія	130,685	1	104,04	3	100,17	2	85,42	3	80,927	3
Швейцарія	99,996	3	92,101	4	91,992	3	85,656	2	84,122	2
Сінгапур	84,73	32	82,808	6	77,71	5	61,274	6	66,07	6
США	81,700	5	76,399	7	70,219	6	63,529	5	65,12	7
Ісландія	78,810	6	72,903	8	68,594	7	58,814	8	68,403	5
Данія	67,970	7	66,983	9	68,008	8	60,915	7	59,593	9
Австралія	64,710	8	64,491	10	60,445	11	51,722	12	54,941	10
Нідерланди	62,540	9	55,985	11	57,708	12	52,163	11	52,476	11
Швеція	56,310	11	55,873	12	61,143	10	52,838	9	51,939	12
Канада	53,370	14	54,966	13	52,359	15	43,35	17	46,374	17
Австрія	56,510	10	52,131	14	53,638	13	48,809	14	50,07	13
Фінляндія	53,760	12	50,537	15	53,49	14	49,17	13	48,63	14
Бельгія	53,480	13	49,583	16	51,268	16	45,518	16	46,642	16
Німеччина	52,750	15	48,432	17	51,204	17	46,773	15	46,794	15
Велико-британія	48,870	16	45,85	18	46,586	18	40,318	18	42,747	18

Продовження таблиці 2.1

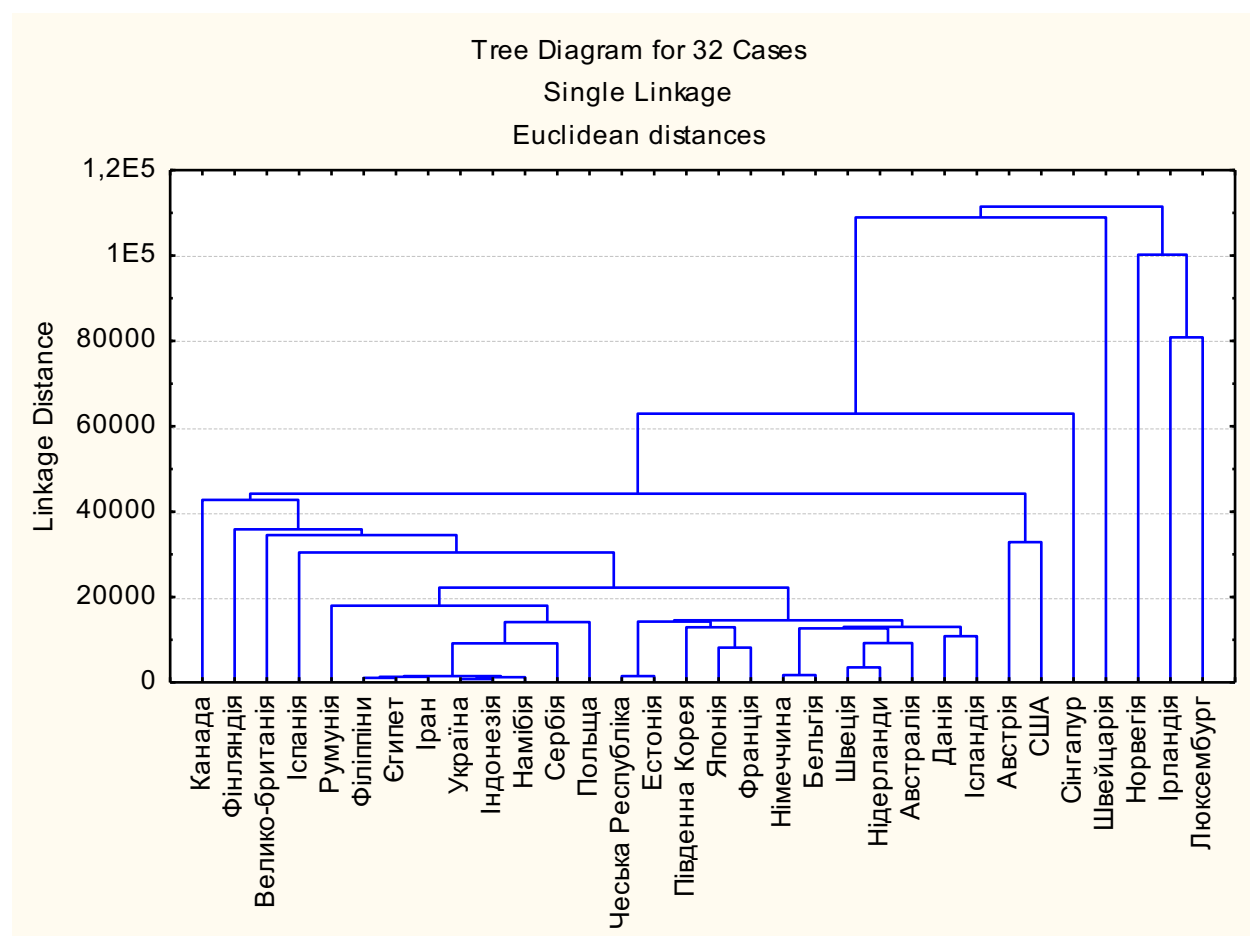
Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
Франція	44,460	17	40,964	19	43,659	19	39,055	20	40,495	19
Японія	33,830	18	33,815	20	39,827	20	39,987	19	40,416	20
Південна Корея	33,120	19	32,255	21	34,998	21	31,721	21	31,902	21
Іспанія	32,680	20	29,35	22	30,104	22	26,96	22	29,582	22
Естонія	29,820	22	28,333	23	27,944	23	23,595	23	23,424	24
Чеська Республіка	30,430	21	27,638	24	26,823	24	22,993	24	23,665	23
Польща	22,110	23	18,321	25	18	25	15,817	25	15,7	25
Румунія	18,420	24	15,892	26	14,927	26	13,047	26	12,958	26
Сербія	11,360	25	9,394	27	9,23	27	7,734	27	7,417	27
Намібія	4,743	28	4,911	28	4,919	28	4,252	28	5,126	28
Індонезія	4,941	27	4,788	29	4,334	30	3,896	29	4,151	29
Україна	5,181	26	4,534	30	4,828	29	3,752	30	3,661	30
Іран	4,503	29	4,388	31	4,084	31	2,746	33	3,277	32
Єгипет	3,513	31	4,295	32	3,887	32	3,572	31	3,017	33
Філіппіни	3,726	30	3,499	33	3,461	33	3,224	32	3,414	31

Джерело: [38]

Таким чином, Люксембург у 2019-2023 рр. був стабільним лідером серед інших країн світу за розміром ВВП на душу населення. До країн, що мають високі значення цього показника, в досліджуваному періоді належали також Норвегія, Ірландія, Швейцарія, Сінгапур, США, Ісландія, Данія, Австралія, Нідерланди, Швеція, Канада, Австрія та ін. Україна мала ВВП на душу населення нижче середнього за сукупністю проаналізованих країн світу і поступалася деяким біднішим країнам (Іран, Єгипет, Філіппіни, Нігерія, Пакистан, Марокко та ін.). На рис. 2.2 представлені результати кластеризації обраних країн світу за показником ВВП на душу населення методом Уорда в досліджуваному періоді.

Як свідчать наведені дані, Україна, поряд з іншими країнами, потрапила, до третього кластеру, якому притаманний низький рівень економічного розвитку, порівняно з іншими. В цілому ж високий рівень добробуту населення, який можна вважати підґрунтям для формування економіки вражень,

досягнутий у тих країнах світу, які традиційно ідентифікуються як такі, що мають розвинену систему економіки.



Кластер 1 (високий)	Кластер 2 (середній)	Кластер 3 (низький)
Люксембург Норвегія Ірландія Швейцарія	Данія Австрія Нідерланди Швеція Канада Австрія Фінляндія Бельгія Німеччина Великобританія Франція Японія Південна Корея Сінгапур США Ісландія	Іспанія Естонія Чеська Республіка Польща Румунія Сербія Намібія Індонезія Україна Іран Єгипет Філіппіни

Рис. 2.2. Кластеризація країн світу за показником ВВП на душу населення з використанням ПП STATISTICA у 2019-2023 рр.

Наразі Україна, за класифікацією ООН, належить до країн, що розвиваються, тому однозначного висновку щодо існування у нашій країні усталених передумов для розвитку економіки вражень в руслі стійкого соціально-економічного розвитку в цілому, зробити неможливо. При цьому ситуація значно загострилася внаслідок війни.

У табл. 2.2 представлено дані по окремим країнам світу за показником відношення суми експорту та імпорту до ВВП.

Таблиця 2.2

Динаміка відношення торгівлі (суми експорту та імпорту товарів і послуг) до ВВП у 2019-2023 рр., %

Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
Люксембург	394,22	1	388,51	1	388,12	2	365,22	1	377,84	1
Гонконг	351,59	2	384,86	2	402,46	1	350,68	2	353,74	2
Сінгапур	311,24	3	336,86	3	333,34	3	332,77	3	321,70	3
Ірландія	234,75	4	236,57	4	229,45	4	247,77	4	252,25	4
Бельгія	174,30	5	193,07	5	172,60	5	157,18	5	164,17	5
Нідерланди	158,82	6	175,85	6	155,86	6	146,46	6	155,27	6
Польща	109,54	8	122,32	7	112,45	7	100,32	7	102,69	8
Австрія	116,12	7	120,13	8	111,22	8	100,22	8	107,89	7
Португалія	94,05	9	102,64	9	86,12	9	76,24	10	86,56	10
Україна	78,10	10	87,71	10	82,70	10	79,16	9	90,51	9

Джерело: [36]

Як видно з табл. 2.2, у 2019-2023 рр. за показником відношення торгівлі (суми експорту та імпорту товарів і послуг) до ВВП серед аналізованих країн світу лідирують Люксембург та Гонконг а третє-четверте місця стабільно займали Сінгапур та Ірландія. Це свідчить про те, що дані країни мають потужно розвинену сферу торгівлі, що сприятиме формуванню у них економіки вражень в процесі конкурентної боротьби за залучення споживачів Ранги, наведені у таблиці показують, що Україна займала низькі місця за досліджуваним показником та поступалася країнам, що мають більш розвинену економіку та більш потужну сферу торгівлі.

У табл. 2.3 наведено дані щодо прямих іноземних інвестицій за деякими країнами світу у 2019-2023 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка прямих іноземних інвестицій у 2019-2023 рр., млрд. дол. США

Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
США	348,784	1	351,563	1	448,324	1	148,912	3	314,744	1
Китай	42,727	6	180,167	2	344,075	2	253,096	1	187,170	2
Сінгапур	175,241	2	140,844	3	138,544	3	78,448	6	105,293	3
Гонконг	111,109	3	120,952	4	137,191	4	117,452	5	58,299	6
Франція	8,803	19	96,242	5	88,428	6	14,725	17	53,499	7
Бразилія	64,227	4	91,502	6	46,439	9	37,786	9	69,174	5
Австралія	32,744	9	67,119	7	24,835	15	15,307	16	38,959	11
Канада	47,745	5	53,306	8	64,727	7	30,385	12	48,942	9
Індія	28,070	12	49,916	9	44,727	10	64,362	7	50,611	8
Швеція	23,001	13	49,281	10	52,478	8	18,905	15	16,517	18
Японія	19,983	16	47,522	11	34,669	13	62,585	8	39,961	10
Німеччина	16,289	17	47,375	12	95,904	5	160,801	2	73,974	4
Великобританія	-48,148	31	44,127	13	5,922	25	132,476	4	19,791	16
Мексика	30,195	11	38,588	14	33,467	14	31,508	11	29,896	13
Іспанія	33,705	7	38,488	15	43,909	11	36,630	10	25,881	14
Польща	31,576	10	34,995	16	37,113	12	19,151	14	17,619	17
Італія	33,135	8	31,228	17	18,912	19	-22,091	30	31,185	12
Данія	6,754	21	28,132	18	13,191	21	1,177	23	-3,802	31
Швейцарія	-45,590	30	27,707	19	-134,263	31	-242,168	31	8,775	22
Індонезія	22,086	14	21,652	20	21,213	18	19,175	13	24,994	15
Чилі	21,738	15	20,865	21	15,933	20	11,447	18	13,579	20
Південна Корея	15,178	18	17,996	22	22,06	17	8,765	19	9,634	21
Румунія	8,413	20	11,883	23	11,738	22	3,602	21	7,365	23
Нова Зеландія	3,592	24	7,828	24	4,539	26	4,135	20	2,916	26
Фінляндія	-1,468	29	7,300	25	23,869	16	-2,488	29	15,612	19
Греція	4,988	22	6,846	26	6,132	24	3,306	22	5,000	25
Судан	0	28	0,578	27	0,523	27	0,717	25	0,825	27
Україна	4,805	23	0,538	28	7,954	23	0,304	26	5,796	24
Парагвай	0,240	27	0,474	29	0,207	30	0,952	24	0,402	29
Руанда	0,459	25	0,399	30	0,212	29	0,153	28	0,263	30
Ямайка	0,377	26	0,319	31	0,321	28	0,265	27	0,665	28

Джерело: [39]

Дані табл. 2.3 свідчать, що динаміка прямих іноземних інвестицій за деякими країнами світу не є усталеною, це стосується навіть таких розвинених

країн, як Франція, Великобританія, Швейцарія, Данія та ін. Проте можна зробити висновок, що обсяги прямих іноземних інвестицій в економіку Україну протягом досліджуваного періоду були не достатніми й відрізнялися від розвинених країн світу, хоча в 2023 р. й зафіксовано їх зростання.

За рівнем безробіття країни світу також мали значні відмінності (табл. 2.4).

Як видно з табл. 2.4, у Чеській Республіці, Польщі, Нідерландах, Норвегії та Німеччині спостерігався стабільно низький рівень безробіття. В Україні даний показник у 2018-2021 рр. знаходився на рівні, нижче за середній у світі, але у 2022 р. відбулося його значне зростання внаслідок війни, що призвело до значного погіршення позицій нашої країни в даному рейтингу. Дані за 2023 р відсутні. Безробіття населення знижує його доходи та купівельну спроможність, що є негативним чинником для формування економіки вражень.

В провідних країнах світу розвиток економіки вражень із залученням технологій креативних індустрій наразі створив умови для виділення її в окрему модель інноваційного розвитку світової економіки в цілому.

Таблиця 2.4

Рівень безробіття населення у 2019-2023 рр., %

Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
Південна Африка	27,99	25	29,81	27	28,77	27	24,34	25	25,54	26
Джибуті	26,26	24	27,93	26	27,95	26	28,05	27	26,32	27
Західний берег та Газа	-	-	25,72	25	26,39	25	25,89	26	25,34	25
Республіка Конго	20,05	21	21,80	24	22,24	24	22,52	24	20,61	23
Габон	20,36	22	21,47	23	21,84	23	21,73	23	20,70	24
Україна	-	-	21,1	22	9,83	11	9,48	10	8,19	9
Намібія	19,42	20	20,85	21	21,27	22	21,24	22	20,00	21
Ботсвана	23,38	23	20,68	19	21,16	21	21,02	21	20,09	22
Лівія	18,74	18	20,68	19	20,61	20	20,34	20	19,61	20
Сомалі	19,03	19	20,05	18	19,93	19	19,57	19	18,83	19
Судан	11,45	13	18,73	17	19,05	18	19,29	18	17,59	18
Лесото	16,46	17	18,04	16	18,29	17	18,46	17	16,88	17
Боснія	10,42	12	14,05	15	14,90	16	15,27	15	15,69	16
Іспанія	12,14	15	13,01	13	14,78	15	15,53	16	14,10	15

Продовження таблиці 2.4

Країна	Роки									
	2023	Ранг	2022	Ранг	2021	Ранг	2020	Ранг	2019	Ранг
Руанда	14,93	16	13,01	13	13,32	14	13,01	14	12,43	14
Ліван	11,57	14	12,64	12	12,50	12	12,97	13	11,30	12
Вірменія	8,59	11	12,56	11	12,73	13	12,18	12	12,20	13
Італія	7,62	10	8,09	10	9,50	10	9,16	9	9,95	11
Франція	7,32	8	7,45	9	7,86	8	8,01	7	8,41	10
Швеція	7,59	9	7,36	8	8,72	9	8,29	8	6,83	8
Індія	4,17	6	7,33	7	7,71	7	10,20	11	6,51	7
Португалія	6,49	7	5,78	6	6,58	6	6,80	6	6,46	6
Нідерланди	3,56	4	3,54	5	4,21	4	3,82	3	3,38	4
Норвегія	3,58	5	3,17	4	4,37	5	4,42	5	3,69	5
Німеччина	3,05	3	2,99	3	3,57	3	3,86	4	3,14	2
Польща	2,91	2	2,60	2	3,36	2	3,16	2	3,28	3
Чеська Республіка	2,59	1	2,37	1	2,81	1	2,55	1	2,01	1

Джерело: [40]

За даними [42], обсяги виробництва галузей економіки вражень оцінюються в 6,5 трлн. дол., тобто вони мають гарні перспективи для подальшого розвитку.

Розвиток економіки вражень має спиратися на продукування й провадження інновацій. Інноваційність включає не лише наявність й використання наукоємних виробництв, але й розвиток творчих (креативних) індустрій, як стійких практик взаємодії творчості і комерції.

Schumpeter J. [43] розглядав інновації, як провідні причини збою звичайного ритму перебігу економічного розвитку, тобто як зрушення рутинного статичного порядку. Аналізуючи мотиви поведінки підприємця, що використовує інновації, він серед інших виділяє групу мотивів, яка пов'язана з радістю творчості.

Ця група стає визначальним моментом поведінки підприємця – виробника товарів та послуг. Виробник може відчувати позитивні враження: радість від творчої діяльності, яка забезпечує зміни у веденні бізнесу. Разом з тим, не менш важливим спонукальним мотивом є одержання економічної вигоди. Наведені

міркування підтверджують думку, що економіка вражень має охоплювати всі процеси підприємницької діяльності на рівні внутрішнього середовища підприємств. Це створює умови для продукування економічної вигоди.

В роботі [44] наголошується, що певна господарська система починає продукувати вигоду, що стає її визначальною характеристикою. Економічна вигода формується або за принципом еквівалентного обміну, або за принципом нееквівалентного обміну.

Сутність принципу еквівалентного обміну з позицій класичної та неокласичної теорій визначається із застосуванням двох категорій: «витрати ресурсів» та «корисність» (ефективність, суб'єктивна цінність, дохідність) товару або послуги. Паритетна ціна розглядається як ціна продукту, що дає можливість обмінювати будь-які види продукції через рух відповідних грошових потоків за їх фізичною чи реальною еквівалентністю [44].

Зміни ринкової ціни продукції, яку її виробник постачає на ринок, відбуваються у часі та економічному просторі в залежності від обсягів платоспроможного попиту. Динаміка змін платоспроможного попиту на продукцію корелює з її ринковим цінам, що відображено у теорії життєвого циклу продукції або певного бізнесу в цілому.

В залежності від типів ринків, де функціонують підприємства, вплив принципу еквівалентного обміну на встановлення в ході перемовин паритетної ціни зростає або зменшується. Отже, на мікроекономічному рівні ціни на продукцію формуються з урахуванням особливостей типів ринків, а також від особливостей окремих видів економічної діяльності та регіонів ведення бізнесу.

Принцип еквівалентного обміну в залежності від типу ринку може порушуватися, якщо встановлена в ході перемовин продавця й покупця компромісна ціна перестає бути паритетною. Позитивний ефект непаритетної ціни продукції для її виробника полягає в отриманні додаткового грошового доходу. Розміри якого створюють можливості для залучення більших обсягів ресурсів. Внаслідок перетоку доходу з одного сектору економіки в інший додатковий економічний ефект одержують підприємства саме цього сектору

економіки. До кола секторів економіки з позитивним ефектом ціноутворення традиційно відносять сектори з високим рівнем монополізації. На монопольних ринках діє так званий ефект «ножиці цін». Підприємства цих секторів в процесі реалізації продукції порушують принцип еквівалентного обміну, незалежно від бажань й прагнень споживачів.

В країнах, що мають розвинену економіку, інституційне забезпечення підтримки конкуренції та зменшення впливу монополії є дуже потужним. На рис. 2.3 представлено розподіл країн-лідерів та України за індексом глобальної конкурентоспроможності, значення якого є чим меншим, тим кращим.

Як свідчать наведені дані, Україна значно поступалася розвиненим країнам за рівнем конкурентоспроможності економіки, при цьому її місце погіршилося в рейтингу 2022 р. у порівнянні з 2021 р. на 8 позицій. Станом на травень 2025 р. дані щодо місця України в рейтингу за 2023 та 2024 р. були відсутні, що може бути пов'язано з відсутністю багатьох показників, які беруть участь в рейтингуванні, у відкритому доступі через воєнний стан в країні.

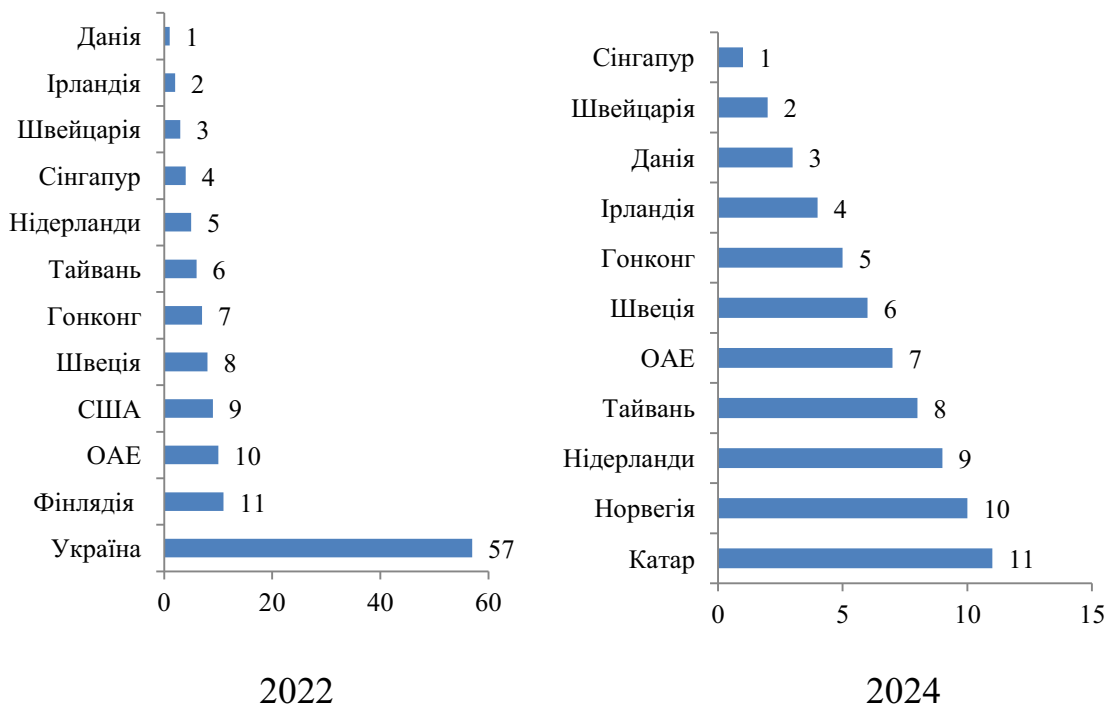


Рис. 2.3. Розподіл країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності у 2022 та 2024 р.

Джерело: [45]

На відміну від розвинених країн світу, в Україні ступень монополізації ринків вищий. Це негативно впливає на визначення паритетних цін на основі компромісу між продавцем та споживачем, а сфери непаритетного ціноутворення мають тенденцію до галузевого розширення, що в результаті негативно впливає на процес формування в країні конкурентного середовища та генерує ризики банкрутства підприємств.

Для подолання негативного впливу високого рівня монополізації багатьох ринків товарів і послуг в Україні необхідно підвищити ефективність інституційного забезпечення шляхом його удосконалення й прийняття законодавчих актів, що регулюють процеси лобіювання та зменшують вплив олігархів.

Прийняття нового й корегування діючого законодавства в Україні слід прискорити. Це дозволить створити інституційне забезпечення розвитку конкурентних ринків, знизити бар'єри входження на ринки збуту новим виробникам, поліпшити інвестиційний клімат країни в цілому, що є надзвичайно важливим в її повоєнному відновленні.

Дослідження показали, що позитивний ефект непаритетного ціноутворення виробниками на стадії формування постіндустріального суспільства спостерігається не тільки на традиційних монопольних ринках. Даний ефект використовують також підприємства, що мають високий рівень інноваційності. Це пояснюється тим, що в постіндустріальному суспільстві відбувається трансформація усталених причинно-наслідкових зв'язків між змінами попиту та цінами на продукцію. В економічних дослідженнях виділяють такі причини зміни попиту на продукцію на мікроекономічному рівні:

зміни цін (зворотна залежність обсягів попиту від рівня цін);

зміна чисельності покупців та їх смаків, традицій, моделей споживання;

сезонність коливань обсягів споживання;

зміна грошових доходів споживачів, що різним чином впливають на попит продуктів «вищої» та «нижчої» цінових категорій;

зміни споживацьких очікувань (сталі тренди динаміки розвитку, цінові шоки, формування дефіциту на певні групи продукції тощо).

Наведені причини зміни попиту на ринках інноваційної продукції поступаються за силою свого впливу чинникам, що належать до сфери культурно-етичних, індивідуально-емоційних особливостей купівлі та споживання.

В роботі вже було визначено, що в розвинених країнах ЄС економічні системи еволюціонують від товарної до пост-товарної організації виробництва, що відповідає змінам природи й структури національних економічних зв'язків та особливостей функціонування ринків.

При встановленні контрактної ціни продукції шляхом досягнення компромісу інтересів споживача і виробника беруться до уваги так звані неповні та повні ціни. Неповна ціна відображає витрати виробника, що залежать від умов виробництва, залучених ресурсів, технологій, продуктивності праці, менеджменту тощо. Повна ціна формується на підставі усвідомлення витрат споживача з урахуванням умов споживання, зокрема економії часу, корисності, додаткових переваг тощо.

Отже, особливими складовими повної ціни інноваційної продукції, яку виробляють підприємства, що розвиваються у контексті економіки вражень, є ціна економічного часу та ціна вражень – позитивних емоцій, які супроводжують її купівлю й споживання.

Економія витрат часу спонукає споживачів купувати більш дорогую продукцію. Саме ціна економічного часу у країнах ЄС є одним з ключових чинників впливу на повну ціну товарів та послуг. В Україні рівень життя значно нижчий, тому матеріальні ресурси або вартість матеріальних благ більш суттєво впливає на формування повної ціни продукції. Як наслідок, можливості створення доданої вартості враженнями є більш обмеженою, ніж у країнах з розвинутою економікою.

Ціна враження мотивує споживача придбати саме цю продукцію, оскільки процеси споживання асоціюються у нього з певним позитивним

досвідом, або очікуваними заздалегідь позитивними відчуттями. Отже, такий товар або послуга у сукупності з отриманими враженнями набуває особливої цінності для споживача, що погоджується платити більш високу ціну або надавати перевагу даній продукції серед її конкурентів. Відповідно, додана вартість продукції буде зростати, створюючи фінансову базу для подальшого розвитку й масштабування бізнесу.

Ціна вражень, як особлива складова повної ціни продукції, формується в залежності від індивідуальних умов споживання за умови досягнення власного благополуччя споживача, поліпшення якості його життя. Математично визначити ціну вражень на основі використання певних аналітичних залежностей дуже складно і потребує додаткових міждисциплінарних досліджень. В цілому ж актуалізація проблематики оцінки впливу додаткової економічної вигоди, що генерується враженнями, на розвиток підприємств пов'язана із визначенням актуальних тенденцій розвитку економіки та суспільства. Ці тенденції є логічним продовженням змін, набутих підприємствами у минулому. Впровадження масового споживання, поширення процесів глобалізації й одночасне дотримання культурної уніфікації споживання економічних благ, визначення суб'єктивної цінності цих благ створюють умови для поширення економіки вражень. В рамках економіки вражень формуються об'єктивні чинники отримання додаткової економічної вигоди за рахунок позитивного ефекту непаритетного ціноутворення при формуванні повної ціни на товари та послуги.

Проведений аналіз теоретичних аспектів розвитку підприємств в умовах розбудови економіки вражень дозволив зробити такі висновки.

1. Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризується появою нових форм, механізмів та інструментів конкурентної боротьби між продавцями продукції, що пов'язано із глобалізацією економічних потоків, більш легким входженням на зарубіжні ринки та спрощеними комунікаціями завдяки розвитку інтернет-технологій.

2. Однією з таких форм є економіка вражень, яка спирається на

специфічні міждисциплінарні методи та інструменти, спрямовані на підвищення залучення вражень, емоцій, почуттів споживачів у процеси купівлі та споживання.

3. Розвинені країни світу мають більш потужний потенціал для розвитку економіки вражень, при цьому вони і більше потребують її розвитку через загострення конкуренції між національними виробниками.

4. В Україні соціально-економічна ситуація до війни була достатньо сприятливою для розвитку економіки вражень, проте поступалася розвиненим країнам світу. Внаслідок війни ситуація значно погіршилася, тому у період повоєнного відновлення одним із загальнонаціональних пріоритетів має стати підвищення добробуту населення, зменшення безробіття та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволить відновити засади для формування економіки вражень у майбутньому.

2.2. Сутність понять «економіка вражень» та його теоретико-методологічне підґрунтя

В науковій літературі достатньо повно розглянуті проблеми розвитку «економіки знань» та «економіки креативних індустрій» або «когнітивної економіки». В той же час питання розбудови економіки вражень в Україні є недостатньо опрацьованими. У даному підрозділі дисертації використана робота автора [17], в якій розглянуто теоретичне та методологічне підґрунтя підґрунтя перспективної для країн світу та України моделі економічних відносин економіки вражень.

Перш за все це стосується визначення сутності поняття «економіка вражень». Розглянемо тлумачення сутності цього поняття, представлені в різних літературних джерелах. У роботі Pine B. J., Gilmore J. H. [18], які вважаються засновниками даного поняття, зазначається, що економіка вражень

є наступним еволюційним етапом розвитку економічних систем, на якому у підприємств (бізнесу в широкому розумінні) виникає потреба в пошуку нових інструментів та механізмів впливу на споживачів з метою створити події, що запам'ятаються ними. В цій роботі акцент зроблено на події та досвід споживача, які в кінцевому підсумку формують його враження та ставлення до виробника, що можна розглядати як інноваційний інструмент конкурентної боротьби між виробниками.

Pine B. J., Gilmore J. H. [19] в подальшому розвинули методологію дослідження економіки вражень й запропонували тлумачити враження як окрему від товарів та послуг економічну пропозицію, яка є втіленням економічного прогресу.

М. Боярська проаналізувала сутність цього поняття та, використовуючи розробки К. Келлера, запропонувала таке визначення: «економіка вражень – це підхід до виробництва і просування товару або послуги, заснований не на задоволенні конкретної потреби, а на створенні позитивного враження як від виробництва та просування, так і від одержання товару або послуги, а також від наступних за цим відчуттів, одержуваних споживачами» [11, с. 25]. На думку М. Боярської, враження можна розглядати як самостійний товар і як інструмент просування традиційних товарів. Отже, об'єктом купівлі-продажу, як вказано в роботі [11], можуть бути: шоу як кінцевий продукт та кінцевий продукт через призму шоу.

О. Чубукова та А. Яренко дослідили особливості формування економіки вражень в контексті нетрадиційних методів розвитку суспільства, які засновані на емоційно-потребовій та потребово-мотиваційній сфері споживання [12, с. 93]. На підставі проведеного дослідження вони зробили висновок, що економіка вражень – це новий тип економіки, що базується на психологічній потребі суспільства в емоціях та нових враженнях.

І. Білецька [13] визначає такі основні чинники подальшого удосконалення методів та моделей просування товарів й послуг: зменшення ефективності традиційних рекламних стратегій, суттєве кількісне та якісне зростання

інформованості споживачів та посилення їх незалежності, формування культури вражень та поширення зворотної реакції – відгуку у соціальних мережах.

Schmitt B. в своїх роботах [14] тлумачить поняття «економіка вражень» як новий різновид маркетингової діяльності, що ґрунтується на залученні інструментів, методів та моделей задоволення потреб споживачів у гострих враженнях, цікавих подіях, інших потребах, які стосуються емоційного життя людини.

В. Кужель й С. Нікуліна [15] визначають, що сутність поняття «економіка вражень» полягає в конвертації емоційної складової, відповідної атмосфери та почуттів, які б забезпечили переведення переживання споживачем позитивного емоційного досвіду в фінансову складову. Розгортаючи цю тезу, автори відзначають, що успішність конкурентної боротьби на сучасному етапі розвитку глобалізованого світу суттєво залежить від можливостей реалізації стратегії персоналізації задоволень споживача.

П. Шеремет розглядає сутність «економіки вражень» під кутом зору створення тотального маркетингу – «загальної організації бізнесу», тобто він підкреслює, що в ідеалі підприємство має діяти комплексно та узгоджено, а враження можна розглядати, як показник не тільки розвитку підприємства, а й якості його продукції, а також діяльності кожного його співробітника [20].

Pearson S. [21] зазначає, що підприємства для того, щоб бути успішними у процесі розвитку брендів, мають відноситися до досвіду як до пам'ятних подій, які залучають клієнтів особистим та емоційним способом.

В. Hultén, N. Broweus, M. van Dijk [22] розглядають досвід як ключовий фактор у створенні споживчої цінності з економічними, емоційними та емпіричними вимірами.

Отже, українські та зарубіжні вчені підкреслюють, що розгортання у часі та економічному просторі напрямів ведення бізнесу за видами економічної діяльності, які прямо або опосередковано пов'язані з економікою вражень, потребує удосконалення управління враженнями. Узагальнення літературних

джерел [10 - 22] дозволяє виділити сукупність напрямів, методів, принципів та підходів щодо удосконалення методичного забезпечення менеджменту вражень. Наприклад, Pine B. J., Gilmore J. H. [18] пропонують розділити враження за видами, виходячи зі ступеня участі клієнта, що дозволяє виділити такі чотири кластери:

- розваги;
- навчання;
- відхід від реальності;
- естетика.

Schmitt B. H., Rogers D. L., Vrotsos K. [23] рекомендують трансформувати відносини виробника та споживача товарів і послуг в контексті втілення на практиці маркетинг-шоу. Аналогічні настанови щодо менеджменту вражень містить стаття О. Чубукової та А. Яренко [12], в якій великим компаніям пропонується спиратися як на власні можливості, так і залучати незалежних експертів при розробці маркетинг-шоу при розробці стратегії розвитку вражень споживачів.

О. Болотна [24] рекомендує розглядати маркетинг вражень в контексті удосконалення в цілому технології менеджменту та управління поведінковою споживачів зокрема. Певною мірою тотожну позицію займає М. Боярська [11], котра наголошує на доцільності використання психологічних прийомів, завдяки яким споживач отримує певні позитивні враження, і коли здійснює купівлю, і коли споживає товар.

Наведені приклади свідчать про таке.

1. Автори досліджень надають конкретні, але різнопланові пропозиції щодо удосконалення методів та моделей управління враженнями. Ці пропозиції, маючи практичну цінність, стосуються окремих напрямів удосконалення бізнесу.

2. Науково-методологічне забезпечення, що системно, а не фрагментарно відображало б нагальні теоретичні й практичні проблеми розбудови «економіки вражень» до теперішнього часу не сформовано. Це гальмує процеси розвитку

економіки вражень та удосконалення структури національної економіки. Витоки розбудови науково-методологічних засад розвитку «економіки вражень» нерозривно пов'язані з еволюцією ринкових відносин і визначенням трендів зміни спонукальних мотивів економічної діяльності людини, дослідженням її споживацької поведінки.

Для вирішення наведених проблем в роботі представлено аналіз та узагальнення теоретико-методологічного підґрунтя формування сутності та змісту поняття «економіка вражень» (рис. 2.4).

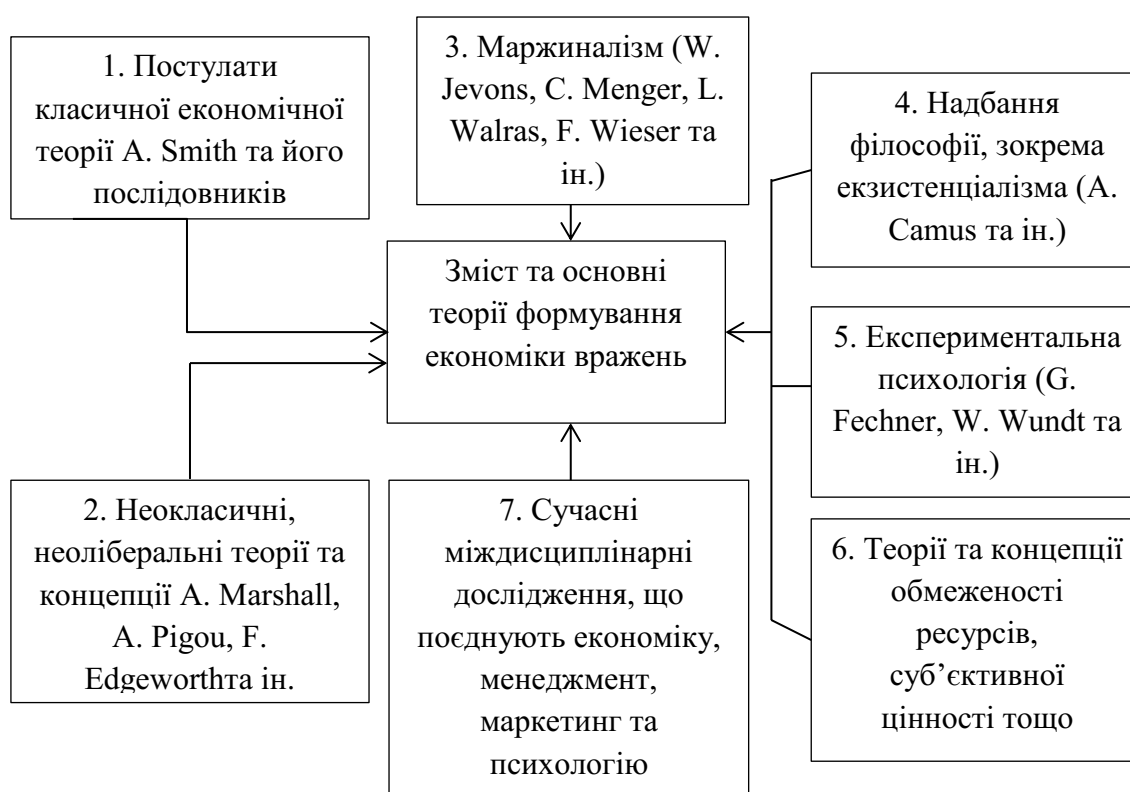


Рис. 2.4. Теоретико-методологічне підґрунтя формування сутності та змісту поняття і теорії економіки вражень

Джерело: авторська розробка

Розглянемо рис. 2.4. більш докладно. Ще у роботах А. Smith (блок 1) ринок розглядається як система вільної комунікації, де кожен може переконати іншого, де можна досягти компромісу між покупцем та продавцем. Тобто функціонування вільного ринку є дотичним з трактуванням торгівлі й обліку як

свого роду процесу взаємного переконання. Кожен з учасників цього процесу має свої інтереси, які реалізуються на принципах еквівалентного обміну. Отримання економічної вигоди в умовах вільного ринку постає як ключовий мотивуючий стимул діяльності «людини економічної» [25].

Неокласичний, неоліберальний напрямки (блок 2) економічних досліджень принципів рівноваги на мікроекономічному рівні за умов додержання вільної конкуренції відображено в працях А. Marshall, А. Pigou, F. Edgeworth та ін. Поведінка виробника і споживача продукції розглядається як поведінка «людини прагматичної», дії якої спрямовані на максимізацію прибутку, доходу, вигоди та/або корисності, а також на мінімізацію витрат ресурсів, зусиль й часу. «Людина прагматична» здійснює діяльність, дотримуючись принципів економічної свободи та конкурентності [26].

Дослідження W. Jevons, C. Menger, L. Walras, F. Wieser та ін., що присвячені вивченню певних проблем виробничо-господарської діяльності з позицій маржиналістських категорій «граничних величин» [28] та напрацювання нової теорії цінностей (блок 3) створили умови для наукового обґрунтування змін у методах менеджменту в контексті врахування якісних перетворень у структурі споживання та переходу від ринка виробника до розбудови ринка споживача. Розв'язання економічних проблем підвищення ефективності діяльності підприємств на основі застосування маржинального підходу сприяло утворенню нового типу економічної поведінки, нових за змістом взаємозв'язків між виробником товару (послуги) і їх споживачем. Такі взаємозв'язки у своїй сукупності були спрямовані на зростаючу індивідуалізацію запитів споживача.

В. Базилевич та ін. [27] підкреслюють, що неокласика розвивається в єдиному напрямі із розвитком духовності, в цьому поєднанні і формується світогляд нової людини у процесі формування нового способу господарювання. Важливу роль у цьому відіграє філософія екзистенціалізму, що дозволяє привести в економіку новий підхід до ідентифікації персональних ідей,

розвитку персональних проєктів, де чуттєва складова фактично формує передумови для розвитку «економіки вражень».

Усвідомлення або інтуїтивне відчуття людиною своєї екзистенції (блок 4) впливає на її поведінку як споживача товарів та послуг під час здійснення вибору й прийняття рішення щодо купівлі.

Протягом другої половини ХХ ст. опрацьовується нове поняття раціональної поведінки споживачів й виробників товарів та послуг, яке дозволяє співставляти не тільки матеріальні засоби, ресурси, а й враховувати соціальні цілі та цінності. У цей період наукового статусу набувають такі категорії, як суб'єкт, ціль, знання, цінності тощо. Такий тип раціональності є характерним для складних синергетичних систем, однією з компонент яких, є економічна поведінка людини [27].

Залучення наукових розробок і здобутків експериментальної психології (праці G. Fechner, W. Wundt та ін.) (блок 5) дозволило встановити можливості впливати на психологічний стан людини, проаналізувати стан відчуттів людини (приємне – неприємне, збудження – гальмування, напруження - релаксація) і розробити суб'єктивно-психологічний підхід до дослідження процесів обміну економічних благ між покупцем і продавцем на підставі їх суб'єктивних оцінок. Суб'єктивно-психологічний підхід до аналізу поведінки споживача дозволив визначити, що людина стає вільною перед спокусою споживання, а виробничо-господарські системи мають працювати на споживача. Разом з тим, за цих умов, як підкреслює А. Гальчинський [29], людина виступає основним суб'єктом економічної діяльності та продовжує бути «homo economicus» - основою діяльності є раціональна поведінка. Ці детермінанти мають фінансово-матеріальну мотивацію, в той же час мотивація діяльності людини може змінюватися відповідно до її особистості. Це знаходить відображення в:

- органічному поєднанні матеріальних і нематеріальних інтересів з акцентом на останні;
- персоніфікації відповідних інтересів, їх індивідуалізації;

- перетворенні особистості в абсолютно унікальний центр суспільно-соціальної активності [29].

Висновки про важливість раціоналізації економічної діяльності впливають з принципу «рідкості ресурсів», обмеженості їх обсягів у порівнянні з потребами людини, які постійно зростають. Формування оптимальних варіантів використання цих обмежених ресурсів з метою максимізації власних цільових функцій створили підґрунтя для розробки теорії суб'єктивної цінності. За думкою Е. von Böhm-Bawerk [30] вона полягає у вирішенні питання, коли, за яких обставин і в якій мірі благополуччя залежить від різних матеріальних благ.

Суб'єктивна цінність або суб'єктивна оцінка корисності економічних благ впливає на визначення цін на товари й послуги споживчого й виробничого призначення. Koslowski P. підкреслює, що в оцінці благ можуть виявлятися різні суб'єктивні потреби споживачів, які відображаються і у ринкових цінах та попиті. Тому позитивно вигідною для покупця стає сама можливість сформулювати свої споживчі вподобання та реалізувати на практиці концепцію споживчого суверенітету.

Menger C. [32] обґрунтував близьку за змістом концепцію суб'єктивної цінності товару (блок 6). Її сутність полягає у визначенні залежності у поведінці споживача від площини особистих почуттів та переживань людини, яка має певні бажання й прагне їх задовольнити. Послідовник Menger C. Mises von L., розглядаючи принципи людської поведінки, поширив їх на сфери суспільного життя: економічну, соціальну, політичну та культурну. Вчений підкреслював, що загальна теорія вибору й переваг виходить далеко за рамки, що обмежують кордони економічних досліджень. На думку Mises von L., вона є набагато більшою, ніж боротьба людей за предмети споживання й матеріального добробуту. Людина обирає не тільки між різними товарами або послугами, а сучасна теорія цінностей розширює напрями економічних досліджень в контексті залучення здобутків більш універсальної науки – праксеології [33].

Окремо слід виділити дослідження, автори яких не надають конкретного

визначення терміну «економіка вражень», але розглядають окремі аспекти, риси, закономірності тощо цього соціально-економічного феномену (блок 7). Schifferstein H. N. J. та Hekkert P. в книзі «Враженні від продукту» («Product Experience») відзначають, що сучасний етап розвитку економіки забезпечує такий рівень життя й задоволення потреб споживачів, що дозволяє зробити певні модифікації у традиційному баченні продукту. Так застосування міждисциплінарного підходу до ідентифікації продукту, який поєднує психологію, менеджмент та маркетинг, дозволяє тлумачити продукт у трьох площинах: довговічній, недовговічній та віртуальній. Автори зазначають, що в сучасному повсякденному житті нас оточує безліч товарів та послуг, які допомагають людині здійснювати повсякденну діяльність, працювати та відпочивати. При цьому зростання конкуренції між виробниками внаслідок розширення можливостей виробництва та в силу інших причин призводить до того, що товари та послуги перестають сприйматися споживачами на основі суто утилітарного підходу. Отже, в умовах економіки вражень набуває більшого значення афективний аспект взаємодії споживача із продуктом.

Більша роль залучення органів чуття у процес взаємодії споживача й продукту формує нові моделі оброблення інформації, упорядкування емоцій (однієї або декількох) та, ймовірно, збільшує значення афективної оцінки товару. Хоча взаємодія може бути специфічною для продукту, процеси, які активуються під час взаємодії, подібні до продуктів [16]. Автори наводять схему взаємодії «людина - продукт» (рис. 2.5).

Отже, аналіз роботи [16] дозволяє зробити висновок, що економіка вражень сприяє подальшому розвитку й ускладненню методологічного підґрунтя для вивчення процесів взаємодії споживача та продукту, а також закономірностей формування специфічного споживчого відгуку у вигляді певних вражень.

F. Chameroy та ін. [37] дослідили такий важливий аспект економіки вражень, як формування позитивного досвіду споживачів за допомогою інтернет-платформ. В сучасному світі процеси цифровізації бізнесу

прискорюються та створюють додатковий інструмент для формування вражень у споживачів. Фактично виникають своєрідні «триадні відносини», в яких беруть участь продавець, споживач та цифрова платформа, де представлено продукт для продажу. Завдяки сутності та особливостям цифрових платформ, певним чином вони дозволяють представити продукт у більш конкурентоспроможному вигляді, ніж його було б представлено у фізичних місцях продажу. Крім того, актуалізується легкість збору інформації щодо думок інших споживачів (відгуків на товар або послуг). Така інформація виступає одним з вирішальних чинників, що впливають на прийнятті рішення щодо купівлі.

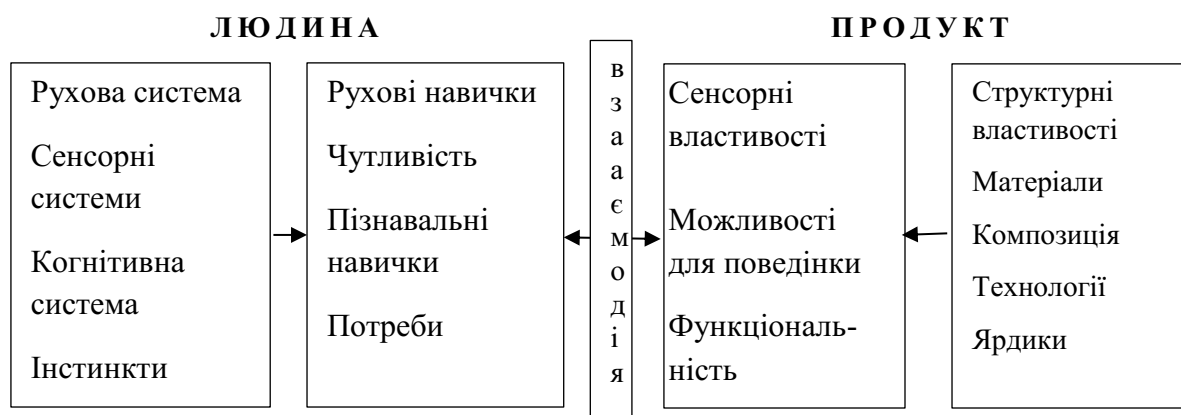


Рис. 2.5. Схема взаємодії людини і продукту

Джерело: [16]

Автори [37] зазначають, що для покупців рішення щодо довіри до певних продавців базуються на репутаційних сигналах (репутація платформи та продавця / виробника) та довірчих переконаннях, які може надати їм платформа або виробник. Ієрархія довіри в контексті формування відносин «споживач – цифрова платформа - виробник» також є складним явищем, що формує специфіку механізмів прийняття рішення щодо купівлі в економіці вражень.

Таким чином, розвиток економіки й еволюційні зміни моделей споживчої поведінки сприяли поступовій розбудові економіки вражень й посиленню її впливу на підвищення ефективності функціонування підприємств.

Проведений аналіз теоретико-методологічного підґрунтя та авторських тлумачень змісту поняття «економіка вражень» дозволяє зробити такі висновки.

1. Сутність поняття «економіка вражень» має відображати складну систему взаємовпливу фінансово-економічних, соціальних, психологічних та етичних зв'язків між виробниками та споживачами товарів та послуг на постіндустріальній стадії суспільного розвитку. Більшість вчених наразі вважають, що економіка вражень пов'язана з маркетингом вражень, менеджментом вражень, маркетинг-шоу, тотальним маркетингом тощо.

2. З поля зору багатьох дослідників випадають процеси розвитку індустрії вражень. Ці індустрії поєднують різні види економічної діяльності підприємств, які працюють як в традиційній сферах виробництва товарів та послуг, так і в сферах креативних індустрій. Таке поєднання має на меті отримання синергетичного ефекту від впливу позитивних вражень, емоцій, накопичення індивідуального споживчого досвіду.

3. Не визначені чинники встановлення непаритетних цін виробниками товарів та послуг в економіці вражень, які споживач згоден оплатити заради одержання позитивних емоцій, відчуттів та досвіду їх споживання.

Таким чином, проведені дослідження показали, що об'єкт дослідження феномену «економіка вражень» має складну структуру. Загальна схема ідентифікації об'єкту дослідження економіки вражень представлена на рис. 2.6.

Як було зазначено вище, термін «економіка вражень» (англ. «experience economy») охоплює життєвий досвід, переживання, враження споживачів, при цьому англійський термін «experience economy», на думку автора роботи, має більш глибинну сутність, ніж зазвичай його інтерпретують вітчизняні дослідники. Сучасні споживачі товарів й послуг мають потребу не тільки в емоціях, а й у досвіді, корисності, які вони запам'ятають і використовують у довгостроковій перспективі, а також будуть згодні повторити.

Отже, сутність поняття «економіка вражень» пропонується розглядати в контексті визначення взаємозв'язків між процесами отримання споживчого

досвіду та іншими процесами, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємств, регіонів, країни.



Рис. 2.6. Структура об'єкту дослідження економіки вражень

Блок 1. рис. 2.6 описує процеси усвідомлення споживачем власних потреб. Матеріальні і нематеріальні економічні блага являють собою певну цінність (корисність) для людини в контексті задоволення її потреб. Прагнення споживача отримати певне благо завжди формується на підставі оцінки цього блага. Тільки на першому етапі ця оцінка пов'язана із задоволенням фізіологічних потреб людини. У подальшому оцінка блага набуває етичного характеру. Як вважає Knight F., основне бажання людини – це бажання не конкретного блага, а поліпшення свого благополуччя [34]. Головна характеристика прагнень людини – змінювання бажань та потреб. Отже, одна ціль досягається заради руху до наступної цілі і такий рух є некінченим. Даний постулат має відображатися у безперервному процесі розвитку управлінського інструментарію та пошуку нових механізмів ведення бізнесу в контексті нової парадигми економіки вражень.

Блок 2 описує процеси інноваційного розвитку індустрії вражень, що дозволяє робити вибір споживача шляхом селекції товарів та послуг. Різноманітність товарів та послуг висуває перед споживачем завдання вибору.

Теорія цінності розглядає вибір людиною того чи іншого товару (послуги) як процес, що є дотичним не тільки до економічної проблематики. Вибір споживачем певного товару має розглядатися в рамках загальної теорії людської діяльності – праксеології [33]. Цей процес є достатньо складним, оскільки в процесі вибору беруть участь цінності споживача, в результаті чого обирається лише певний товар або послуга. Тому розвиток індустрії вражень має бути спрямований на якомога повніший контакт зі споживачами для того, щоб зрозуміти правила вибору, якими він користується (евристика, автоматизм тощо). Так наприклад О. Вартанова та О. Ровнягін [35] дійшли висновку, що ступень раціональності економічної поведінки людини знижується та концепція «людини економічної» та раціональної поведінки економічних суб'єктів істотно поступається концепції «людини поведінкової», для якої характерною рисою стає непередбачувана раціональність.

Блок 3. Надбання особистого життєвого досвіду щодо купівлі та споживання певного товару (послуги) у певного виробника. Процеси особистої участі споживача у придбанні та споживанні певного товару (послуги) залежать від усвідомлення епізодів, ситуацій та надбання особистого досвіду пізнання, відчуття, переживання, враження, які формуються в ході отримання інформації під час купівлі та подальшого використання. Кожен епізод та процес, що переживає споживач, є унікальними. За висловом П. Козловскі, не існує повторень, кожен раз пошук оптимального рішення здійснюється однократно, через те, що очікування споживача, як і його ресурси, якими він розпоряджається, кожного разу будуть нові. Ринок – це спосіб навчання, за малий період часу продавець та покупець визначають, що являють собою їх потреби і можливості їх взаємодії [31]. Загалом людина, як вважає Дж. М. Кейнс, є достатньо інертною та прагне до стабілізації поточного споживання. Разом з тим, під впливом певних позитивних вражень покупець може змінити свою поведінку й придбати запропоновану йому продукцію, навіть якщо вона має ціну, вищу за середню по ринку. Для пояснення таких процесів використовується поняття «суб'єктна спонтанність» [27]. Поштовхом

до здійснення акту купівлі продукції за ціною, що не є паритетною, стають позитивні враження, які отримує споживач. Накопичення інформації про позитивні враження у пам'яті споживача дозволяє йому поповнювати свій життєвий досвід.

Блок 4. Формування й поширення у суспільстві комплексної інформації – соціальної пам'яті про враження від споживання певних товарів (послуг), а також їх виробників. В постіндустріальному суспільстві активізуються процеси обміну і накопичення інформації про певні товари (послуги), їх виробників, емоції і враження, які отримують споживачі. Поширення такої інформації через соціальні мережі та засоби масової інформації дозволяє охопити значну за кількістю учасників аудиторію. В результаті все більше людей мають можливість ознайомитися з товарними пропозиціями певних виробників та з досвідом отримання позитивних вражень різними споживачами. Таке ознайомлення, усвідомлення інформації, її зберігання та накопичення суспільством розширює масштаби соціальної пам'яті. Отже, економіка вражень прискорює процеси накопичення інформації в соціальній пам'яті. Суспільство, аналізуючи комплексну інформацію про певні товари (послуги) й враження, емоції, відчуття, які виникають у процесі їх купівлі та споживання, масштабує свою соціальну пам'ять шляхом здобутого експериментальним шляхом життєвого досвіду окремих споживачів, що живуть у теперішньому часі та передає цю інформацію споживачам майбутнього.

Запропонована структуризація об'єкту дослідження економіки вражень та логічна послідовність процесів, перебіг яких відбувається в її рамках, має за мету надати комплексне бачення напрямів удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств, що здійснюють різні види діяльності як в традиційних галузях економіки, так і в галузях, що пов'язані з креативними індустріями.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати авторське тлумачення сутності поняття «економіка вражень». Економіка вражень характеризується структурними елементами національної економіки, які

включають підприємства, організації, фірми тощо, що функціонують та розвиваються в різних галузях економіки і в своїй діяльності використовують технології продукування доданої вартості позитивних вражень від досвіду споживання товарів (послуг) у масштабах більших, порівняно з традиційними факторами виробництва, що характеризуються атрактивністю структурних елементів (наприклад, підприємств), тобто раціональними враженнями та їх репутацію тобто емоційними враженнями. Економічний ефект від застосування технологій економіки вражень, що належать до нематеріальних активів підприємств, створює додаткові потужні джерела конкурентних переваг на різних рівнях національної економіки та дозволяє розбудовувати нові напрями та виміри сталого соціально-економічного розвитку не тільки кожного підприємства, що впроваджує концепцію економіки вражень, а й економіки країни в цілому.

2.3. Особливості економіки вражень в сучасних умовах в контексті моделей поведінки підприємств та їх інформаційної взаємодії в процесі стратегування

Дослідження економіки вражень автора викладено у розділі монографії [41], що стало основою викладених у даному розділі результатів дослідження. Пошук шляхів ефективного функціонування підприємств в сучасних воєнних та повоєнних умовах доцільно спрямовувати на впровадження здобутків Індустрії 4.0, проекту Національної економічної стратегії 2030, що забезпечать інноваційний розвиток суб'єктів господарювання у відповідності з новітніми теоретичними і практичними доробками економічної науки. Оскільки реальна економіка постійно змінюється, їй притаманні суттєві перетворення. Це підтверджують дослідження багатьох вчених і практиків. Одним з останніх є звіт ООН за економічною тематикою за останні десять років [42] на замовлення

ОАЕ, в якому виділено шість моделей інноваційного розвитку економіки за ознаками, які їм притаманні – системність, глобальність, перспективи росту.

В якості першої моделі виділено ексабайтову економіку (exabyte esonomy), що була оцінена у 8 трлн дол. та об'єднує в якості основних складових пристрої, цифрові технології і людей. Так, дві третини населення світу користується мобільними телефонами, більше половини мають доступ до інтернету. В умовах воєнного стану значно поширилася дистанційна робота, обсяги якої щорічно зростають, в середньому на 7% користувачів, виникають нові послуги в Інтернеті, такі як Інтернет речей, підвищується швидкість інтернет мереж завдяки 5G технології, окремі види діяльності, послуг практично переходять в мережевий простір, такі як освіта, медичне обслуговування, торгівля, банківська сфера, фінансові розрахунки, діловодство, довідкова інформація, передача статистичних даних та ін. Тенденції цифровізації та діджиталізації розширюються у різному ступені практично на всі види діяльності.

Другою моделлю є економіка добробуту (wellbeing esonomy), обсяги якої оцінюють у 7 трлн дол. Економіка добробуту ґрунтується на зміні поведінки населення та його підходів до способу життя, психічного стану, психології відносин, стану фізичного здоров'я. Саме такі зміни впливають на обсяги виробництва, надання послуг галузями, пов'язаними з способом життя, а саме з веденням здорового способу життя – дієтичним харчуванням, фізичними заняттями (пілатесом, фітнесом та ін.), саморозвитком, іншими психологічними й організаційними практиками, зміною поведінки, яка передбачає зростання обсягів подорожей, а саме – оздоровчого, гастрономічного, екстремального, зеленого, освітнього туризму. Тобто завдяки зміні способу життя і поведінці населення в економічних відносинах відбуваються трансформації, які розширюють можливості і сприяють розвитку підприємств сфери послуг, креативних культурних індустрій, окремих галузей медичних послуг, спортивних заходів, що розширює не тільки окремі національні ринки, а й світовий ринок певних галузей.

Третьою моделлю економіки визнано вуглецево-нейтральну економіку (netzero economy), обсяги якої оцінюються в 2,3 трлн дол. Стрижнем такої моделі виступає охорона навколишнього середовища, ініціатором якої є течія green rease, що передбачає скорочення викидів CO₂ завдяки використанню інноваційних продуктів, технології та інвестиційних моделей використання альтернативних джерел енергії, новітніх видів енергетичних ресурсів. В рамках третьої моделі більше 15 % світових інвестицій спрямовуються на пошук і формування енергетичних ресурсів, які сприяють відновленню джерел енергії.

Четвертою моделлю є економіка замкнутого циклу (circular economy) з обсягами у 4,5 трлн дол., що полягає у консьюмерізації, свідомому споживанні продукції та користуванні послугами з намаганням продовження терміну служби і використання. Необхідність формування і використання циркулярної економіки зумовлюється зростанням кількості населення і необхідністю його забезпечення продуктами харчування, товарами, послугами, кількість яких зростає меншими темпами, ніж темпи збільшення кількості населення. Функціонування економіки замкнутого циклу або циркулярної економіки спрямоване на зменшення негативного впливу на зовнішнє оточення, бережливе виробництво та зменшення відходів, перетворення їх на практично стовідсоткові зворотні відходи, тобто на повторне використання у процесах господарювання для забезпечення майбутніх поколінь наявними ресурсами виробництва.

П'ятою моделлю виділено економіку біоросту (biogrowth economy) із загальним обсягом у 1 трлн дол., що пов'язано з обмеженістю ресурсів, які здатні забезпечити добробут населення, його комфортне проживання. Тому економіка біоросту спрямована на зростання і впровадження у виробництво здобутків генної інженерії, створення нових біоматеріалів, здатних самознищуватися, що стане корисним при переробленні одних видів продукції в інші, наприклад, сільськогосподарської продукції у біопаливо, виведення нових видів аграрних культур з більшою урожайністю, стійкістю до впливу негативних факторів, зменшенню ризику вирощування. Використання

інноваційних видів сільськогосподарського виробництва (гідропоніка та вертикальне землеробство), технологій та видів тваринництва зможе позитивно вплинути на обмеженість ресурсів та підвищить їх корисність.

Шоста модель економічних відносин втілюється в економіці вражень (experience economy), обсяги якої оцінюються у 6,5 трлн дол., що є третім результатом за попередньою оцінкою монетарного розповсюдження, проте за перспективами розвитку та галузевою осяжністю ця модель відрізняється одним з кращих результатів розповсюдження та прогнозованих перспектив. Це підтверджується тезою про те, що особи, які приймають рішення як у сфері виробничо-технічній, так і послуг, керуються не тільки об'єктивними даними, а й суб'єктивними враженнями, мотивами та очікуваннями, оскільки управлінське рішення має об'єктивно-суб'єктивну природу, тому що базується на раціональних та емоційних очікуваних цінностях і вигодах. Це відповідає ієрархії мотивів А. Маслоу, що підтверджує свою актуальність в умовах економіки вражень та забезпечує перехід на вищі щаблі піраміди мотивації з розвитком економіки вражень. Саме сутність мотивів прийняття рішень відіграє у цій моделі провідну роль. Галузева приналежність зумовлює переважання раціонального або емоційного. Так, щодо сфери послуг, переважає емоційне, не відкидаючи раціональне, що відіграє провідну роль, в той час як у матеріальному виробництві, промисловості, переважає раціональне з вторинністю емоційного, але не його відхиленням. Тобто в економіці вражень позиціонування суб'єктів господарювання на континуумі «раціональне – емоційне» змінюється в залежності від галузевої приналежності, чинників впливу, умотивованості менеджерів, особливостей взаємовідносин з партнерами та прагнень партнерів, споживачів і певних верств ринку та суспільства, зацікавлених у функціонуванні суб'єктів господарювання з позиції їх матеріальної цінності та соціальної вигідності і спроможності. Соціальне та емоційне відіграють в економіці вражень суттєву роль, разом з тим технологічні інновації наповнюють їх новим змістом і можливостями. Це стосується всіх галузей національного господарства і полягає у використанні

таких, наприклад, здобутків, як штучний інтелект, технології 3D-реальності, біогенна інженерія та ін. Так, за очікуванням світові ринки сягнуть до 2025 року щодо цифрового контенту до 300 млрд дол порівняно із 143 млрд дол у 2019 році, банківських та фінансових чатбот-послуг перевищать 2,1 млрд дол., сектор 3D-друку за два роки виросте до 28 млрд дол., світовий ринок спортивного туризму становитиме 2,9 млрд дол та ін. [42].

Таким чином, економіка вражень стає новою перспективною моделлю економічних відносин у будь-якій сфері виробництва і послуг, спираючись на платоспроможність партнерів і споживачів, їх свідоме споживання з ґрунтуванням на раціональних управлінських рішеннях та одночасно з приділенням уваги екологізації з піклуванням про довкілля, отриманням додаткових задоволень соціального, культурного, психологічного, емпіричного характеру на основі формування вражень. Тобто у ланцюгу «сировина – продукція – послуга – враження» зростає цінність та додана вартість з кожним елементом, тобто вона мігрує від сировини до вражень.

Щодо сучасного розуміння поняття «економіка вражень», воно вперше з'явилося в працях Pine B. J., Gilmore J. H. [18, 46], де враження визначаються як четверта стадія процесу продажу продукції чи надання послуг. Вони класифікують враження за ознаками ступеня участі клієнтів та залученості їх у цей процес та виділяють такі як розваги, навчання, відхід від реальності, естетика. Автори пропонують будувати нові цінності ринку і йти далі, не приділяючи уваги традиційному бізнесу, що є недостатньо обґрунтованою думкою і може привести до банкрутства підприємств, оскільки створення нових, інноваційних цінностей вимагає суттєвих коштів.

Розширення розуміння економіки вражень вимагає її дослідження з двох позицій:

власника і менеджера в процесі прийняття рішення про господарську діяльність, коли економіка вражень починає діяти при ухваленні рішення, де разом з параметрами економічної ефективності власники і менеджери

враховують і спираються на власні бажання, вподобання, мотиви, очікування, що надає процесу ухвалення управлінських рішень суб'єктивного характеру;

споживача і клієнта в процесі прийняття рішення про купівлю продукції або замовлення чи отримання послуги, коли придбання продукції або послуги перетворюється на процес обміну грошей на емоції, які споживач хоче отримати, що також надає процесу ухвалення рішення суб'єктивного характеру. Проте в цьому процесі важливе значення має вид продукції чи послуги. Якщо вони є виробничо-технічні (щодо промисловості), як правило, емоційна складова стає вторинною, тобто похідною від ефективності. Хоча в разі прагнення отримати емпіричні враження, раціональність та емоційність можуть урівноважуватися. Якщо ж продукція чи послуги мають відношення до повсякденного вжитку, не будуть використовуватися у процесі господарювання, виробництва кінцевої продукції, а спрямовані на задоволення власних, можливо специфічних потреб, наприклад, гастрономічних, у подорожах, емоційна складова процесу ухвалення рішення буде суттєво переважати раціональну, тобто економічну.

Таким чином, в залежності від: цілей осіб, їх суб'єктивних прагнень, уявлень, мотивів поведінки; виду продукції чи послуг раціональне та емоційне будуть варіювати за значущістю в процесі прийняття та ухвалення управлінського рішення. Ці положення не були враховані Pine B. J., Gilmore J. H. [18, 46], бо вони розглядали тільки поведінку споживача в процесі придбання товару для задоволення його власних потреб, і не досліджували поведінку власників і менеджерів промислових підприємств в процесі прийняття рішень, пов'язаних з функціонуванням і розвитком підприємств з виробництва виробничо-технічної продукції. Тому важливим напрямом розвитку економіки вражень є формування моделей взаємозв'язку та взаємодії між підприємствами, партнерами і споживачами щодо виробництва виробничо-технічної продукції, тобто промислового призначення та обґрунтування відмінностей цього процесу і моделей щодо підприємств сфери послуг.

Про складнощі сприйняття і головне використання економіки вражень у своїх публікаціях пишуть Чубукова О. Ю., Яренко А. В. [12], Петриченко П. [47]. Вони підкреслюють, що в сучасних умовах складно сприймаються відносини, в яких враховуються задоволення, хоча їм і приділяється підвищена увага та віддається безперечна перевага. Задоволення – це те, що бажає отримати споживач після отримання певних вражень. Ці автори також як і попередні знов акцентують увагу лише на споживачах, проте визнають, що менеджмент і управління містить емоційний прошарок, в якому посідає особливе місце економіка вражень [12, 44].

Переважає більшість публікацій з питання економіки вражень присвячена сфері послуг, тобто туристичному, готельно-ресторанному бізнесу, культурним креативним індустріям [13, 24, 48, 49]. І поза увагою дослідників залишаються моделі відносин, управління враженнями у промисловому секторі, в процесі ухвалення рішень власниками і менеджерами, що вимагає подальших досліджень у цьому напрямі.

В. Н. Schmitt, D. L. Rogers, K. Vrotsos [49] підкреслюють важливість емоцій (переживань) споживачів в процесі взаємодії з ним, гармонізацію раціонального та емоційного, використання аналітичних, кількісних методів разом з якісними й інтуїтивними. Проте у їх викладенні економіка вражень є різновидом маркетингу співвідношень, який використовує інструменти, спрямовані на задоволення потреб споживачів у враженнях, що можна віднести до емоційної складової життя людини. Повністю погодитися з цими положеннями неможливо, оскільки економіка вражень є ширшою за маркетинг вражень і породжує менеджмент вражень, як окрему галузь, пов'язану з розв'язанням питань управління, спрямованого на врахування поведінки менеджерів і власників в процесі ухвалення управлінських рішень. Проте позитивною й обґрунтованою пропозицією цих науковців є акцентування уваги на інноваційному характері вражень як основній особливості успішності впровадження ідей і переважань економіки і менеджменту вражень.

Чубукова О.Ю., Яренко А.В. [12, с. 95] відзначають, що важливо «використовувати принципи успішної постановки вражень у реальності. А для цього враховувати емоційно-потребову та потребово-мотиваційну сфери споживача, тим самим підвищуючи споживчу цінність і масову персоналізацію, а також момент споживчої поступки». Тобто доцільно застосовувати емоційний аналіз. Проте сфера його застосування повинна бути розповсюджена не тільки на споживачів, як наголошують автори, а й використовуватися в процесі управління, поширюватися на визначення цілей, вподобань, інтересів, вражень власників і менеджерів в разі прийняття ними управлінських рішень.

Для того, щоб викликати очікувані емоції, підприємства повинні застосовувати різноманітні технічні аудіовізуальні та кінетичні засоби для впливу на свідомість споживачів, партнерів та інших осіб, щоб забезпечити формування і використання стрижню емоцій – інноваційності, за допомогою чого можливо впливати на свідомість для передачі й сприйняття емоцій. Для забезпечення інноваційності підприємства повинні приділяти увагу навчанню персоналу, зростанню інтелектуального та емоційного капіталу. Таким чином, економіка вражень є новою моделлю економіки, що використовує психологічні потреби в інноваційності, нових емоціях і враженнях. Тобто прагнення сформувати емоції та враження у суб'єктів стають рушійною силою науково-технічного прогресу, інноваційного розвитку підприємств.

Економіка вражень здійснює вплив і на цінову політику підприємств. Підхід у ціноутворенні до формування ціни на продукцію як суми витрат та прибутку втрачає актуальність, оскільки прийняття рішення про покупку залежить не тільки від витрат, а й від додаткової сформованої вартості під впливом емоцій, яку згоден заплатити суб'єкт (споживач, яким також партнер підприємства), за володіння певним видом продукції або бізнес взаємозв'язок в процесі господарювання.

Ці ж міркування стосуються й заробітної плати працівників, особливо топ-менеджерів, які ухвалюють стратегічні управлінські рішення про спрямованість розвитку брендів підприємства для формування позитивних

вражень про результати його функціонування. Тобто емоційна складова пронизує всі сфери діяльності підприємств.

Спираючись на роботу Пекаря В. [51], доцільно виділити особливості вражень: враження не характеризуються тактильністю, що зумовлює важливість іміджу та репутації підприємств, яка відрізняється від першого наявності довіри; враження неможливо накопичити для безпосереднього використання у майбутньому, тобто про запас; враження мають персоніфікований характер та їх цінність зростає в разі участі споживачів, партнерів, менеджерів і власників у створенні, формуванні доданої вартості. Тому економіка і менеджмент вражень стає менеджментом їх залучення у процес створення вражень.

Проте враження необхідно розглядати не тільки як позитивне явище, а й як негативне, що має деструктивні наслідки, такі як виникнення потреби у постійному зростанні впливу вражень, залежність від них, руйнування психіки людей, знищення моральних цінностей, переобтяження емоційної системи, неконтрольований перехід від справжньої реальності у віртуальну та відмова від першої. Тому для збереження позитивного характеру вражень необхідно прагнути до формування стійких морально-етичних цінностей у внутрішньому середовищі і зовнішньому оточенні підприємств.

Враження формуються під впливом багатьох факторів, переважними з яких в сучасних умовах є: поширення тенденцій глобалізації та євроінтеграції, соціалізації та конс'юмерізації; збільшення різноманіття продукції і послуг; зростання компетентностей власників, менеджерів підприємств-партнерів, споживачів, зростання їх платоспроможного попиту; зменшення впливу традиційних інструментів менеджменту і маркетингу; використання віртуального інформаційного простору для комунікацій, передачі інформації, безпосередньо віртуальних майданчиків продажів, що розширює обсяги і можливості залучення споживачів.

Дія перелічених факторів зумовлює успішність функціонування підприємств в умовах економічних відносин економіки вражень: зростання

важливості та насичення продукції безпосередньо та процесів управління, виробництва та ін. додатковими психологічними цінностями, що підвищує значущість бренд менеджменту; орієнтація на існуючі психологічні тренди, такі, наприклад, про які згадує Пекар В. [51], казкові пригоди, маленькі індульгенції, Пітер Пенство, 99 життів, вихід з гри, занурення у кокон та ін.; постійна увага до сприйняття бренду; підвищення цінностей та посилення вражень за рахунок дизайну, що перетворює економіку вражень на економіку захоплення; театралізація бізнес-процесів за правилами наявності головної теми підприємства чи продукції, формування позитивних емоцій та нівелювання негативних, підвищення цінностей спогадів про підприємство або продукцію при наданні додаткових бонусів або сувенірів, задіяність всіх органів почуття. Для реалізації цих правил необхідно використовувати *experience operations management* (операційний менеджмент вражень); врахування особистих потреб споживачів, партнерів та інших суб'єктів, що полягає у персоналізації, тобто зменшенні споживчої поступки, яка полягає у різниці між тим, що хоче суб'єкт і тим, що він отримує від підприємства; побудова довірчих відносин з суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища на принципах діалогу.

Таким чином, умови успішності стратегування розвитку підприємств в економіці вражень представлено на рис. 2.7. В економіці вражень тісно пов'язуються суб'єкти внутрішнього і зовнішнього середовища, де провідне значення мають менеджери, персонал, власники підприємств. Для того, щоб успішно управляти підприємствами за моделлю економіки вражень, необхідно наповнити новим змістом елементи моделі Котлера Ф. 4Р [52]. Саме ці елементи стають основними складовими менеджменту вражень.

Продукція для забезпечення соціалізації та персоналізації повинна забезпечувати навчання, можливість особистої участі, розвиток соціальних контактів та навичок, розваги, особистісний розвиток та самовираження. Причому ці характеристики притаманні як продукції повсякденного вжитку, послугам, так і продукції виробничо-технічного призначення, що забезпечує зростання доданої вартості.



Рис. 2.7. Умови успішності стратегування розвитку підприємств в економіці вражень

Ціна продукції повинна мати зрушення у бік вражень, оскільки споживач і партнер будуть платити не за сировину, не за корисність, а за час, що вони проводять з підприємством, тоді частку витрат на виробництво, додаткові бонуси вигідно надавати безкоштовно, тоді споживачі і партнери будуть платити за враження, які вони отримають при використанні продукції чи отриманні послуг.

Канали та способи доставки поступово стають неочікуваними, надзвичайно привабливими і парадоксальними, особливо для послуг та продукції широкого вжитку. Для продукції виробничо-технічного призначення канали та способи доставки породжують неологізми, наприклад щодо

інформування, освіти, навчання та задоволення. Управління забезпеченням таких логістичних новацій можна розглядати як менеджмент мрії.

Для успішності використання інструментів менеджменту вражень у стратегічній перспективі, необхідно враховувати взаємозв'язок стратегії підприємства, його атрактивність, репутацію, бренди, комунікації, цінності споживачів і партнерів, запам'ятовуваність та змістовність вражень, залученість споживачів і партнерів у процеси надання послуг та виробництва продукції, когерентність всіх інструментів. В умовах економіки вражень споживачі і партнери стають носіями і кураторами вражень, уточнюючи їх зміст і прагнучі до трансформації та інноваційності. Підприємства ж генерують цінності разом із споживачами і партнерами.

Проте в сучасних умовах сформувалась тенденція до зміни класичного і традиційного розуміння економіки вражень, яке початково було запропоновано її засновниками [18, 46], як задоволення короткотермінових потреб в основному за рахунок інструментів маркетингу. Сучасна тенденція економіки вражень полягає у перетворенні в економіку корисності з акцентуванням на довготермінових потребах у покращенні якості життя, саморозвитку, пошуку вчителів-гуру щодо зміни ставлення до подій та ін. Способи досліджень економіки вражень на шляху перетворень також змінюються, використовуються дослідження біоритмів стейкхолдерів [80], формуються цілі саморозвитку як довготермінові, застосовуються способи здорового образу життя, особистісне зростання та сталі зміни [81], що трансформують економічні відносини вражень у корисність. Щодо стратегування, така трансформаційна тенденція має відношення до емоційної складової економіки вражень – репутації підприємства, яка відповідає довгостроковим цілям і настановам стейкхолдерів, формується з урахуванням їх довіри до підприємств і враховує сутність сучасних змін у загальній моделі економіки вражень щодо її поступового перетворення на економіку корисності з поступовим переходом від гіперстимуляції формування вражень до глибоких, змістовних зв'язків стейкхолдерів з підприємствами, що можливо реалізувати з використанням їх

репутації на основі переосмислення відповідальності підприємств перед суспільством, зосередження на довгостроковому розвитку та особистісному зростанні стейкхолдерів (споживачів і партнерів) разом з підприємствами.

В сучасних воєнних умовах функціонування економіки України може здатися, що враження є недоречними і зайвими. Проте кожне підприємство, особливо в процесі спілкування із зарубіжними партнерами та споживачами для активізації експортно-імпоротної діяльності зацікавлено у зростанні доданої вартості, яка особливо активно формується в середовищі економіки вражень при використанні методів, інструментів й створенні умов для застосування менеджменту вражень. В процесі воєнних дій підприємства ще більш зацікавлені у зануренні партнерів та споживачів у спільні проекти, виробництво очікуваної продукції. Як позитивні, так і негативні враження можуть мати раціональну та емоційну природу, що впливає на економічну поведінку менеджерів, власників, партнерів та споживачів, яка також буде мати позиціонування на континуумі «раціональне – емоційне», дослідження якого є складним й нагальним питанням.

Дослідженнями раціональності у поведінці економічних суб'єктів присвячували свої праці вчені галузей економічних і поведінкових наук Г. Армстронг, Д. Канеман, А. Міллер, Г. Саймон, А. Сміт, В. Сміт, Р. Талер, дослідник в галузі менеджменту і соціології М. Вебер щодо обмеженої раціональності, раціональності в контексті психологічних наук А. Маслоу, В. Стенлі, В. Парето, Л. фон Мізес. О. Савченко, С. Хтей, О. Креденцер. Проте взаємозв'язок раціональності та емоційності, розподіл їх позицій остаточно не визначений.

У класичній економічній теорії її прихильники виділяли ціле-раціональну і ціннісно-раціональну поведінку економічних суб'єктів, що передбачає досягнення меркантильних цілей, зростання доходів і прибутку за будь-яких умов. Така поведінка пояснюється егоїстичними мотивами і може сприяти формуванню абсолютно позитивних або абсолютно негативних вражень у чистому вигляді.

Економічний неокласицизм продовжує розглядати економічних суб'єктів як суто раціональних, що керуються егоїстичною поведінкою.

В інституціональній теорії почали враховувати соціальні та організаційні фактори, розглядаючи управлінські рішення як комплексне явище, не тільки раціональне, а й соціальне, виділяючи окремі аспекти економічних явищ як соціальних благ. Так, Людвіг фон Мізес як інституціоналіст вважає, що класичні економічні теорії занадто теоретизують поведінку економічних суб'єктів і не враховують реальних ситуацій економічних відносин [54]. Такі економічні суб'єкти завжди приймають тільки раціональні рішення, не враховуючи інших факторів впливу, таких як соціальні, екологічні, психологічні, тобто реальні умови прийняття управлінських рішень.

Певним відступом від класичної та неокласичної теорії є теорія обмеженої раціональності Герберта Саймона, що визнає існування ірраціональності та пояснює її існування і необхідність врахування інформаційною обмеженістю та фізіологічними і психологічними особливостями її переробки економічними суб'єктами та часовими обмеженостями, що нівелює суто економічну раціональність в процесі прийняття управлінських рішень, які стають все складнішими [63].

Розвиток економічних досліджень поступово розширює коло прихильників врахування соціальних, психологічних та інших факторів у процесі менеджменту та у поведінці економічних суб'єктів, акцентуючи увагу на емоціональній складовій поведінки. Найбільш популярною та науково доведеною, обґрунтованою і виправданою теорією стала теорія поведінкової економіки. Її прихильники вважають, що поведінка економічних суб'єктів в цілому є раціональною, практично спрямованою, проте у відповідності з існуванням вторинних потреб, поведінка та процес прийняття управлінських рішень пов'язані з рівнем задоволення потреб. Розвиток досліджень раціональності та ірраціональності забезпечила теорія поведінкової економіки, яка приділяє увагу ірраціональності, тобто емоційній складовій, мотивам, почуттям, і є протилежністю раціональності. В теорії поведінкової економіки

уточнюється поняття соціально-економічної поведінки, яке пов'язується із задоволенням потреб та реалізацією інтересів [55, 56].

На основі положень теорії поведінкової економіки та з використанням економічних, соціальних, психологічних методів дослідження можливо уточнити межі раціональності та ірраціональності, тобто емоційності у поведінці економічних суб'єктів. Саме комплексний підхід дозволить уточнити межі впливів на континуумі «раціональне – емоційне». Такий розподіл збагатить теорію і практику прийняття рішень в умовах економіки вражень, новітніх умовах VUCA-world та BANI-world, які враховують набагато більше чинників, що впливають на вибір управлінських альтернатив та зумовлюють відмову від суто раціонального аналізу і зменшують раціональність поведінки економічних суб'єктів. Тому економічні суб'єкти схиляються та використовують соціальні, тобто емоційні впливи у своїй поведінці. Як відмічають автори [53], «можна констатувати, що концепція "людини економічної" та раціональної поведінки економічних суб'єктів наразі остаточно поступається концепції "людини поведінкової", властивостями якої, з точки зору поведінкової економіки, є "передбачувана раціональність". Це означає можливість передбачення поведінки економічних суб'єктів, навіть за її раціональності: "Моя економічна поведінка є ірраціональною, а для мене це – раціонально"» [57]. Це пояснює суб'єктивні особливості, що впливають на економічні рішення.

Науковий інтерес викликають сучасні дослідження раціональності О. Вартанової [53, 57], яка висуває твердження, що всупереч традиційним економічним теоріям, економічна поведінка економічних агентів не завжди є раціональною, бо її метою є задоволення потреб. Тому О. Вартанова пропонує розглядати раціональність як співвідношення між засобами та цілями, ступенем адекватності одних – іншим. За результатами застосування кореляційних методів О. Вартанова виявила і пропонує в якості найважливіших аспектів економічної поведінки: раціональність розподілу коштів; орієнтацію на думку інших; гнучкість у придбанні товарів; задоволення потреб за допомогою купівлі. Ці

три виявлених різновиди економічної поведінки підтверджують неоднорідність природи раціональності і можливість їх нанесення на континуум раціональне – емоційне.

Поступово дослідження взаємозв'язку раціональності та емоційності розширюються. Найбільший поштовх вони отримали завдяки такій гілці поведінкової економіки, як теорія перспектив Kahneman D., Tversky A. [58], що зумовлено її комплексністю та інноваційністю. Ці характеристики притаманні теорії перспектив завдяки введенню поняття опорних точок для пояснення аномалій у теорії корисності та разом з фреймами для визначення різних альтернатив прийняття рішень на основі відносних вигід, застережень і втрат. Автори пропонують економічну поведінку розглядати як сукупність соціально-комунікативних дій, спрямованих на раціональне використання ресурсів з метою життєзабезпечення на основі стосунків рівноцінного взаємообміну як систему дій, вчинків, реакцій економічних суб'єктів, що підпорядковуються їх світоглядним переконанням і виникають на триєдиній основі раціональності, прагматичної мотивації та установок на рівноцінну взаємну соціально-економічну винагороду [59, 60] як спосіб задоволення потреб, мотивів, інтересів, цінностей залежно від якості бізнес-комунікацій та міжособистісних взаємозв'язків і взаємодій, особливостей прийняття рішень [53]. Виділені особливості зумовлюють врахування як раціональності, так і емоційності в поведінці економічних суб'єктів в процесі прийняття рішень, що поєднує теорію перспектив з теорією економіки вражень. Спираючись на пропозиції автора, викладені у роботі [61], можна підтвердити доцільність поєднання раціонального та емоційного, поведінкового, що доведено з використанням методів економіко-математичного моделювання, таких як багатовимірний факторний аналіз.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що поведінкова економіка є підґрунтям й інструментарієм економіки вражень, завдяки економічній поведінці суб'єктів економічних відносин формуються враження, які знову ж таки впливають на економічну поведінку суб'єктів, тобто ці дві теорії у

взаємозв'язку являють цикл «дія – емоція – дія». Континуум «раціональність – емоційність» позиціонує економічних суб'єктів відносно характеристик їх дій, факторів впливу в процесі прийняття управлінських рішень та емоцій, які виникають в процесі дій. І оскільки емоції породжують наступні дії, їх раціональна або емоційна характеристика впливає на зсув позицій економічних суб'єктів на континуумі, що зумовлює їх наступні дії і дозволяє прогнозувати характеристики. Тобто як правило поведінку економічних суб'єктів доцільно розглядати як симбіоз раціональних та емоційних когніцій в процесі прийняття управлінських рішень щодо менеджерів та задоволення потреб відносно споживачів. Супроводжують процес прийняття управлінських рішень комунікації, інформаційна взаємодія за відповідними моделями між економічними суб'єктами, що будуть враховувати поєднання раціональності та емоційності, які зумовлені активними потребами, мотивами, стереотипами, евристичним досвідом, когніціями, прагненням отримання максимально можливої не тільки економічної, а й соціальної корисності, що залежить від дій та емоцій представників соціуму. Це пояснюється сутністю VUCA-world як нестабільного, неоднозначного зовнішнього середовища, в якому важко робити довгострокові прогнози, сполучати соціальні ролі та реалізовувати плани і досягати цілей [66]. У такому середовищі важливо мати емоціональний інтелект, навички комунікацій, демонструвати емпатію, володіти soft skills, постійно вчитися протягом всього життя та забувати непотрібне, бути відкритими до нової інформації та вміти сприймати проблему комплексно, мати властивість адаптуватися до нового середовища. Тобто емоційність відіграє у такому середовищі провідну роль для ефективного управління BANI-world як наступною сходинкою розвитку за думкою професора Каліфорнійського університету Jamais Cascio [67].

Таким чином, можна виділити особливості формування нових економічних відносин підприємств в умовах сьогодення і безпосередньо економіки вражень. Вони полягають у такому. Для зростання доходу і прибутку підприємства повинні шукати нові моделі економіки, в яких вони зможуть

досягти успіху. В якості найбільш досяжної і розповсюдженої моделі виступає економіка вражень, яка, спираючись на раціональні та емоційні задоволення, спроможна надати новий поштовх розвитку економічним відносинам. Оскільки між раціональними й емоційними задоволеннями і враженнями існує безпосередній складний взаємозв'язок, необхідно розглядати позиціонування економічних агентів на континуумі «раціональне – емоційне» як варіативне, нестійке в залежності від цілей, мотивів поведінки, стереотипів мислення власників і менеджерів підприємств, партнерів і споживачів. А континуум безпосередньо розподілити на відповідні зони, які сполучають раціональне й емоційне в залежності від можливостей і результатів господарювання економічних агентів та їх очікувань і активних потреб з використанням методів нечітких множин, які за алгоритмом здійснення близькі до людського мислення.

В таких умовах, щоб забезпечити свою життєдіяльність, економічні суб'єкти прагнуть перетворювати негативні емоції на позитивні, приймати інтуїтивні рішення в умовах обмеженості інформації, набувати нових компетентностей, вміти здивовувати партнерів і споживачів, тобто зосереджувати свої зусилля на задоволенні активних потреб, що здатні генерувати емоції і просувати підприємство по континууму раціональне – емоційне в сторону емоційного. Для таких дій важливо формувати й підтримувати ефективну інформаційну взаємодію [70]. Щоб взаємодія економічних суб'єктів була конструктивною, доцільно використовувати адекватні середовищу, як внутрішньому, так і зовнішньому, моделі взаємовідносин у відповідності з їх інтересами, цінностями, активними потребами, формуючи інформативні враження.

Активні комунікації спрямовані як від підприємства до партнерів і споживачів, так і навпаки, їх метою є отримання й передача повідомлень для забезпечення успішності життєдіяльності економічних суб'єктів, в той час як суто інформаційні комунікації забезпечують розповсюдження інформації. Відносини між ними складаються в залежності від поставлених цілей взаємодії,

мотивів прояву активності, способів формування стереотипів, довіри, методів впливу. При цьому типи взаємовідносин визначаються повнотою узгодженості інтересів і дозволяють виділити такі потенційні моделі поведінки [71]:

- 1) погодженість інтересів і схвалення загальної мети;
- 2) частковий збіг інтересів при домінуванні одного із суб'єктів на підставі авторитету;
- 3) частковий збіг інтересів при домінуванні одного із суб'єктів на - підставі доступу до економічних ресурсів;
- 4) паритетні відносини при наявності незалежності;
- 5) компромісні відносини на основі прагнення до одержання максимальної вигоди;
- 6) неузгодженість цілей, але змушена потреба в підтримці відносин на основі раціонального вибору.

Наведені моделі поведінки при інформаційній взаємодії можуть бути розподілені на переважно раціональні та переважно емоційні, проте в чистому виді їх розподіл є дискусійним. Так, моделі 2, 3, 5, 6 доцільно визнати як переважно раціональні, а 1 та 4 – переважно емоційними, хоча в залежності від розуміння обмеженої раціональності перша сукупність моделей також може вважатися емоційними. Запропоновані моделі поведінки мають практичне значення, оскільки уможливлюють визначення доцільних моделей інформаційної взаємодії підприємств із стейкхолдерами в процесі проведення переговорів та вибору їх стратегій в інформаційно-комунікаційному форсайті.

В процесі інформаційної взаємодії економічні суб'єкти виконують певні ролі у відповідності з існуючими мотивами, які можливо розглядати: за повнотою умов взаємодії як денотативні, коли означені основні умови взаємодії, та конотативні, коли крім основних умов взаємодії, кожен з партнерів шукає й свої додаткові вигоди; за прозорістю інтересів: явні мотиви, відомі всім учасникам взаємодії, та латентні мотиви, коли основні причини взаємного інтересу приховані, а відомі лише малозначущі аргументи на користь спільних дій [71].

Означені мотиви можуть бути як раціональними, тобто спонукати до задоволення в основному первинних потреб, так і емоційні, спрямовані на задоволення вторинних потреб.

Для успішності інформаційної взаємодії економічним суб'єктам необхідно прагнути до формування довіри на основі досягнення ідентичності в процесі прийняття управлінських рішень, особливо у стратегічній перспективі, щодо розуміння сутності цілей, умов їх досягнення, сприйняття результатів інформаційної взаємодії, розуміння і поваги до культурних цінностей і норм поведінки. Наявність довіри повинна сприйматися як умова успішності інформаційної взаємодії. В разі її відсутності можуть формуватися латентні мотиви, що сприятимуть виникненню конфліктних ситуацій. Для процесу стратегування така ситуація є неприйнятною і може існувати лише у короткостроковій перспективі, коли тільки одна сторона, що приймає участь в інформаційній взаємодії, отримує раціональну або емоційну вигоду за рахунок іншої. Для того, щоб інформаційна взаємодія була успішною, необхідно мати можливість прогнозувати поведінку економічних суб'єктів, тобто розуміти, яким стереотипам вона буде відповідати. Тому необхідно розглянути зміст стереотипів у відповідності з теорією стигмації, що розроблена Х. С. Беккером і яка отримала подальший розвиток у роботах Е. Гоффмана [70]. За теорією стигмації стереотип є результатом об'єднання сприйняття й поведінки в конкретних повторюваних ситуаціях, тобто у стереотипах об'єднуються як раціональні, так і емоційні враження.

Для того, щоб сформувати позитивні стереотипи поведінки щодо стратегування, мотиви і моделі поведінки (рис. 2.8) доцільно об'єднати у кластери. Перший кластер включає мотиви, що сприяють формуванню стереотипів, до яких доцільно віднести денотативні та явні мотиви, другий кластер не сприятиме формуванню стереотипів і об'єднує конотативні та латентні мотиви. До цих кластерів доцільно включити такі моделі поведінки: до першого – моделі 2, 3, 5, 6, а до другого – 1 та 4 моделі (рис. 2.9).

Враховуючи мотиви і моделі першого кластеру можливо розробити

управлінські заходи, які будуть сприяти усуненню негативних наслідків використання стереотипів поведінки та нівелюванню негативних емоцій, Мотиви і моделі другого кластеру є слабо формалізованими, проте заходи щодо їх стереотипізації будуть мати більш імовірнісний характер.



Рис. 2.8. Моделі поведінки підприємств з стейкхолдерами

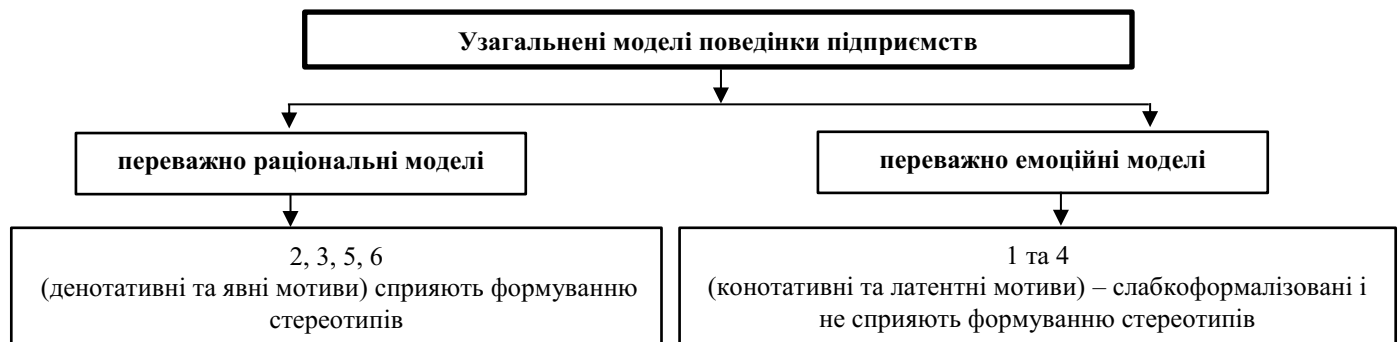


Рис. 2.9. Узагальнені моделі поведінки підприємств

Моделі інформаційної взаємодії в процесі стратегічного управління досліджувалися багатьма вченими. Найбільш повними, обґрунтованими й розповсюдженими з них є моделі, запропоновані у публікаціях [70 - 75]. У роботах [70– 72, 75] моделі розглянуто в контексті інвестування, у публікації [73] відносно збутової діяльності. Проте ні в одній з публікацій вони не

розглядались по відношенню до стратегування з урахуванням симбіозу сучасних особливостей економічних відносин VUCA-world і BANI-world, економіки вражень та поведінкової економіки. Розглядаючи моделі інформаційної взаємодії як зовнішні по відношенню до окремих соціально-економічних суб'єктів, що запропоновано у роботі [72], можливо їх ідентифікувати як такі:

дисонансу, що відповідає раціональному компромісу і досвіду, їх можна віднести до моделей раціональних вражень;

ритуалізму, що за сутністю є близькою як до раціональних, так і до емоційних вражень, оскільки підґрунтям таких моделей є стереотипізація;

конформізму, що ґрунтується на довірі та раціональному компромісі, тобто така модель здатна формувати як емоційні, так і раціональні враження;

інновацій, основою якої є впевненість та посередницький професіоналізм, що забезпечують формування в основному емоційних вражень, особливо по відношенню до ринкових інновацій.

Таким чином, в якості класифікаційних ознаки моделей інформаційної взаємодії економічних суб'єктів в процесі стратегування підприємств доцільно використати ті, що ґрунтуються на викладених стереотипах і відповідають особливостям економіки вражень, тому запропонованими класифікаційними ознаками та моделями за ними є такі:

можливість формування вражень, за якою моделі доцільно розподілити на ті, що здатні формувати раціональні, раціональні та емоційні, емоційні та раціональні, емоційні враження, основною яких є стереотипізація;

якість вражень, оскільки враження можуть бути розподілені не тільки за сутністю, а й за якістю, моделі доцільно згрупувати як ті, що здатні формувати позитивні та негативні враження. Такі моделі у більшій мірі відповідають особливостям VUCA-world і BANI-world;

термін отримання вражень (задоволень) від інформаційної взаємодії: модель короткострокового терміну отримання вражень від інформаційної

взаємодії, модель довгострокового терміну отримання вражень від інформаційної взаємодії.

Окрім запропонованих ознак, в умовах економіки вражень практичне значення мають також традиційні класифікаційні ознаки та моделі, які доцільно уточнити щодо формулювання, сутності та змісту [73, 74, 75]. До таких уточнених класифікаційних ознак та особливостей прояву моделей в умовах економіки вражень є: вплив посередників на процес інформаційної взаємодії; термін формування стратегій; організація отримання вражень; моделі лобістська, форвардна, фарватерна, трансформаційна, корумпована.

Узагальнені і запропоновані моделі поведінки та інформаційної взаємодії підприємств в процесі стратегування представлені на рис.2.10. Їх практичне значення полягає у використанні в стратегіях бізнес-переговорів в процесі здійснення інформаційно-комунікаційного форсайту (розділ 5, підрозділ 5.3).

Запропоновані і класифіковані моделі інформаційної взаємодії в процесі здійснення підприємствами стратегування в умовах економіки вражень ґрунтуються на формуванні довіри. Спираючись на пропозиції Дж. Коулмена, викладеними в роботі [71], основними стратегіями формування довіри можуть бути: звернення до більшості як доказ правоти обіцянок та отримання бажаних емоцій; обіцянка отримання суттєвих раціональних переваг за рахунок унікальності предмету та результатів інформаційної взаємодії; погодження й прийняття ризику в разі домовленості про інновації як предмет інформаційної взаємодії. Запропоновані Дж. Коулменом стратегії передбачають чітке дотримання умов інформаційної взаємодії. Проте для отримання бажаного задоволення в умовах економіки вражень необхідно використовувати стратегії формування й досягнення довіри, які зумовлюються VUCA-world і BANI-world і залежать від необхідності зміни дії факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ, а саме: стратегія надання додаткових послуг, що пов'язані із зміною умов інформаційної взаємодії та виникненням необхідності врахування додаткових факторів впливу; стратегія інтерактивного залучення організацій і підприємств для врахування й використання впливу додаткових факторів зміни

внутрішнього і зовнішнього середовищ; стратегія зростання інформаційної прозорості підприємств – учасників інформаційної взаємодії при проведенні спільних стратегічно значущих дій; попередження партнера інформаційної взаємодії про необхідність зміни умов контракту.

Узагальнена та розвинута класифікація моделей інформаційної взаємодії підприємств з стейкхолдерами в сучасних умовах представлена на рис. 2.10. Довіру в інформаційній взаємодії для досягнення успіху в стратегуванні доцільно будувати з використанням двох умов. Визнання рівності професіоналізму або визнання авторитету, репутації більш кваліфікованого партнера. Авторитет і репутація являє здатність впливати на цінності й емоції інших, це одна з основних умов інформаційної взаємодії підприємств в процесі стратегування, яку доцільно формувати з використанням принципів впливу за Робертом Чалдіні: принципу послідовності, принципу прихильності, принципу авторитету, принципу соціального доказу, принципу дефіциту [76].

Комбінування принципів забезпечить суттєвий успіх у формуванні репутації підприємств, що вступають в інформаційну взаємодію, оскільки репутація є більш усталеною характеристикою і відрізняється від іміджу саме наявністю довіри. В процесі стратегування, коли позиціонування підприємств є суттєво стійким, прагнення забезпечення успіху інформаційної взаємодії доцільно ґрунтувати не тільки на забезпеченні ефективності діяльності підприємств як раціональної основи їх розвитку, скільки на використанні соціально-психологічних інновацій, особливо в умовах економіки вражень, що забезпечить підприємствам отримання додаткового прибутку.

Головною метою інформаційної взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища в процесі стратегування є формування довіри для активізації життєдіяльності, інформаційну взаємодію доцільно поставити у відповідність до основних запропонованих моделей, а стрижнем інформаційної взаємодії повинна стати інформація про можливості підприємств та результати їх господарювання, що уособлюються у атрактивності, їх репутації та бренді, які здатні формувати як раціональні, так і емоційні враження і задоволення.

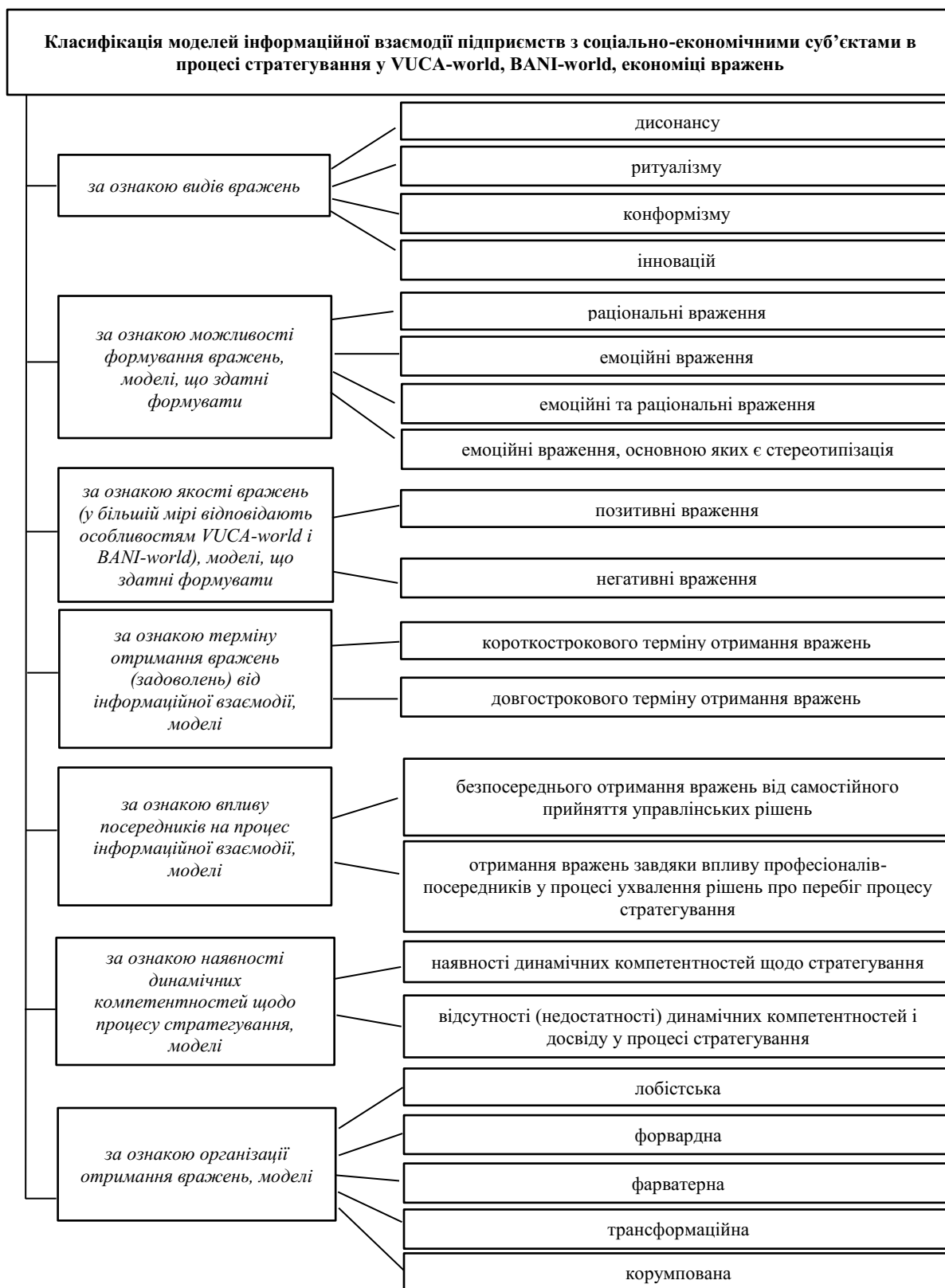


Рис. 2.10. Класифікація моделей інформаційної взаємодії підприємств з соціально-економічними суб'єктами в процесі стратегування у VUCA-world, BANI-world, економіці вражень

Оскільки менеджери, власники підприємств приймають управлінські рішення на основі моделей поведінки, дієвими можуть бути такі стратегії. Стратегія "відходу в тінь", що є доцільною для формального лідера. Така стратегія припускає, що формальний лідер дає згоду на прояв лідерських якостей кожному. При цьому він бере участь в обговоренні всіх заходів щодо стратегічного управління, ведення переговорів. Передача лідерства дозволяє йому підтримати репутацію лідера, ліберала, який не заважає іншим підприємствам демонструвати й використовувати свої переваги. Стратегія зміни ролей, що відповідає трикутнику "дорослий, батько і дитина", коли менеджери підприємства можуть призначити відповідальним за результати інформаційної взаємодії виконавця, який більш за все психологічно та професійно відповідає домінуванню в ролі "дорослого, батька, дитини". Стратегія побудови "нового стереотипу" передбачає поведінку на основі незвичайного стимулу, мотиву як складного психологічного явища, що спонукає до свідомих дій і вчинків, є для них підставою. Виконавці інформаційної взаємодії повинні вирішити питання орієнтованості на досягнення стратегічних цілей, власних цілей, цілей взаємодії. Стратегія побудови "нового стереотипу" є достатньо практично значущою в умовах економіки вражень та може ґрунтуватися на таких моделях поведінки. "Зміна узагальненого соціального статусу", що передбачає підвищення відповідальності в процесі підготовки стратегічних рішень. "Дотримання передового досвіду" полягає в надбанні позитивних компетентностей і результатів участі в переговорах. Стратегія "пропозиції неможливого" передбачає використання інноваційної, неординарної пропозиції, яка може бути суперечливою з позиції реального досягнення чи наявності ресурсів або компетентностей. Стратегія «тренінгу інформаційної взаємодії» для набуття передового досвіду в процесі господарювання. Стратегія «розвитку поведінки», що передбачають використання власного досвіду, досвіду групи, досвіду конкурентів, досвіду партнерів.

Розробка й реалізація стратегій організаційної поведінки дає можливість не тільки зробити висновки з набутого професійного досвіду, передбачати та прогнозувати успіхи або невдачі заздалегідь, але й розвиває активність всіх суб'єктів інформаційної взаємодії, що формуватиме довіру як до результатів стратегування, так і до успішності застосування моделей її здійснення в процесі інформаційно-комунікаційного форсайту.

Важливою частиною економіки вражень є розуміння стейкхолдерами необхідності формування вражень, відношення до них, сприйняття. Тому було проведено опитування стейкхолдерів з цих питань для глибокого розуміння вражень в сучасних умовах:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeAaKmBTpG1k2qHCE3ioBCQ-HXrFoLIWWxU0_ft2ciMNSgc0Q/viewform?usp=sf_link

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScle2qoqh_L_hG8_rsye9zWQz-wqypYPrFanIgwlyyCeGZ0rQ/viewform?usp=sf_link

У двох опитуваннях взяли участь 42 респонденти різних соціально-демографічних груп, що дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію про емоційний досвід споживачів та їх взаємодію з підприємствами. 35 % опитаних склали студенти від 20 до 22 років, які навчаються за спеціальністю "Менеджмент". Вони мають теоретичні знання про управління підприємствами, що дозволяє їм оцінювати враження та емоційний досвід з професійної точки зору.

Окрім студентів, до участі були залучені 40 % підприємців, які представляють різні сфери бізнесу, зокрема роздрібну торгівлю, послуги та виробництво. Завдяки їхньому практичному досвіду у веденні бізнесу та взаємодії зі споживачами вони могли надати більш глибокі коментарі щодо впливу вражень, емоцій на споживчий досвід, лояльність клієнтів та конкурентоспроможність.

Також серед учасників 25% були пересічні споживачі, які не займаються підприємницькою діяльністю, але є активними покупцями товарів і послуг. Їхній внесок допоміг оцінити емоційний досвід з точки зору звичайного

споживача без професійної упередженості. Цей сегмент респондентів надав важливі дані про щоденні емоційні очікування і враження від продуктів і послуг.

Завдяки такому різноманіттю респондентів було отримано комплексне уявлення про сприйняття емоційного досвіду та його значення в сучасному бізнес-середовищі. Результати відповідей на важливість емоцій представлено на рис. 2.11. 90,5% респондентів, які вважають емоції важливими, свідчать про те, що емоційний фактор відіграє вирішальну роль у їхньому споживчому досвіді. Це може означати, що споживачі шукають не тільки функціональність та якість у товарах та послугах, але й емоційне задоволення, позитивні враження та відчуття, пов'язані з їхнім придбанням та використанням.

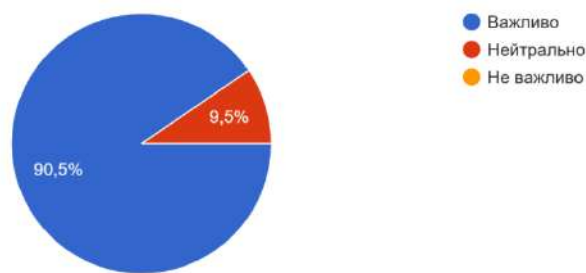


Рис. 2.11. Відповіді щодо важливості вражень і емоцій

Лише 9,5% респондентів, які не вважають емоції ані важливими, ані неважливими, можуть свідчити про те, що для цієї групи споживачів емоційний аспект не є визначальним у процесі вибору та споживання товарів та послуг.

Щодо виду інноваційних рішень, відповіді респондентів представлені на рис. 2.12. За результатами опитування щодо інноваційних рішень для поліпшення емоційного досвіду клієнтів, найбільш ефективними визнано проведення заходів та акцій (31%) та використання нових технологій (33,3%). Це свідчить про важливість персоналізації. Персоналізація послуг (26,2%) також є важливим фактором, адже клієнти хочуть відчувати, що їхні потреби враховуються та їм пропонують індивідуальні рішення. Творчі кампанії в

рекламі (9,5%), хоча і менш популярні, також можуть впливати на емоційний досвід, якщо вони викликають позитивні емоції та асоціації з брендом.

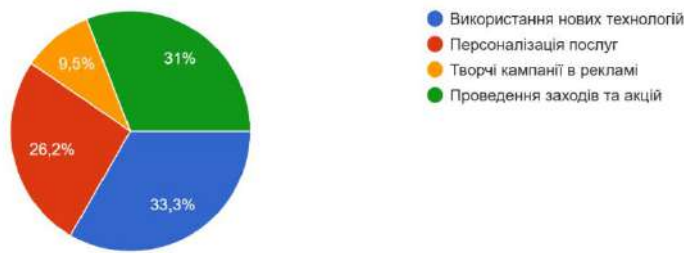


Рис. 2.12. Відповіді респондентів щодо впливу інноваційності на покращення емоційного досвіду.

Відповіді щодо елементів впливу для формування позитивного емоційного досвіду наведено на рис. 2.13.

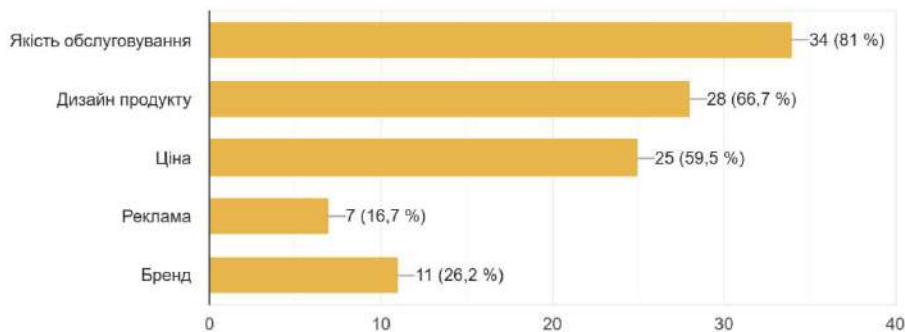


Рис. 2.13. Відповіді щодо елементів впливу для формування позитивного емоційного досвіду.

За результатами опитування щодо елементів, які впливають на формування позитивного емоційного досвіду під час покупки, найбільш важливими факторами є якість обслуговування (81%) та дизайн продукту (66,7%). Це свідчить про те, що для споживачів ключовим є безпосередній досвід взаємодії з продавцем та естетична привабливість товару. Ціна (59,5%) також відіграє значну роль, адже вона є важливим фактором прийняття рішення про покупку. Бренд (26,2%) та реклама (16,7%), є менш впливові.

Відповідь щодо оцінювання ролі економіки вражень на розвиток бізнес наведені на рис. 2.14.

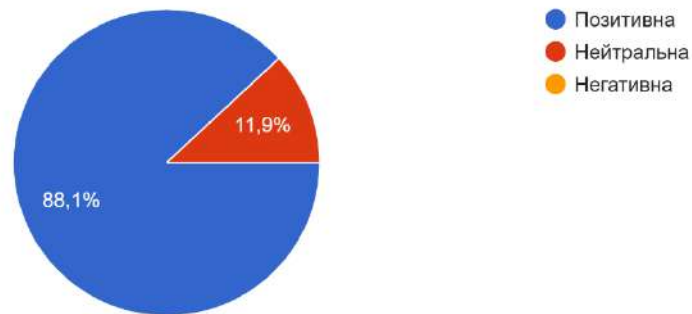


Рис. 2.14. Відповіді про роль економіки вражень у розвитку бізнесу

Щодо ролі економіки вражень у розвитку бізнесу, переважна більшість респондентів (88,1%) оцінює її позитивно. Це свідчить про те, що сучасний бізнес усвідомлює важливість емоційного досвіду для роботи з товарами та послугами, їх здатності викликати у споживачів яскраві, незабутні враження, що стимулюють попит та лояльність. І лише незначна частина опитаних (11,9%) зайняла нейтральну позицію, можливо, через недостатнє розуміння концепції економіки вражень або через сумніви щодо її практичного застосування. Щодо відповідей на виділення найзначніших вражень при споживанні продукції і використанні послуг наведені на рис. 2.15.

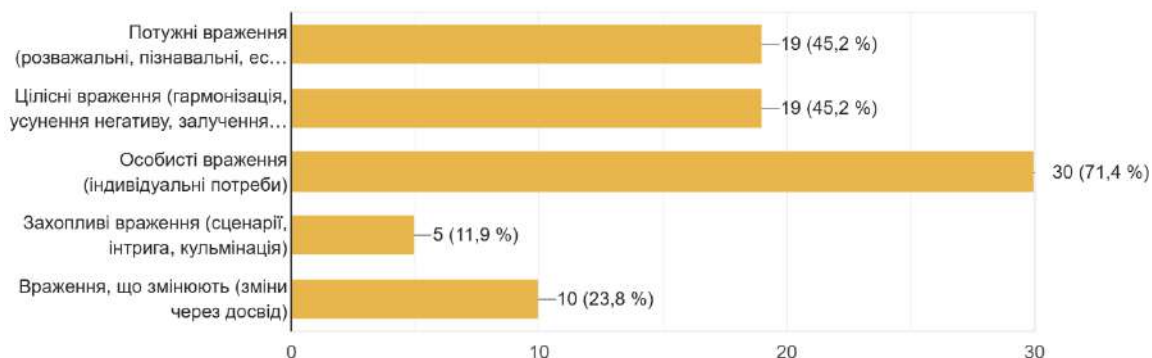


Рис. 2.15. Відповіді про виділення найзначніших вражень при споживанні продукції і використанні послуг

Найбільш важливими для споживачів є особисті враження (71,4%), що підкреслює прагнення до індивідуального підходу та задоволення власних потреб. Потужні та цілісні враження (45,2%) також мають велике значення, адже споживачі хочуть отримувати не тільки яскраві емоції, але й відчувати гармонію та позитивні зміни від споживання. Захопливі враження (11,9%) та враження, що змінюють (23,8%), також відіграють певну роль. Щодо повторних звернень опитаних, відповіді наведено на рис. 2.16. Відносно частоти повернення до компаній або закладів, які викликали позитивні емоції, більшість респондентів (59,5%) відповіли "Часто". Це свідчить про те, що позитивні емоції є потужним фактором лояльності клієнтів і стимулюють їх повертатися знову і знову.

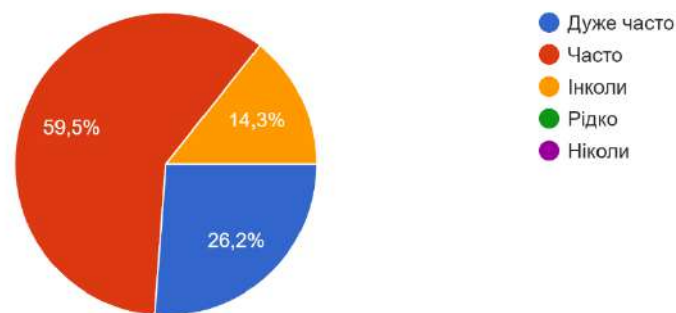


Рис. 2.16. Відповіді щодо повернення підприємств для отримання вражень.

Значна частина опитаних (26,2%) також зазначила, що повертається "Дуже часто", що підкреслює важливість емоційного досвіду для формування довгострокових відносин з клієнтами. І лише менша частина респондентів (14,3%) обирає варіант "Інколи", а варіанти «Рідко» та «Ніколи» не обрав ні один респондент, тому компанії, які вміють викликати у своїх клієнтів позитивні емоції, мають більше шансів на успіх та довгострокове процвітання.

Важливо визначитися з тими компетентностями, які є найбільш важливими для фахівців підприємств при роботі із стейкхолдерами (рис. 2.17).

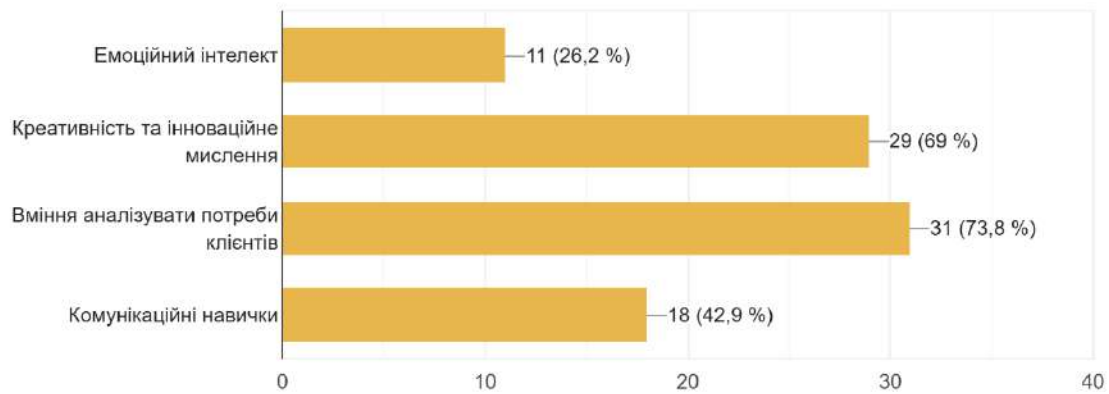


Рис. 2.17. Компетентності, які є найбільш важливими для фахівців підприємств при роботі із стейкхолдерами

Щодо найважливіших навичок для фахівців у сфері економіки вражень, найбільш високо цінуються вміння аналізувати потреби клієнтів (73,8%), креативність та інноваційне мислення (69%). Це свідчить про те, що для успіху в цій сфері фахівці повинні не тільки розуміти, чого хочуть клієнти, але й вміти ухвалювати нові, оригінальні та цікаві рішення, які б задовольняли ці потреби. Комунікаційні навички (42,9%) та емоційний інтелект (26,2%) оцінили менше, але вони є також важливими, адже фахівці повинні володіти широким спектром навичок, від аналітичних та комунікаційних до креативних та емоційних.

Відповіді на питання з способу отримання вражень ві брендів наведено на рис. 2.18.

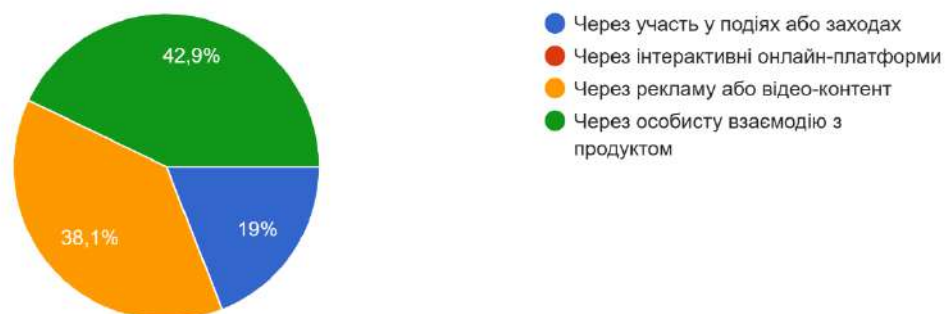


Рис. 2.18. Відповіді на питання щодо способу отримання вражень від брендів

Щодо найзручніших способів отримання нових вражень від брендів, найбільш популярними є особиста взаємодія з продуктом (42,%), це свідчить про те, що для багатьох споживачів важливо мати можливість безпосередньо ознайомитися з продуктом, оцінити його якість та властивості, перш ніж сформуванати своє враження про бренд. Реклама або відео-контент (38,1%), отже яскрава та цікава реклама, якісний відео-контент здатні привернути увагу споживачів, зацікавити їх та сформуванати позитивне враження про бренд. Через участь у подіях або заходах (19%), хоча цей варіант не є лідером, він все ж залишається важливим інструментом для ознайомлення з брендом та формування першого враження. Щодо відсутності відповідей на варіант "Через інтерактивні онлайн-платформи", це може свідчити про те, що для даної аудиторії цей канал комунікації є менш ефективним або цікавим.

Відповіді на питання про рекомендації брендів наведено на рис. 2.19.

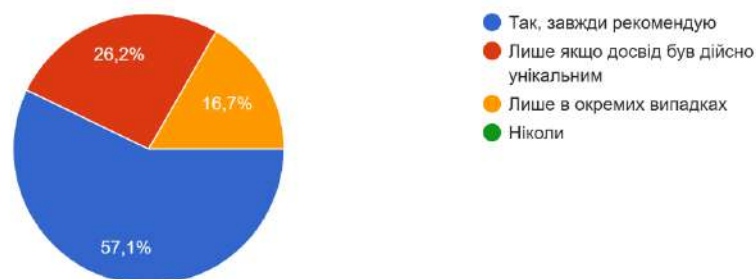


Рис. 2.19. Відповіді на питання щодо рекомендації брендів

Щодо готовності рекомендувати бренд після позитивного емоційного досвіду, бачимо, що більшість опитаних (57,1%) відповіли "Так, завжди рекомендую", це свідчить про те, що позитивний емоційний досвід є потужним фактором лояльності до бренду. Проте, значна частина аудиторії (26,2%) готова рекомендувати бренд лише за умови дійсно унікального досвіду, що підкреслює важливість не просто позитивних, а й виняткових вражень. Менша частина опитаних (16,7%) рекомендуватиме бренд лише в окремих випадках, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як особисті вподобання,

специфіка ситуації або ж попередня взаємодія з брендом. Важливо зазначити, що жоден з опитаних не обрав варіант "Ніколи".

Важливість споживання вітчизняної продукції підтверджують відповіді, представлені на рис. 2.20.

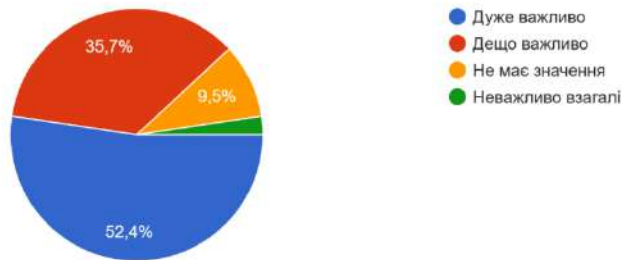


Рис. 2.20. Відповіді щодо важливості споживання вітчизняної продукції

Аналіз результатів опитування показує, що для більшості опитаних (52,4%) відчуття гордості за те, що продукція відомого українського бренду є вітчизняного виробництва, є дуже важливим. Ще для 35,7% опитаних це відчуття є дещо важливим. Разом ці дві категорії респондентів складають 88,1% від загальної кількості опитаних, що свідчить про значний вплив патріотичного фактора на споживчі рішення. Лише 9,5% опитаних зазначили, що це не має значення, і тільки 2,4% відповіли, що це неважливо взагалі.

Важливість екологічного фактору є також важливою, що підтверджують відповіді рис. 2.21.

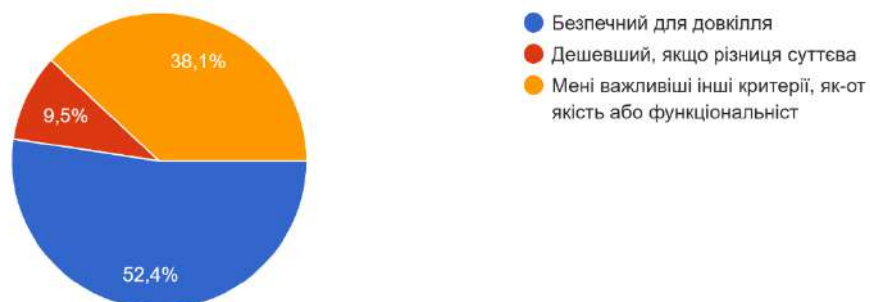


Рис. 2.21. Відповіді про важливість екологічного фактору для респондентів

Результати демонструють, що для більшості опитаних (52,4%) безпека товару для довкілля є вирішальним фактором при виборі між екологічно безпечним та дешевшим варіантом. Вони надають перевагу екологічно чистому продукту, навіть якщо це означає заплатити більшу ціну. Проте, значна частина опитаних (38,1%) готова обрати дешевший варіант, якщо різниця в ціні є суттєвою, ціна залишається важливим фактором для багатьох споживачів, особливо в умовах обмеженого бюджету. Менша частина опитаних (9,5%) зазначила, що для них важливіші інші критерії, такі як якість або функціональність товару.

Вплив модних тенденцій демонструють відповіді рис.2.22. Для більшості респондентів (64,3%) якість продукції є важливішою за її відповідність сучасним модним тенденціям. Вони віддають перевагу функціональності та надійності товару, а не його зовнішньому вигляду. Проте, значна частина опитаних (23,8%) респондентів вважають, що відповідність модним тенденціям є дуже важливою, і завжди звертають на це увагу.

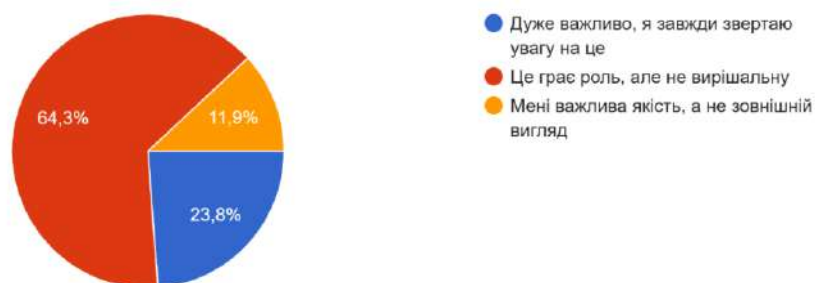


Рис. 2.22. Відповіді відносно модних тенденцій продукції

Лише 11,9% все ж звертає увагу на дизайн, форму та колір продукції, але це не є для них вирішальним фактором.

Відповіді на мотивування працівників щодо виробництва інноваційної продукції наведено на рис. 2.23.

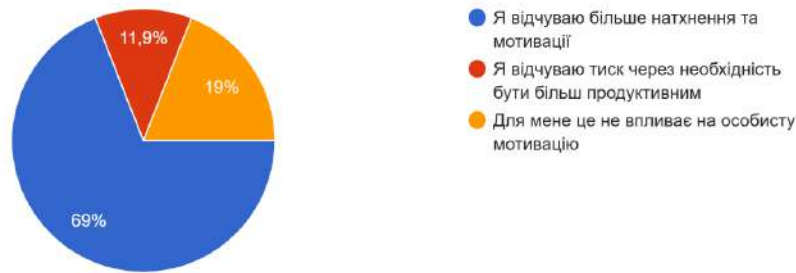


Рис. 2.23. Відповіді на мотивування працівників щодо виробництва інноваційної продукції.

За результатами опитування щодо впливу інноваційного продукту на роботі на самопочуття працівників, більшість (69%) стверджує, що це суттєво впливає на їх особисту мотивацію, вони відчувають більше натхнення та мотивації, для 19% опитуваних це зовсім не впливає, а 11,9% навіть відчувають тиск, через необхідність бути більш продуктивним, ніж завжди. Тому з одного боку, інновації можуть підвищити зацікавленість та залученість до роботи, оскільки працівники бачать, що компанія розвивається та інвестує в їх розвиток. З іншого боку, важливо забезпечити підтримку та навчання, щоб уникнути стресу та відчуття тиску через необхідність адаптуватися до нових умов.

Відповіді на автоматизацію праці в умовах економіки вражень представлено на рис. 2.24. За результатами опитування щодо сприйняття продукту, який зменшує кількість ручної праці, але вимагає більшого творчого підходу, думки розділилися. Більшість опитаних (52,4%) вважають це позитивним викликом. 40,5% цікавим викликом, але за умови нескладного впровадження, тоді як 7,1% відчувають стрес через нові вимоги. Цей розподіл думок підкреслює важливість комплексного підходу до впровадження подібних інновацій. З одного боку, важливо забезпечити простоту та зрозумілість процесу адаптації, щоб мінімізувати стрес та опір з боку працівників. З іншого боку, необхідно підкреслювати можливості для творчого розвитку та професійного зростання, які відкриває новий продукт.

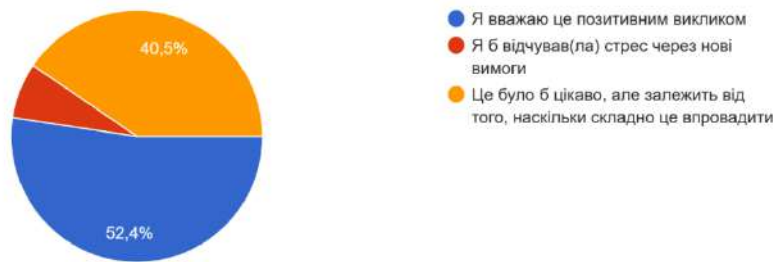


Рис. 2.24. Відповіді щодо зменшення ручної праці

Відповіді щодо довіри до бренду підприємства, яке приймає участь у соціальних проектах наведені на рис. 2.25.

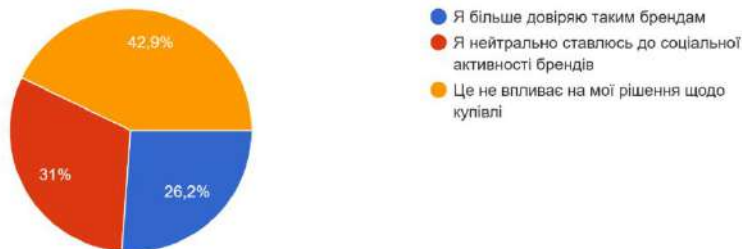


Рис. 2.25. Відповіді про довіру до брендів підприємств, які приймають участь у соціальних проектах.

Щодо довіри до брендів підприємств, які беруть участь у соціальних проектах, 42,9% респондентів заявили, що соціальна активність брендів не впливає на їх рішення щодо покупки, більше довіряють таким брендам 26,2% опитаних, а 31% ставляться до цього нейтрально. Бачимо, що значна частина аудиторії залишається байдужою до цього аспекту, а для деяких він не має значення, для деяких опитуваних це є важливим фактором, який впливає на їх довіру та лояльність. Щоб, збільшити довіру важливо донести до споживачів інформацію про конкретні справи, які робить компанія, та показати реальні результати.

Відповіді на питання щодо підтримки брендами національної культури або досягнення конкурентоспроможності на міжнародних ринках наведено на рис. 2.26.

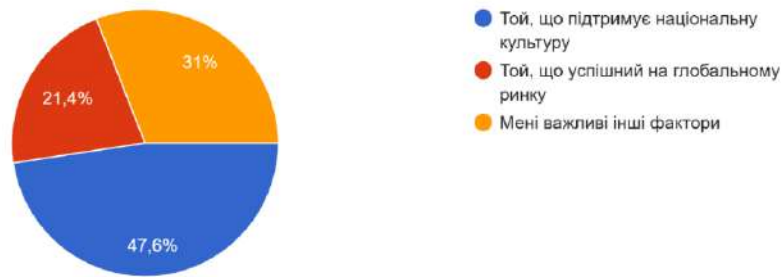


Рис. 2.26. Відповіді щодо підтримки брендами національної культури або міжнародної конкурентоспроможності

За результатами опитування щодо вибору між брендом, що підтримує національні культурні заходи, та глобально успішним брендом, 31% опитаних заявили, що для них важливі інші фактори. 47,6% обирають бренд, що підтримує національну культуру, тоді як 21,4% надають перевагу глобальній конкурентоспроможності. Отже, для одних вирішальним фактором є підтримка національної культури, що може бути пов'язано з патріотизмом, відчуттям приналежності та бажанням підтримати місцевих виробників. Для інших важливішою є глобальна успішність бренду, що може асоціюватися з високою якістю, інноваціями та престижем, а іншим важливі зовсім інші фактори.

Відповіді щодо підтримки брендами підприємств культурних національних проєктів наведено на рис. 2.27.

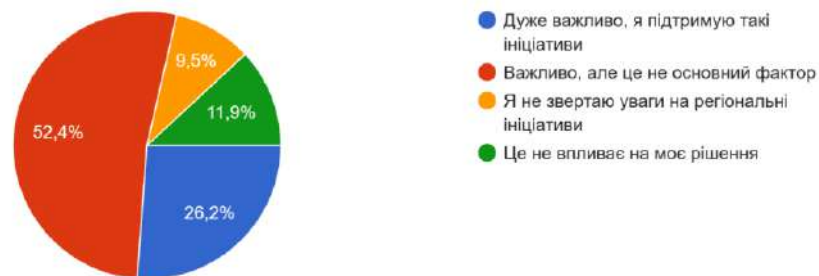


Рис. 2.27. Відповіді щодо підтримки брендами підприємств культурних національних проєктів

Щодо підтримки підприємствами культурних проектів у регіоні, думки розділилися. Більшість опитаних (52,4%) вважають це важливим, але не основним фактором 9,5% не звертають уваги на регіональні ініціативи брендів. 26,2% зазначили, що це дуже важлива умова і вони такі ініціативи підтримують. Проте, для 11,9% це не впливає на їх рішення щодо покупки, що може бути пов'язано з різними факторами, такими як особисті переконання, пріоритети або ж негативний досвід співпраці з компаніями, які, можливо, лише декларують свою підтримку культури, але не роблять реальних дій. Існує значна частина аудиторії, для якої це важливо, і вони готові підтримувати бренди, які інвестують у культурний розвиток регіону. Тому, компаніям, які хочуть завоювати лояльність споживачів, варто звернути увагу на цей аспект та, можливо, розглянути можливість підтримки культурних проектів.

Результати опитування різних груп респондентів дозволяють зробити висновок про важливість використання особливостей економіки вражень як для підприємств, так і для споживачів і партнерів. Аналіз результатів опитування демонструє значний вплив емоційного фактору, що є підґрунтям формування вражень, на споживчий досвід: 90,5% респондентів відзначають його важливість при виборі товарів і послуг. Найефективнішими інноваційними рішеннями для покращення емоційного досвіду визнано використання нових технологій та проведення акцій, що свідчить про цінність живого спілкування та інноваційних підходів, які формують емоційні враження та репутацію підприємств. Основними факторами формування позитивного досвіду стали якість обслуговування, дизайн та ціна продукту. Більшість респондентів оцінюють вплив економіки вражень позитивно, підкреслюючи важливість створення незабутніх емоцій.

Особисті та цілісні враження є найбільш значущими для споживачів, що підкреслює важливість індивідуального підходу. Позитивні емоції значно впливають на лояльність клієнтів, стимулюючи їх повернення до бренду. Важливими навичками для спеціалістів у сфері економіки вражень є аналітичні здібності, креативність та інноваційне мислення. Для отримання нових вражень

споживачі віддають перевагу особистій взаємодії з продуктом та якісному відео-контенту.

Переважає більшість респондентів готові рекомендувати бренд після позитивного емоційного досвіду, що підкреслює важливість створення виняткових вражень. Відчуття гордості за продукцію українського виробництва є важливим фактором для 88,1% опитаних. Також 52,4% обирають екологічно безпечні товари навіть за вищої ціни, що свідчить про зростання екологічної свідомості.

Для більшості споживачів якість товарів є важливішою за їх відповідність модним тенденціям, хоча частина все ж звертає увагу на сучасний дизайн. Тому підприємства повинні дбати про якісне використання економічних ресурсів, яке втілюється в їх атрактивності через раціональні враження. Інноваційні продукти можуть підвищувати мотивацію працівників, проте важливо забезпечити підтримку та уникнути тиску під час впровадження змін. Загалом результати опитування підкреслюють важливість врахування емоційного та раціонально-інноваційного аспектів для розвитку атрактивності бізнесу та формування позитивної репутації підприємств, тобто врахування раціонального й емоційного за рахунок розвитку і впливу на бренди, що викладено також в роботах автора [77–79].

Висновки за розділом 2

В провідних країнах світу розвиток економіки вражень із залученням технології креативних індустрій створив умови для виділення її в окрему модель інноваційного розвитку світової економіки в цілому. Основними показниками, що характеризують модель економіки, можна визначити ВВП на душу населення; розвиток торгівлі (відношення торгівлі (суми експорту та імпорту товарів і послуг) до ВВП); прями іноземні інвестиції; рівень безробіття

населення, проте основним синтетичним показником, що опосередковано характеризує всі інші, є ВВП на душу населення. За результатами кластеризації країн світу за цим показником найбільш економічно розвинуті країни увійшли до кластеру із значним розвитком економічних відносин за моделлю економіки вражень. Україна характеризується низьким проявом цієї моделі економічних відносин, що вимагає їх дослідження, врахування і розбудови.

Сучасний етап розвитку світової економічної системи характеризується появою нових моделей, форм, механізмів та інструментів конкурентної боротьби між продавцями продукції, що пов'язано із глобалізацією економічних потоків, більш легким входженням на зарубіжні ринки та спрощеними комунікаціями завдяки розвитку інтернет-технологій. Однією з таких моделей є економіка вражень, яка спирається на специфічні міждисциплінарні методи та інструменти, спрямовані на підвищення залучення вражень, раціональності, а також емоцій, почуттів споживачів у процеси купівлі та споживання, партнерів в процесі підписання контрактів.

Розвинені країни світу мають більш потужний потенціал для розвитку економіки вражень і більше потребують її розвитку через загострення конкуренції між національними виробниками. В Україні соціально-економічна ситуація до війни була достатньо сприятливою для розвитку економіки вражень, проте поступалася розвиненим країнам світу. Внаслідок війни ситуація значно погіршилася, тому у період повоєнного відновлення одним із загальнонаціональних пріоритетів має стати підвищення добробуту населення, зменшення безробіття та стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу, що дозволить відновити засади для формування економіки вражень у майбутньому.

Аналіз літературних джерел дозволив дійти висновку про необхідність уточнення поняття економіки вражень, під яким запропоновано розуміти таке. Економіка вражень характеризується структурними елементами національної економіки, які включають підприємства, організації, фірми, що функціонують та розвиваються в різних галузях економіки і в своїй діяльності

використовують технології продукування доданої вартості позитивних вражень від досвіду споживання товарів (послуг) у масштабах більших, порівняно з традиційними факторами виробництва, що характеризуються атрактивністю структурних елементів (наприклад, підприємств), тобто раціональними враженнями та їх репутацію тобто емоційними враженнями. Економічний ефект від застосування технологій економіки вражень, що належать до нематеріальних активів підприємств, створює додаткові потужні джерела конкурентних переваг на різних рівнях національної економіки та дозволяє розбудовувати нові напрями та виміри сталого соціально-економічного розвитку не тільки кожного підприємства, що впроваджує концепцію економіки вражень, а й економіки країни в цілому.

Оскільки між раціональними й емоційними задоволеннями і враженнями існує безпосередній складний взаємозв'язок, необхідно розглядати позиціонування економічних агентів на континуумі «раціональне – емоційне» як варіативне, нестійке в залежності від цілей, мотивів поведінки, стереотипів мислення власників і менеджерів підприємств, партнерів і споживачів. А континуум безпосередньо розподілити на відповідні зони, які сполучають раціональне й емоційне в залежності від можливостей і результатів господарювання економічних агентів та їх очікувань і активних потреб.

В умовах економіки вражень важливим питанням є побудова інформаційної взаємодії між суб'єктами господарювання та стейкхолдерами. Активні комунікації спрямовані як від підприємства до партнерів і споживачів, так і навпаки, їх метою є отримання й передача повідомлень для забезпечення успішності життєдіяльності економічних суб'єктів, в той час як суто інформаційні комунікації забезпечують розповсюдження інформації. Відносини між ними складаються в залежності від поставлених цілей взаємодії, мотивів прояву активності, способів формування стереотипів, довіри, методів впливу. При цьому типи взаємовідносин визначаються повнотою узгодженості інтересів і дозволяють виділити потенційні моделі поведінки, які можуть бути розподілені на переважно раціональні та переважно емоційні. Такі моделі

поведінки є підґрунтям класифікації видів інформаційних моделей взаємодії підприємств із стейкхолдерами, що мають практичне значення і застосування в процесі здійснення інформаційно-комунікаційного форсайту при проведенні бізнес-переговорів за відповідними стратегіями.

Результати опитування різних груп респондентів дозволяють зробити висновки про важливість використання особливостей економіки вражень як для підприємств, так і для споживачів і партнерів. Аналіз результатів опитування демонструє значний вплив емоційного фактору, що є підґрунтям формування вражень, на споживчий досвід: 90,5% респондентів відзначають його важливість при виборі товарів і послуг. Найефективнішими інноваційними рішеннями для покращення емоційного досвіду визнано використання нових технологій та проведення акцій, що свідчить про цінність живого спілкування та інноваційних підходів, які формують емоційні враження та репутацію підприємств.

Для більшості споживачів якість товарів є важливішою за їх відповідність модним тенденціям, хоча частина все ж звертає увагу на сучасний дизайн. Тому підприємства повинні дбати про якісне використання економічних ресурсів, яке втілюється в їх атрактивності через раціональні враження. Інноваційні продукти можуть підвищувати мотивацію працівників, проте важливо забезпечити підтримку та уникнути тиску під час впровадження змін. Загалом результати опитування підкреслюють важливість врахування емоційного та раціонально-інноваційного аспектів для розвитку атрактивності бізнесу та формування позитивної репутації підприємств за рахунок розвитку і впливу на бренди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Війна знищила третину ВВП України. Як зараз виглядає економіка?
URL: <https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766/>
2. Юрчишин В. Чи є майбутнє в Україні: попередні підсумки 2023 та прогнози на 2024 рік. URL: <https://mind.ua/openmind/20265870-chi-e-majbutne-v-ukrayini-poperedni-pidsumki-2023-ta-prognozi-na-2024-rik>
3. Українська економіка зросла на 1,1% з початку року: основні драйвери – будівництво, переробна промисловість та торгівля. Міністерство економіки України. URL: <https://surl.li/jvvybu>
4. Європейська Бізнес Асоціація. Дослідження. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analitsya/>
5. Beck U. (1992). *Risk Society, Towards a New Modernity*. London: Sage Publications. 260 p.
6. Чалюк Ю. Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST та BANI світу. *Економіка та суспільство*. 2022. №36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>
7. Ястремська О.О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. №5. С. 68–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-68-80>.
8. Скорік К. Структурні трансформації промислового сектора Європейського Союзу. *Економіка і прогнозування*. № 3. 2020. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_20_3_115_uk.pdf
9. Башнянин Г. І. Економічні ринкові системи: методологічні проблеми метрологічного аналізу. Львів: Ліга-Прес. 201. 404 с.
10. O'Connor J. Creative Industries: A New Direction? *International Journal of Cultural Policy*. 2009. Vol. 15. Pp. 387–404.

11. Боярська М. О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 25–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_8
12. Чубукова О., Яренко А. Економіка вражень: передумови зародження, головні ідеї, економічна сутність. *Вісник КНУТД*. 2016. №6 (105). С. 92–98.
13. Білецька І. І. Емоційний маркетинг як сучасна концепція бренд-менеджменту. *Маркетинг: теорія і практика*. 2013. № 19. С. 12–16.
14. Schmitt B. Happy customers everywhere. How your business can benefit from the insights from positive psychology. New York: Palgrave. 2012.
15. Кужель В., Нікуліна С. Економіка вражень як джерело конкурентоспроможності. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/1bf70576-2d74-4cfb-88cc-15e7d1d8a00c>
16. Schifferstein H. N. J., Hekkert P. Product Experience. *Elsevier Science*. 2008. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-045089-6.X5001-1>
17. Ястремська О.О. Теоретико-методологічне підґрунтя феномену економіки вражень. *Проблеми економіки*. 2024. №2. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-231-239>
18. Pine B. J., Gilmore J. H. Work is Theatre & Every Business a Stage. Harvard Business Press, 1999. 254 p.
19. Pine B. J., Korn K. C. Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler Publishers, 2011.
20. Шеремет П. Тотальний маркетинг в економіці вражень. URL: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13554>
21. Pearson S. Building Brands Directly Creating Business Value from Customer Relationships. London. Macmillan Press Ltd. 1996. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-13771-8>
22. Hultén B., Broweus N., van Dijk M. Sensory Marketing. London. Palgrave Macmillan. 2009. URL: <https://doi.org/10.1057/9780230237049>
23. Schmitt B. H., Rogers D. L., Vrotsos K. There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture. FT Press. 2003.

24. Болотна О. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. Ефективна економіка. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
25. Сміт А. Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Пер. з англ. О. Васильєва [та ін.] ; наук. ред. Є. Литвин. К.: Port-Royal, 2001. 594 с. (Філософські першоджерела). ISBN 966-7068-12-9
26. Marshall A. Principles of Economics, Book 1: Preliminary Survey. URL: <https://librivox.org/principles-of-economics-book-1-by-alfred-marshall/>
27. Економічна теорія: політекономія: підручник за ред. В. Д. Базилевича. 6-е вид., перероб. і допов. К.: Знання-Прес. 2007. 719 с.
28. Маржиналізм. Матеріал Вікіпедії. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/D09CD0B0D180D0B6D0B8D0BDD0B0D0BBD196D0B7D0BC>
29. Гальчинський А. С. Ренесанс методологічного індивідуалізму. *Економічна теорія*. 2008. №2. С. 3–21.
30. Zwiadineck-Südenhorst O. Böhm-Bawerk, Eugen Ritter von. *Neue Deutsche Biographie (NDB)*. Band 2, Duncker & Humblot, Berlin 1955.
31. Koslowski P. Principles of Ethical Economy (Issues in Business Ethics Book 17). 2001st Edition, Kindle Edition. Springer. 2012. 368 p.
32. Menger C. Principles of Economics. Hansebooks. 2017. 322 p.
33. Mises von L., Tucker J. The Best of Ludwig von Mises. American Institute for Economic Research. 2019. 242 p.
34. Knight F. H. On the History and Method of Economics. University of Chicago Press; Second Impression. 1958. 309 p.
35. Вартанова О., Ровнягін О. Економічна поведінка суб'єктів прийняття рішень. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 94–99. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22820>

36. Trade to GDP Ratio by Country. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/ranking/trade-gdp-ratio>

37. Chameroy F., Salgado S., de Barnier V., Chaney D. In platform we trust: How interchangeability affects trust decisions in collaborative consumption. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Volume 198. URL: [10.1016/j.techfore.2023.122997](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122997)

38. GDP Per Capita by Country. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/ranking/gdp-per-capita>

39. Foreign Direct Investment by Country. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/ranking/foreign-direct-investment>

40. Unemployment Rate by Country. URL: <https://www.macrotrends.net/countries/ranking/unemployment-rate>

41. Ястремська О.О. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень. *Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія* / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Л.М. Малярець, Н. М. Внукової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 197–226. ISBN: 978-966-676-877-6.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301>

42. Звіт ООН за економічною тематикою за останні десять років на замовлення ОАЕ.

https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/20200720_un75_uae_futurepossibilitiesreport.pdf

43. Schumpeter J. A. The Analysis of Economic Change. Literary Licensing, LLC. 2013.

44. Башнянин Г. І. Економічні ринкові системи: методологічні проблеми метрологічного аналізу. Львів: Ліга-Прес. 2018. 404 с.

45. World Competitiveness. URL: <https://worldcompetitiveness.imd.org/>

46. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money / B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. rev. ed. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 368 p.
47. Петриченко П. Управління емоціями та враженнями клієнтів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 2(53). С. 232–237.
48. Experiential 101: What is Experiential Marketing? *By attack marketing*. 2013. № 9. URL: <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/experiential-101-experientialmarketing/>.
49. Bernd H. Schmitt, David L. Rogers, and Karen Vrotsos There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture. 2003. 320 p. URL:: <http://www.e-reading.club/book.php?book=7039>
50. Schumacher A. Diving Into Experiential Marketing. *Ad Club News*. 2015. №10. URL: <http://aaffoxriver.org/diving-into-experiential-marketing/>.
51. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. К.: Фоліо, 2019. 191 с.
52. Kotler, F. (2019). Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know. Alpina Publisher, 242. Retrieved from [Link]
53. Вартанова О.В., Ровнягін О.В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. Випуск 13. С. 9–15. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.1>
54. Von Mises L. The Ultimate Foundation of Economic Science : An Essay on Method. Princeton N.J: Van Nostrand, 1962.
55. Von Mises L. The Ultimate Foundation of Economic Science : An Essay on Method. Princeton N.J: Van Nostrand, 1962.
56. Петінова О.Б. Економічна поведінка: до питання експлікації поняття. Науково-теоретичний альманах "Грані". 2018. Т. 21. № 2. С. 60–65.
57. Вартанова О.В. Діагностика раціональності в економічній поведінці майбутніх менеджерів. *Економіка і суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/965/923> (дата звернення: 08.09.2022).

58. Kahneman D., Tversky A.. “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk.” *Econometrica*, vol. 47, no. 2, 1979, pp. 263–291. JSTOR. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185> (дата звернення: 08.09.2022).

59. López A., Alfredo O. Science Rationality and Inference: An Insight from Cognitive Psychology. *Interdisciplinaria*. 2004. Iss. 99. P. 129–142.

60. Savchenko O. Consciousness and reflection in the basis of psychological theorizing. *Psychology & society*. 2018. № 3–4. P. 67–89.

61. Iastremska O., Strokovych H., Iastremska O., Kalantaridis C., Nagy S., Somosi M. V. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 196–211. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>. ISSN (online): 2227-6718.

62. Шеремета Р. Поведінкова економіка. Публічна лекція. URL: https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=lyRhxDfUwFQ&ab_channel=RomanSheremeta (дата звернення: 08.09.2022).

63. Herbert A. Simon, A Theory of Emotional Behavior Архівна копія від 27 грудня 2013 на Wayback Machine. Carnegie Mellon University Complex Information Processing (CIP) Working. 1963. Paper #55, June 1.

64. Herbert A. Simon, «Motivational and Emotional Controls of Cognition» Архівна копія від 27 грудня 2013 на Wayback Machine. *Psychological Review*, 1967, Vol. 74, No. 1, 29-39.

65. Simon, Herbert A. (1979) “Rational decision making in business organizations” [Nobel Memorial Lecture], *American Economic Review*, № 69(4). September. P. 493-513.

66. Horney Nick Leadership Agility in a VUCA World: Update – 2015. URL: <http://agilityconsulting.com/wp-content/uploads/2015/01/LeadershipAgility-in-a-VUCAWorld-1-12-15.pdf> <http://leadership-agility.net/wp-content/uploads/2015/01/Leadership-Agility-in-a-VUCAWorld-1-12-15.pdf>

67. Cascio Jamais. Facing the Age of Chaos. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaosb00687b1f51d> (дата звернення: 17.03.2022).

68. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>

69. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/> (дата звернення: 17.03.2022).

70. Уваров І. С. Роль управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами у стратегічному менеджменті компанії. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. №12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15730733>

71. Пономаренко В. С., Гриньова В. М., Лисиця Н. М., Ястремська О. М. Економічні та соціальні аспекти управління інвестиційною діяльністю. Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. 180 с.

72. Ястремська О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Монографія. 2-ге вид. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. 488 с.

73. Ястремська О.М., Письмак В.О., Ястремська О.О. Формування відносин підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища. Монографія: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 240 с.

74. Куліков П. М., Сігаєва Т. Є. Особливості взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в процесі інвестування. *Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики : тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф.*, (м. Харків, 26–27 листопада 2009 р.) / Харк. нац. екон. ун-т МОН України, Наук.-досл. центр індустр. проблем розвитку НАН України. Х. : ФОП Лібуркіна Л.М.; ВД «ІНЖЕК», 2009. С. 190–193.

75. Заславська К. А. Організаційно-економічний механізм управління інвестиційною діяльністю на регіональному рівні. Харків : Шуст І. А., 2002. 108 с.

76. Cialdini Robert Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade. New York Times. Random House Business. 2017. 432 p.

77. Iastremska O. Brand strength based on realistic and emotional features and strategy of managing it. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2021. No. 4 (18). P. 50–56. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.18.050>

78. Ястремська О.О. Бренд підприємства та формування його стратегії в умовах економіки вражень. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей I Всеукр. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 14-15 листопада 2023 р.). Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. Частина 1. С. 274–281. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30625>. (0,495 д.а.);

79. Iastremska O. Strategic aspect of the use of virtual brands in the conditions of the experience economy. *The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories”* (March 14 – 17, 2023), Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. P. 124–133. ISBN: 979-8-88896-520-7. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2023.1.10> (0,84 д.а.).

80. Pushkar O. I., Kurbatova Y. L., Druhova E. S. Innovative methods of managing consumer behaviour in the economy of impressions, or the experience economy. *Economic Annals-XXI*, 2017. №165(5-6). P. 114–118.

81. Tataryntseva Yuliia, Pushkar Oleksandr. The Paradox of Emotional Oversaturation From the Economy of Impressions to the Economy of Utility. <https://skced2025.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/10/tataryntseva-pushkar.pdf>

Основні положення 2 розділу опубліковані у роботах автора [7, 17, 41, 61, 77 – 79].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЯ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

3.1. Понятійно-категоріальний апарат симбіозу стратегування і економіки вражень

Сучасні економічні умови господарювання у світі й в Україні характеризуються складністю і непередбачуваністю [1, 2–11]. Це пов'язано як з воєнними діями, так і з нестабільністю розвитку світових економічних відносин. Виникають нові види ризиків, які вимагають використання новітніх економічних моделей на макро- та мікроекономічному рівнях для забезпечення успішності життєдіяльності підприємств, врахування факторів, що раніше не проявлялися, застосування удосконаленого теоретичного забезпечення щодо розширення розуміння класичних та наповнення уточненим змістом новітніх понять і категорій, скорочення термінів розроблення пропозицій з активізації перебігу економічних відносин та ін. [12–20]. Все це зумовлюється трансформацією зовнішнього середовища підприємств, яке еволюціонує, що визнають вчені й практики, наприклад (After VUCA, the transformation to a BANI world, 2021 [1]), (BANI: A new framework to make sense of a chaotic world, 2022 [2]), (Кошій О., 2023 [20]). Економічний світ змінюється, моделі і методи, які були ефективними в умовах SPOD-світу (стабільного, очікуваного, простого та визначеного), не працюють ефективно, що створює об'єктивну необхідність здійснення подальших досліджень теорії і методології економічного підґрунтя розвитку підприємств в сучасних умовах. Оскільки світ здійснює перехід від моделі SPOD-світу до моделей: VUCA (з такими характеристиками, як мінливість, невідомість, заплутаність, неясність); BANI (ламкість, крихкість,

слабкість, занепокоєння, тривога, нелінійність, незбагненність, незрозумілість); DEST (безладдя, хаос, егоцентричність, замовчування інформації, турбулентність) [11]. Саме така трансформація економічного світу вимагає уточнення моделей його розвитку, методів та процесів перебігу. [3, 4, 9, 10, 13, 15]. Щодо економічних моделей, однією з найбільш перспективних стає економіка вражень, в процесі функціонування якої підприємства здатні нарощувати більш швидкими темпами додану вартість та прибуток завдяки активізації платоспроможного попиту споживачів, які готові купувати продукцію, що здатна приносити їм більш яскраві враження і нові задоволення [14, 21–31]. Відносно процесів перебігу функціонування такої моделі економіки, доцільно приділити підвищену увагу розвитку стратегічного управління суб'єктами господарювання й трансформувати його до сучасного бачення, перетворюючи і використовуючи як процес стратегування, яке за рахунок удосконалення послідовності й сутності етапів формування стратегій здатне здійснювати адаптацію до нових умов і ризикованих факторів зовнішнього середовища завдяки використанню форсайтингу, атрактивності, брендів та репутації [3, 4, 9, 10, 13, 15, 27–29, 32–36] з урахуванням методів дослідження публікаційного поля [19, 34, 37, 38]. Таким чином, актуальність дослідження основних теоретичних понять економіки вражень та стратегування у симбіозі дозволить удосконалити і розвинути теоретичне та методологічне підґрунтя економічних відносин розвитку і життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей світових тенденцій та змін економічних відносин, дослідження за якими опубліковані у визнаних і найбільш вагомих міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, враховуючи публікаційну активність науковців за не менш ніж п'ятдесятилітній період.

Щодо дослідження моделі економіки вражень, доцільно відмітити наукові публікації (В. J. Pine II, J. H. Gilmore [5, 25]), які започаткували глибокі зміни розуміння цієї економічної моделі і визначили враження як четверту стадію процесу продажу продукції чи надання послуг, будуючи ланцюг доданої вартості від сировини до вражень, відмічаючи, що саме враження мають

найбільшу цінність і вносять найбільшу питому вагу в ціну продукції чи послуг. Тому підприємствам для зростання прибутку варто зосередитися саме на формуванні вражень у споживачів і партнерів про результати та можливості своєї діяльності. Kotler F. [21] підкреслював необхідність наповнення новим змістом модель 4P та інші для успішного функціонування підприємств в умовах економіки вражень. Найбільшу кількість публікацій з проблематики економіки вражень можна виокремити в галузях туризму, готельно-ресторанного бізнесу, культурних креативних індустрій, оскільки саме враження про діяльність цих підприємств відіграють вирішальну роль при купівлі продукції та наданні послуг. Вітчизняні автори публікували у своїх роботах тези про складнощі сприйняття і головне використання економіки вражень. Науковець Петриченко П. [23] у своїх дослідженнях звертає увагу на важливість формування задоволень у споживачів для спонукання їх до активних дій з придбання продукції для зростання прибутку підприємств. Зародження й практичне використання для життєдіяльності підприємств моделі економіки вражень розглядали Чубукова О. Ю., Яренко А. В., [14] підкреслюючи, що в сучасних умовах складно сприймаються відносини, в яких враховуються задоволення, хоча їм і приділяється підвищена увага та віддається безперечна перевага. Для комплексного використання переваг моделі економіки вражень необхідно їх враховувати при формуванні системи стратегій життєдіяльності підприємств, спираючись на їх атрактивність, репутацію, бренди, комунікації, цінності споживачів і партнерів, запам'ятовуваність та змістовність вражень, залученість споживачів і партнерів у процеси надання послуг та виробництва продукції. Про важливість репутації за моделлю економіки вражень вказували Chameroy F., Salgado S., de Barnier V., Chaney D. [12] в контексті цифровізації економічних відносин як однієї з останніх тенденцій їх розвитку, оскільки довіра до підприємств та їх продукції базується на репутаційних сигналах з віртуальної платформи виробника та довірчих переконаннях, які може надати їм цифрова платформа. Таким чином, переваги економіки вражень можуть бути

реалізовані в процесі обґрунтованого стратегування, що відрізняється застосуванням новітніх економічних інструментів для формування стратегій.

Як визнає наукова спільнота, дослідження процесу стратегування започаткував Williamson O.E. [35], який розглядав стратегування як все, що пов'язано з процесом розробки та реалізації стратегії для суб'єктів господарювання й в цілому ототожнював стратегування з плануванням. Хронологічна послідовність дослідження стратегування представлена у статті Іастремська О.О. [18]. В якій відмічається що в основному науковці досліджували окремі аспекти стратегування, які пов'язані з економічним рівнем об'єкту його розгляду: макроекономічним (Ситник Н.С., Шушкова Ю.В. [27]), (Банар О. В., Петренко Н. О [6]), мезоекономічним (Чемерис В.А. та Казмір Л. П. [13]), мікроекономічним (Гурочкіна В.В. [17]). Проте за складом етапів стратегування та сутністю дій, пропозиції цих авторів практично не відрізняються. Доцільно зупинитися на аналізі монографії (Вишневський О.С. [32]), в якій стратегування представлено у психологічному аспекті з позицій інтравертності та екстравертності суб'єктів стратегічного управління, що є важливим в умовах економіки вражень. Також автор зауважує на тому, що стратегування спрямоване на вирішення загальнолюдських проблем в гносеологічному й аксіологічному аспектах. Така подача стратегування дозволяє розширити його межі до визнання парадигмального значення щодо пояснення й розширення розуміння економіки вражень як нової моделі економічних відносин.

За останні роки дослідження стратегування також зберігають розгалужену спрямованість, що можна пояснити його комплексністю та складністю перебігу. В основному публікації останніх років спираються на переважні тенденції розвитку економічних відносин. Так автори (Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. [4]) відмічають важливість врахування як ефективності (економії від реалізації стратегії), переговорного процесу, так і влади ринку, тобто впливу зовнішнього середовища на формування глобальної стратегії, що розширить набір її ідей та прогнозів.

Автори (Asmussen, C. G., & Foss, N. J. [3]) пропонують узгоджувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств на основі переговорів, що повинні враховувати враження від обох середовищ. Оскільки сучасною тенденцією розвитку економічних відносин є глобалізація і євроінтеграція, які сприяють об'єднанню капіталів, у роботі (Wadström, P. [34]) звертається увага на залучення до процесу стратегування фахівців різних рівнів і професійної спрямованості для об'єднання зусиль у мультикомерційній компанії на основі можливості узгодження стратегування в усій фірмі та розширення прав власності на кінцевий продукт стратегування. Однією з останніх основних тенденцій перебігу економічних процесів є цифровізація, її враховано у публікації (Carlsson, L. [9]), в якій запропоновано здійснити пришвидшення індустріальної цифровізації за рахунок афективного колективізму, афективного індивідуалізму і структурного фреймінгу. В роботі проаналізовано значущість когнітивних аспектів працівників та їх емоційних зв'язків, що важливо в процесі розбудови економіки вражень.

Таким чином, приділення уваги в більшості публікацій різноспрямованим відокремленим аспектам стратегування без врахування особливостей існуючих переважних економічних моделей розвитку світової економіки, економічних відносин вимагає глибокого аналізу результатів публікаційної активності у міжнародному науковому просторі для уточнення понятійно-категоріального апарату сучасних моделей економіки в цілому та економіки вражень зокрема, як однієї з найбільш перспективної.

Для визначення основних понять і категорій моделі економіки вражень та стратегування як процесу її розвитку використано такі методи аналізу наукової публікаційної активності. Бібліометричний аналіз дозволив за допомогою аналізу публікацій, представлених в міжнародних наукометричних базах (Scopus і Web of Science) у динаміці, визначати: основні актуальні поняття, які пояснюють взаємозв'язки моделі економіки вражень та процесу стратегування на підприємствах, що прийняли цю модель економічних відносин за основну для розвитку своєї життєдіяльності; удосконалити понятійно-категоріальний

апарат цих двох складових сьогоденного економічного світу; оцінити пріоритетність наукових напрямів досліджень у контексті економіки вражень та стратегування; визначити тематичну спрямованість за кожним напрямом досліджень та у їх симбіозі. Бібліометричний аналіз є досить поширеним методом дослідження великих обсягів наукових даних (Яремко Г., Волошин М., Білик О., Драпалюк Г., Сай І. [36]), що дозволив виявити еволюційні особливості та визначити нові напрями як за контекстом економіки вражень, так і стратегування як процесу управління нею у стратегічній перспективі. Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації, проіндексовані в наукометричних базах даних Scopus та Web of Science. Пошук наукових публікацій у міжнародних наукометричних базах здійснювався за такими основними термінами як економіка вражень, стратегування, стратегічне управління у назвах, анотаціях та ключових словах статей за період з 1970 по 2024 рр., тобто за 54 роки. Загальну вибірку дослідження було обмежено публікаціями такого типу як «стаття». Другим основним методом, який використовувався, був контент аналіз, що дозволило систематизувати публікації за роками, географічною приналежністю, авторами. Використання цих методів дозволило опрацювати значну за обсягом базу даних та визначити основні поняття і тенденції змін уваги науковців до досліджуваних явищ та їх понятійно-категоріально апарату. Аналіз відібраних даних здійснено з використанням програмного забезпечення VOSviewer v.1.6.10, що є програмним інструментом побудови та візуалізації мап бібліометричних мереж (VOSviewer v.1.6.10 – Visualizing scientific landscapes, 2019). Застосування VOSviewer v.1.6.10 дозволило сформувати мережеві мапи взаємозв'язків між основними поняттями і категоріями, які використовувалися дослідниками у статтях з баз даних Scopus та Web of Science. Для візуалізації побудованих мережевих мап взаємозв'язків між виділеними поняттями було використано правило розміру кола та величини відстані між ними, яке інтерпретує частоту використання поняття та відстань як тісноту взаємозв'язків, чим вона менша, тим сильнішим є взаємозв'язок (Vasylieva T. A., Us Ya. O., Liulov O. V., &

Pimonenko T. V. [31]). З використанням програмного забезпечення VOSviewer v.1.6.10 відібрані поняття об'єднано у кластери, за якими проаналізовано поняття і категорії моделі економіки вражень та процесу стратегування в симбіозі. Саме їх одночасне дослідження дозволило уточнити склад понятійно-категоріального апарату моделі економіки вражень та процесу стратегування її розвитку, виявити пріоритетні напрями подальших досліджень сучасних економічних відносин, процесів їх перебігу, розроблення стратегій як реалістичних траєкторій руху в сучасних складних умовах трансформації економічних відносин.

Для обґрунтування понятійно-категоріального апарату економіки вражень та процесу стратегування її розвитку здійснено дослідження, які полягають у такому. Проаналізовано публікаційну активність у міжнародному науковому економічному просторі за даними міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science з використанням бібліометричного та контентного аналізів. Одним із ключових аспектів бібліометричного аналізу є вибір кореневих понять за темою дослідження та виявлення результатів їх пошуку в наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, що наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пошукові кореневі поняття та кількість публікацій за ними у динаміці в наукометричних базах даних Scopus та Web of Science

Пошукові кореневі поняття та їх комбінації	Роки публікаційної активності	Кількість публікацій у міжнародних наукометричних базах	
		Scopus	Web of Science
experience economy	1998-2024	940	672
strategic management	1971-2024	358839	13191
strategizing	1982-2024	14752	1588
strategic AND management	1971-2024	1246490	76081
experience AND economy	1970-2024	701409	34848
experience economy OR strategic management	1971-2024	359713	13860
strategizing OR experience economy	1982-2024	15690	2263

Джерело: розроблено автором

За даними табл. 3.1, найбільше всього публікацій в наукометричних базах проіндексовано за загальним напрямом стратегічного менеджменту. Для глибшого дослідження моделі економіки вражень, процесу стратегування пошуковий запит у базах Scopus та Web of Science було здійснено за ключовими поняттями «strategizing» та «experience economy» із використанням інструменту лапки («»), об'єднаних сполучником OR.

Структура публікацій з досліджуваної тематики за галузями знань у базі Scopus є достатньо розгалуженою.

Її можна представити наступним чином: бізнес, менеджмент та бухгалтерський облік – 31,5%; соціальні науки – 19,0%; економіка, економетрія та фінанси – 7,3%; комп'ютерні науки – 5,6%, інженерія – 5,4%; інші – 31,2%. У базі Web of Science структура публікацій за галузями знань дещо відрізняється: менеджмент – 22,9%; бізнес – 16,4%; економіка – 9,5%; гостинність, розваги, туризм – 11,2%; екологія – 5,2%; економіка – 4,9%; освіта та дослідження – 4,2%; інші – 25,7%. Такий розбіг можна пояснити тим, що у базі Scopus представлені більш ґрунтовні статті за глибиною та обсягом, крім того, проблематикою менеджменту, куди увійшло поняття і процес стратегування, у більшій мірі цікавилися як вчені, так і практики з суміжних, не тільки економічних напрямів для того, щоб висвітлити власні здобутки, знайти нові ідеї для розвитку своїх досліджень. Більша питома вага публікацій з економіки у Web of Science може бути пояснена їх практичною спрямованістю на впровадження управлінських рішень для розвитку бізнесу. В цілому галузева розгалуженість публікацій в обох наукометричних базах свідчить про комплексність і складність досліджуваних явищ та їх міждисциплінарність.

За результатом бібліометричного аналізу у контексті досліджень економіки вражень та стратегування відібрано за ознакою «стаття» 10601 публікація, що проіндексовані у наукометричній базі Scopus та 1755 – у наукометричній базі Web of Science.

Найбільш давньою статтею, що присвячена дослідженню економіки вражень (experience economy) у базах Scopus та Web of Science є робота [24], в

якій автори наголосили, що створення вражень – це вища цінність в економічній пропозиції і запропонували 5 принципів дизайну, які сприяють створенню вражень, що запом’ятовуються. Ця стаття є найбільш цитованою у сфері економіки вражень (у наукометричній базі Scopus – 3163 посилання, а у базі Web of Science – 2478 посилань).

Однією з останніх публікацій за 2024 рік на час проведення дослідження у сфері економіки вражень у базі Scopus є стаття (Nor Azazi NA та ін., 2024), в якій досліджується вплив розвитку вищих навчальних закладів в країні на економіку вражень в сучасній міській економіці, особливо в секторі послуг, а у базі Web of Science це стаття (Roy A., Sundbo J., 2024), що присвячена поглибленню питань входження в економіку вражень. Публікація щодо входження в економіку вражень підтверджує зростання популярності цієї моделі економічних відносин, її визнання та практичну цінність для розвитку й оновлення економічних відносин, пошуку напрямів практичного використання економічних інструментів, які були б здатні вивести економіку на нові терена трансформації.

Найбільш давньою статтею у базі Scopus за напрямом «стратегування» (strategizing) є стаття Cavanaugh D. [10], в якій зосереджено увагу на стратегуванні особистості, представлено підходи та тактики для підвищення ефективності діяльності. Найбільш новою публікацією за напрямом «стратегування» у базі Scopus є стаття Akpanhou R. [2], що присвячена стратегуванню в сфері енергетики та його використанню для прогнозування ситуації з найбільш проблематичною галуззю економіки – енергетичною до 2050 року. Що підтверджує актуальність застосування процесу стратегування у найбільш проблемних галузях економіки сьогодення.

У свою чергу, найбільш давньою статтею у базі Web of Science за напрямом «стратегування» є стаття 1982 р. Taura DJ [28], яка присвячена використанню стратегування для досягнення успішності в економічній діяльності більшістю країн та підприємств у 80-ті роки XX століття. А найсвіжішою публікацією зі стратегування є стаття Degraeveld D., Tun CHM. [15],

в якій досліджуються проблеми корпоративного управління компанією, виклики, з якими стикаються власники і менеджери завдяки трансформації зовнішнього середовища, що стає більш крихким і непередбачуваним. Тобто розкриваються проблеми, з якими стикається великий сімейний конгломерат у М'янмі Burma Drinx Group (BDG), що працює в кількох галузях, але найбільш присутній у виробництві безалкогольних напоїв на чолі зі своєю флагманською компанією Burma Drinx Company (BDC) в умовах "недружнього" бізнес-середовища, а також у турбулентному політичному та економічному контексті зовнішнього оточення, яке трансформується і стає все більш непередбачуваним, що вимагає використання нових моделей економічних відносин, однією з яких є економіка вражень. Тобто ці факти підтверджують спрямованість публікацій у наукометричних базах на вирішення нагальних економічних питань міжнародного масштабу та поступове об'єднання проблематики економіки вражень та стратегування для їх спільного дослідження і вирішення.

Варто зазначити, що публікаційна активність за напрямками стратегування та економіки вражень має тенденцію до зростання. Кількість статей зі стратегування в умовах економіки вражень у базі Scopus у 1982-1992 рр. не перевищувала 10 статей на рік, а починаючи з 1992 р. наступні 20 років спостерігається поступове зростання кількості публікацій (до 319 публікацій на рік у 2012 р.). Пік публікаційної активності відповідає періоду з 2012 р. по 2024 р., в 2023 р. кількість публікацій зросла до 1369 публікацій на рік. У базі Web of Science перша публікація за даним напрямком проіндексована у 1985 р., кількість публікацій поступово зростала і досягла у 2023 р. свого максимуму – 203 публікації на рік. Тому для продовження досліджень доцільно зосередити увагу на публікаціях з 1998 року, коли науковий інтерес авторів до цієї тематики стабілізувався та поступово почав наростати.

У табл. 3.2 представлено рейтинг наукових публікацій за кількістю цитувань у наукометричних базах Scopus та Web of Science. Згідно за даними табл. 3.2, найбільш цитованою публікацією у наукометричних базах Scopus та Web of Science є стаття Teece DJ, Pisano G., Shuen A. [29] (19060 цитувань у базі

Scopus та 15245 цитувань у Web of Science), яка присвячена концепції динамічних можливостей та формуванню конкурентних переваг фірми, пропозиції якої можна віднести як до моделі економіки вражень, так і до процесу стратегування суб'єктів господарювання.

Таблиця 3.2

**Рейтинг наукових публікацій за кількістю цитувань у
наукометричних базах Scopus та Web of Science**

Назва	Автор	Джерело	Рік	Кількість цитувань	
				Scopus	Web of Science
Dynamic capabilities and strategic management	Teece DJ, Pisano G., Shuen A.	Strategic Management Journal. 18(7). Pp. 509-533	1997	19060	15245
Welcome to the experience economy.	Pine BJ., Gilmore JH	Harvard Business Review. 76(4). Pp. 97	1998	3163	2486
Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal	Floyd SW, Lane PJ	Academy of Management Review. 25(1). Pp. 154-177	2000	971	797
Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal	Warner KSR, Wager M.	Long Range Planning. 52 (3). Pp. 326-349	2019	940	742
Nobody's watching? Subtle cues affect generosity an anonymous economic game	Haley KJ, Fessler DMT	Evolution and Human Behavior. 26(3). Pp. 245-256	2005	794	702

Джерело: розроблено автором

Другою за цитованістю є стаття Pine B.J., Gilmore J.H. [24], в якій безпосередньо вперше запропоновано використовувати модель економіки вражень і розкрито її особливості та принципи застосування. Такий підвищений науковий інтерес до статті з економіки вражень свідчить про зацікавленість

дослідників інформацією про враження, побудову економічних відносин на їх основі, що сприяли б успішності розвитку бізнесу на нових концептуальних засадах.

Найбільш цитовані статті з питань стратегування в умовах економіки вражень, що проіндексовані у наукометричних базах Scopus та Web of Science, присвячені: формуванню конкурентних переваг фірми; розробленню конкурентної стратегії в умовах економіки вражень; пом'якшенню стратегічного рольового конфлікту; вивченню діяльності компаній в традиційних галузях, які розбудовують динамічні можливості для цифрової трансформації; формуванню репутації.

Географічна спрямованість статей науковців, що мають високу публікаційну активність з питань стратегування в умовах економіки вражень, засвідчив, що найбільша кількість робіт з визначеної тематики опублікована вченими з США (2257 публікацій в Scopus; 574 публікацій у Web of Science), Великобританії (1774 та 262 публікації відповідно); Китаю (891 та 240 публікації). Така кількість публікацій з розвинутих країн світу свідчить про їх зацікавленість функціонуванням моделі економіки вражень та стратегування як основного процесу забезпечення її розвитку та впровадженням пропозицій забезпечення формування вражень для зростання доданої вартості та прибутку підприємств, які ця модель економіки забезпечує в процесі свого функціонування. Публікацій з України у наукометричній базі Scopus за даним напрямом проіндексовано лише 108, а у Web of Science – 14. Така ситуація може бути пояснена недостатньою увагою вітчизняних науковців і практиків до переваг моделі економіки вражень та обмеженим розумінням її практичної значущості для розвитку бізнесу.

Проведений аналіз індексованих публікацій за значною кількістю статей довів їх значущість та доцільність використання для обґрунтування понятійно-категоріального апарату за проблематикою економіки вражень та стратегування її розвитку. З цією метою застосовано програмне забезпечення VOSviewer. Усі результати пошуку в наукометричних баз Scopus та Web of Science були

експортовані у форматі, розділеному табуляцією, який включав бібліографічну інформацію, таку як назви, автори, журнали, установи, кореневі поняття, роки публікації та анотації для подальшого аналізу і візуалізації у мережесхемних бібліометричних картах, що відповідає рекомендаціям роботи Губарева І та ін. [16]. Мережесхемні карти характеризують важливість і частоту використання понять за такими ознаками, як діаметр кола та віддаленість розташування шуканих понять від кореневих у виділених кластерах за результатами роботи програмного забезпечення. Кожний кластер має свій колір на мережесхемній карті, що дозволяє визначити взаємозв'язки понять за їх тісністю у внутрішньому середовищі кластера та у зовнішньому, тобто між кластерами. Графічна інтерпретація результатів мережесхемної карти представлена на рис. 3.1.

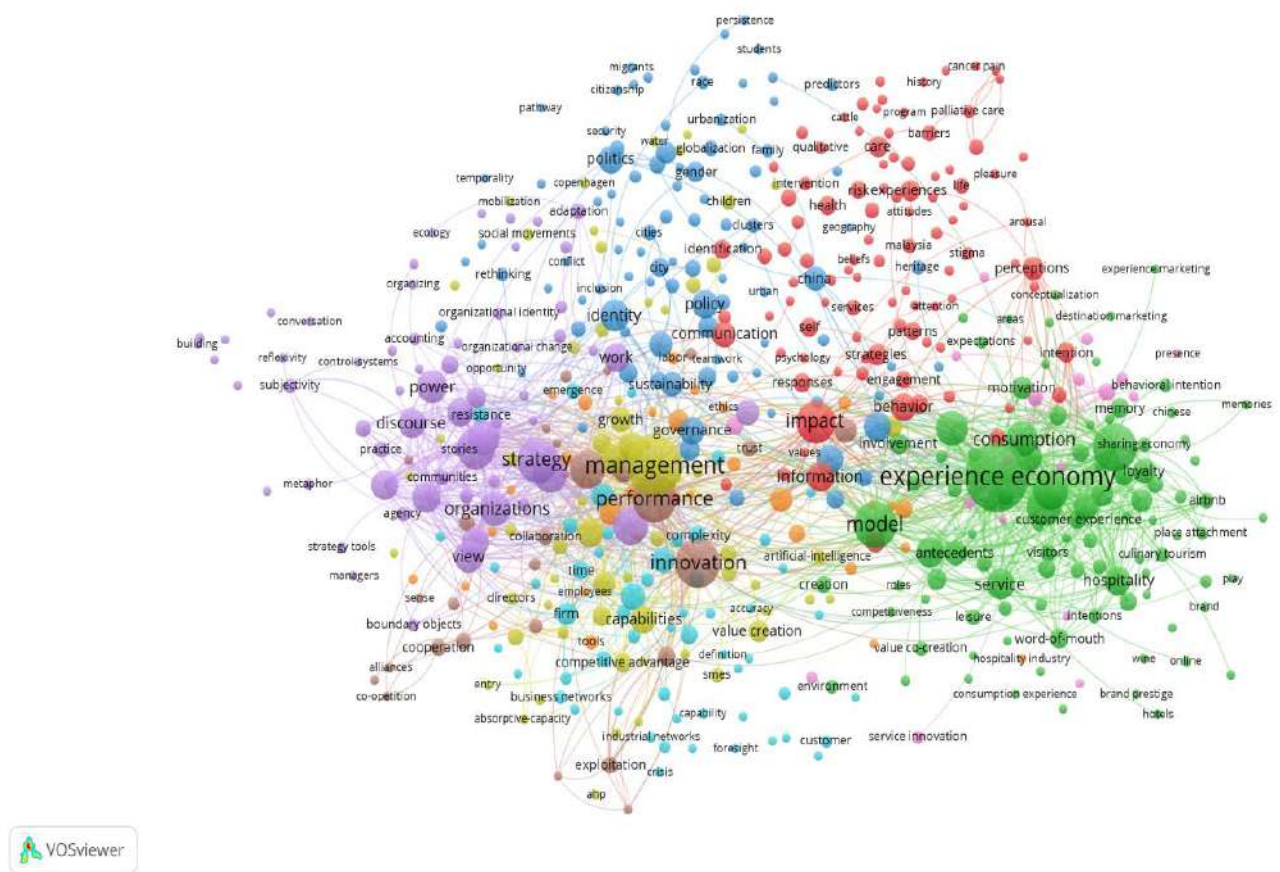


Рис. 3.1. Мережева візуалізація цитування статей за кореневими поняттями економіка вражень та стратегування, реалізована за допомогою інструментарію VOSviewer v.1.6.10(сформовано автором)

у табл. 3.3, кожен з яких позначено певним кольором в залежності від хронологічного періоду публікацій та кількості основних понять, що увійшли до його складу (від червоного до рожевого).

Таблиця 3.3

Характеристика кластерів основних понять у наукових дослідженнях з проблематики економіки вражень та стратегування її розвитку

Кластер	Найуживаніше поняття	Кількість основних понять	Найбільш уживані поняття
1 червоний	Impact	109	Information, behavior, perceptions, experiences, care, health, risk, communication, emotion
2 зелений	Experience economy	96	Model, satisfaction, quality, tourism, experience, service, hospitality, dimensions, loyalty, authenticity, brand
3 синій	Economy	92	Identity, transformation, sustainability, policy, politics, governance, framework, education
4 жовтий	Management	63	Growth, systems, corporate governance, industry, capabilities, entrepreneurship, value creation, development, social, digitalization
5 фіолетовий	Strategizing	62	Strategy, strategic management perspective, changes, organization, power, middle managers, discourse, work, view, sensemaking, technology, rationality
6 блакитний	Firm	55	Evolution, business model, future, dynamics, success, product development, uncertainty, strategy process
7 помаранчевий	Business	32	Participation, resource, information technology, integration, corporation, foresight, future
8 коричневий	Innovation	28	Performance, knowledge, networks, exploitation, cooperation
9 рожевий	Augmented reality	18	Flow, virtual reality, tourism experience, presence

Джерело: розроблено автором

Згідно з табл. 3.3 кожен кластер має певну спрямованість:

перший кластер – червоний (109 основних понять), найбільш вживаним кореневим поняттям є «вплив». До цього кластеру увійшли публікації, в яких досліджуються фактори впливу на стратегування в умовах економіки вражень. Серед основних понять цього кластеру найбільш вживаними є такі, що пояснюють поведінку споживачів і партнерів в умовах економіки вражень, а саме: інформація, поведінка, сприйняття, досвід, ризик, комунікація, емоції;

другий кластер – зелений (96 ключових слова). Найбільш вживаним кореневим поняттям є – економіка вражень. В кластер потрапили публікації, в яких зосереджено увагу на умовах галузевій спрямованості та інструментах формування вражень, а також на таких та поняттях як модель, задоволення, якість послуг, враження, розвиток туризму та гостинності, лояльність, аутентичність, бренд;

третій кластер – синій (92 ключових слів). Кластер включає публікації, в центрі уваги яких знаходяться глобальні питання економіки та розвитку. Цей кластер поєднав публікації, які присвячені питанням трансформації, стійкості, управлінню, структурам, освіті (знанням);

четвертий – жовтий (63 ключових слова) найбільш вживаним є термін – «менеджмент». Кластер поєднує публікації, що сфокусовані на зростанні, корпоративному управлінні, можливостях, підприємництві, створенні вартості, розвитку, соціальній сфері, цифровізації;

п'ятий – фіолетовий (62 ключовий слів) – «стратегування» – сполучає публікації з вибору стратегії, використання стратегічного менеджменту, визначення перспектив та змін, застосування влади, сенсоосмислення, технологій, раціональності;

шостий – блакитний (57 ключових слів) – «фірма» – включає статті, в яких зосереджено увагу на еволюції, обґрунтуванні бізнес моделі, забезпеченні динаміки, успіху, розвитку, невизначеності, процесі стратегії;

сьомий – помаранчевий (55 ключових слів) характеризує найбільш вживаний термін «бізнес». До кластеру увійшли публікації, в яких

досліджуються нові напрями для розвитку бізнесу: інформаційні технології, інтеграція, корпорація, форсайт, майбутнє;

восьмий – коричневий (37 ключовий слів) – «інновації» – фокусується на продуктивності, знаннях, мережах, співпраці, що сприяють активізації інноваційної активності суб'єктів господарювання;

дев'ятий кластер – рожевий (18 ключових слів) – «доповнена (віртуальна) реальність». В кластер потрапили публікації, що пов'язані з сучасними трендами діджиталізації і характеризують особливості створення і використання віртуальної реальності, досвіду, вражень, забезпечення присутності споживачів і партнерів в процесі формування вражень.

На рис. 3.3 представлено мапу взаємозв'язку понять з терміном – «experience economy» як основним для проведеного дослідження.

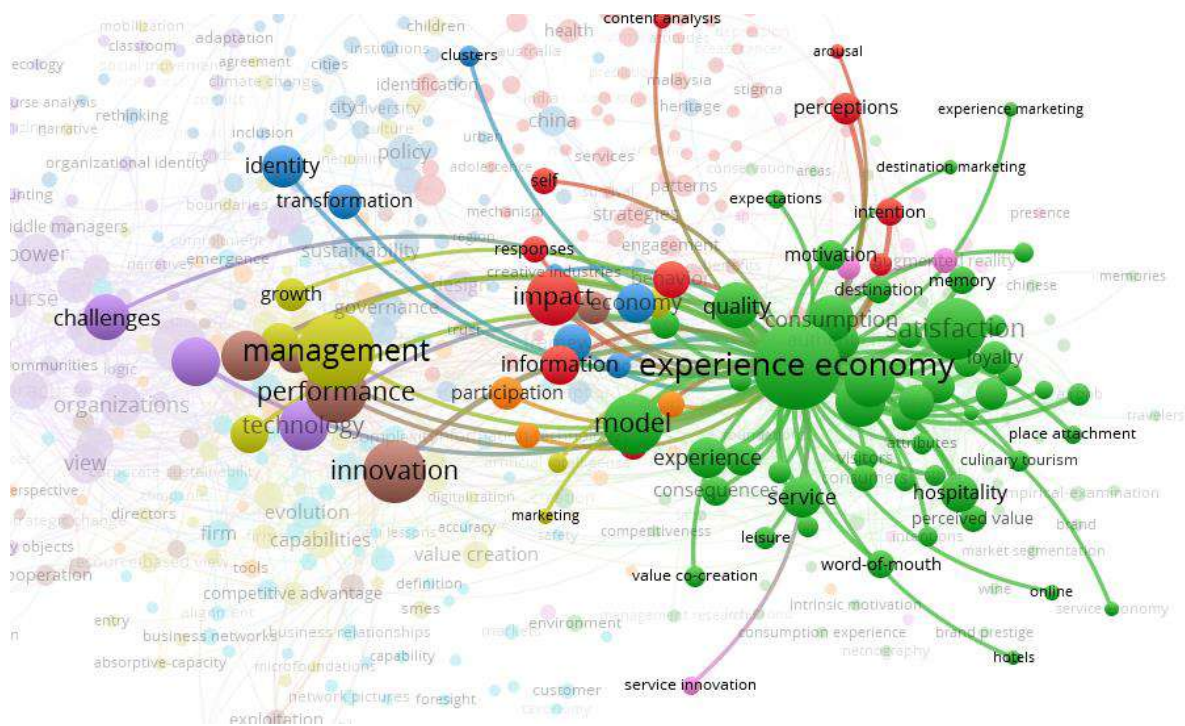


Рис. 3.3 Мапа взаємозв'язку кореневих понять до терміну «experience economy», реалізована за допомогою інструментарію VOSviewer v.1.6.10(сформовано автором)

Згідно з рис. 3.3, термін «experience economy» є основою 2 (зеленого) кластеру, який тісно пов'язаний з такими поняттями інших кластерів як: вплив, менеджмент, ефективність, інновації.

На рис. 3.4 представлено мапу взаємозв'язку понять з терміном – «Strategizing».

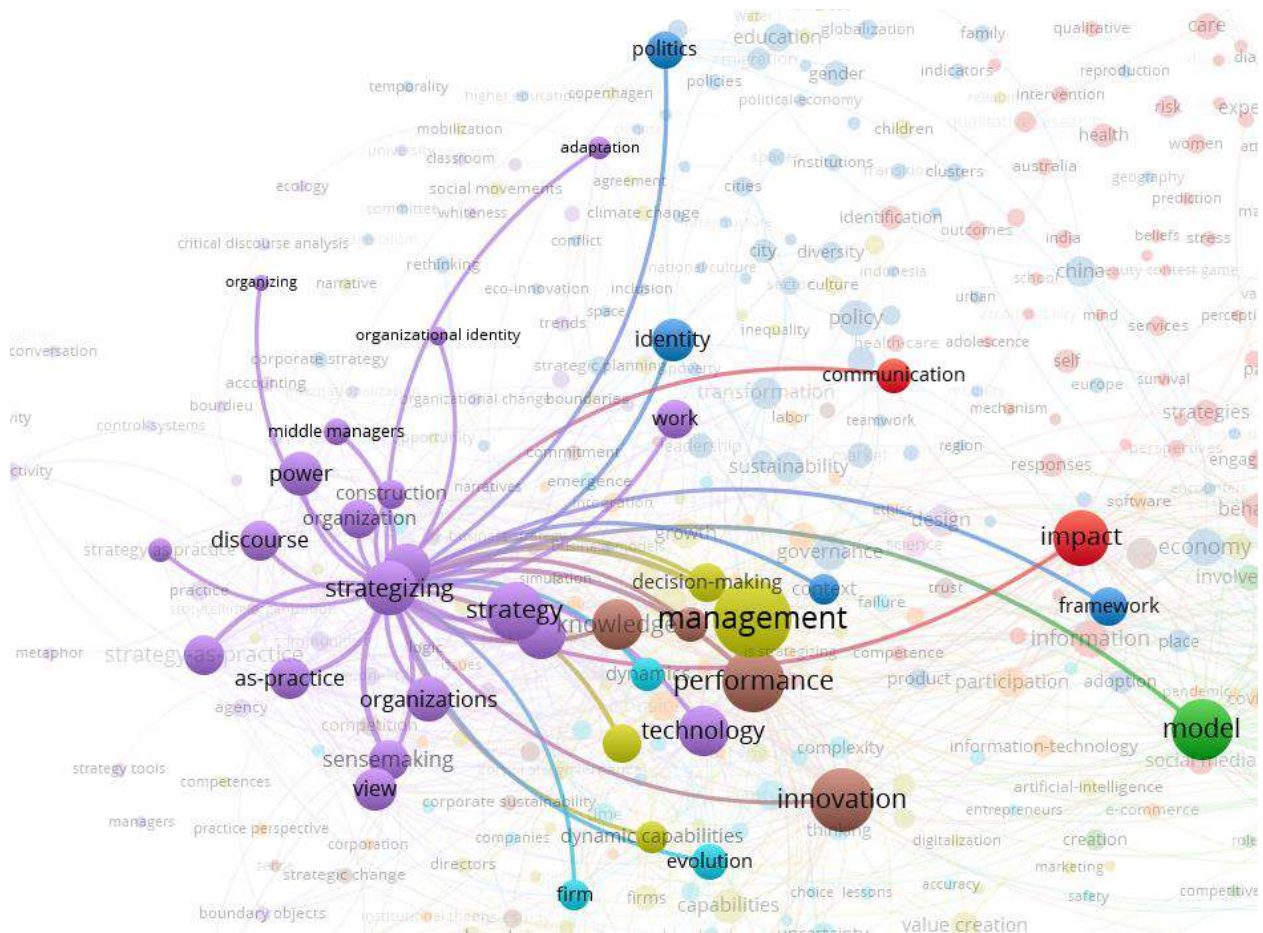


Рис. 3.4. Мапа взаємозв'язку кореневих понять до терміну «strategizing», реалізована за допомогою інструментарію VOSviewer v.1.6.10 (сформовано автором)

У відповідності з рис. 3.4, термін «Strategizing» є основою 5 (фіолетового) кластеру, він має безпосередні взаємозв'язки з такими кореневими поняттями інших кластерів як: стратегія, організація, вплив, модель, технологія, менеджмент, ефективність, інновації.

Хронологічне представлення публікацій за кореневими словами на мережевій мапі щодо економіки вражень та стратегування її розвитку позначено різними кольорами від синього до жовтого і наведено на рис. 3.5. За цією мапою можна констатувати, що інтенсивний розвиток наукових досліджень з питань економіки вражень та стратегування відбувався у 2014-2018 роках (сині взаємозв'язки). У цей період більшість публікацій була акцентована на менеджменті, формуванні стратегії, підвищенні ефективності управління суб'єктами господарювання, забезпеченні конкурентних переваг, перфомансі (інтерактивній участі споживачів і партнерів в процесі створення продукції чи надання послуги), комунікаціях, сторіс (історії про продукт або підприємство, що зацікавить споживачів чи партнерів), дискурсі, резистентності (стійкості), впровадженні інновацій, розпочався інтерес до форсайтингу. Тобто в цей період, не дивлячись на переваги менеджменту і стратегічного менеджменту, почали використовуватися поняття, що наближають дослідників до проблематики економіки вражень. У наступному періоді з 2018-по 2024 рр. (жовті кореневі поняття і взаємозв'язки) спостерігалось зміщення активності досліджень та їх оприлюднення від менеджменту формування і реалізації стратегії (стратегічного менеджменту) до досліджень у сфері економіки вражень, з акцентуванням уваги на поняттях: споживання, віртуальної реальності, моделей, соціальних мереж, креативності, формуванні вражень, ризику вражень, лояльності, бренду, репутації, поведінки, досвіду, сприйнятті, підтримується інтерес до формування стратегій, антецедентів (попередніх заходів, від яких залежить майбутнє), тобто прогнозуванні, що підкреслює важливість стратегування у його сьогоденішньому розумінні. Тобто поступово дослідження переходять від напряду фактичної реальності (оф-лайн) до додаткової, тобто віртуальної реальності (он-лайн), поведінки, вражень, репутації, бренду в рамках економіки вражень. На основі узагальнення виявлених тенденцій щодо важливості та частоти використання понять у міжнародних публікаціях за проблематикою економіки вражень та стратегування її розвитку, географічну спрямованість

попередні дослідження мають конкретну спрямованість на вирішення окремих питань як економіки вражень, так і стратегування, тобто ці явища не розглядались у взаємозв'язку та не було здійснено спроби обґрунтувати їх понятійно-категоріальний апарат. У представлений дисертації та опублікованих статтях автора за цією складною тематикою [18, 38, 40] ці феномени розглядаються комплексно, у їх взаємозв'язку в контексті використовуваних понять, їх подання, розвитку, географічної та хронологічної спрямованості досліджень, внутрішньої і зовнішньої кластеризації. Така комплексність відрізняє представлені результати досліджень від досліджень попередників. У статті вперше обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат і напрями сучасних досліджень економіки вражень та стратегування у симбіозі, що є суттєвим здобутком досліджень сучасних економічних моделей розвитку міжнародних економічних відносин і може бути використано як теоретичний внесок у розвиток економічної теорії, теорії економіки підприємств та теорії менеджменту.

Таким чином, в результаті проведеного дослідження поглиблено теоретичні засади моделі економіки вражень як перспективної моделі розвитку економічних відносин та процесу стратегування у міжнародному науковому просторі з використанням методів бібліометричного аналізу, контент аналізу та програмного забезпечення VOSviewer v.1.6.10. Аналіз засвідчив зростання кількості публікацій у світі, присвячених питанням цих двох сучасних явищ. За результатом бібліометричного аналізу 10601 публікацій, що проіндексовані у базі Scopus та 1755 у Web of Science, було виявлено 9 кластерів наукових досліджень та використаних понять, які характеризують ключові напрями наукових пошуків у контексті економіки вражень та стратегування. Лідерами за кількістю публікацій, що індексуються в Scopus та Web of Science та містять поняття «strategizing» і «experience economy» є США, Великобританія та Китай, що підтверджує їх важливість для успішного функціонування найбільш розвинутих економік світу та необхідність і доцільність їх використання та поширення для удосконалення економічних моделей функціонування в інших

країнах світу, що розвиваються. Українські дослідники відстають у цьому сенсі, їм доцільно активізувати свої наукові пошуки щодо економіки вражень та стратегування і їх запровадження для відродження економіки України у післявоєнний період.

Результати бібліометричного аналізу за хронологічним виміром свідчать, що інтенсивний розвиток наукових досліджень з питань економіки вражень та стратегування відбувався у 2014-2018 роках. На початкових етапах дослідження науковці акцентували увагу на формуванні стратегії, підвищенні ефективності управління фірмою, забезпеченні конкурентних переваг, впровадженні інновацій. В останні роки (2018-2024 рр.) спостерігається активність досліджень у сфері економіки вражень, стратегування, соціальних мереж, віртуальної реальності, репутації, бренду, вражень, задоволень, комунікацій, поведінки, задоволень споживачів і партнерів. На основі аналізу основних публікацій з проблематики економіки вражень і стратегування обґрунтовано склад понятійно-категоріального апарату досліджень економіки вражень та стратегування у симбіозі, до якого віднесено такі поняття: економіка вражень, стратегування, стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація.

Виділені поняття і категорії доцільно використовувати для розроблення парадигми і методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

3.2. Парадигма стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Зміни у життєдіяльності і розвитку підприємств вимагають розроблення нової методології, які була б здатна як відповідати викликам сьогодення, так і надавати можливість формувати стратегічні перспективи їх розвитку. Сучасні економічні відносини переживають суттєву трансформацію, оскільки знаходяться під впливом і навіть тиском комплексу факторів, що зумовлюють необхідність пошуку нових теорій, методів, підходів, принципів, інструментів, які б дозволяли враховувати тенденції змін, притаманних сучасному світу. Економічні відносини відгукуються на існуючі найголовніші проблеми і змушують як науковців, так і практиків до пошуку методів і підходів до їх розв'язання. Основними визнаними науковою світовою спільнотою і провідними практикуючими менеджерами сучасними тенденціями трансформації економічних відносин є:

цифровізація (діджиталізація) та виникнення нових інструментів, засобів, методів, технологій використання інформації, систем оброблення інтелектуальних даних;

соціалізація суспільних відносин, прагнення людства до покращення ореолів свого проживання та використання ресурсів для забезпечення здорового способу життя і власного розвитку;

увага до змін клімату та існування екологічних проблем, що створюють загрозу існуванню людства і забезпеченню комфортності життя та якості розвитку;

економія всіх видів матеріальних, фінансових та інформаційно-інтелектуальних рересурсів для їх раціонального використання і збагачення населення, створення замкнутих циклів оброблення ресурсів, охорона ресурсів для нащадків;

створення нових видів продуктів як результату генетичних дослідів та розвитку генетики;

конс'юмерізація, яка сприяє прагненню до отримання нових емоційних та раціональних задоволень від використання можливостей продукції, послуг, технологій, креативних об'єктів, подорожей, споживання результатів функціонування культурних індустрій, що ґрунтуються на враженнях.

Ці основні тенденції сучасності сприяють формуванню нових економічних відносин і моделей економіки. До таких моделей економіки, згідно із зазначеними тенденціями, в основному відносять такі [39, 40] як ексабайтова економіка (exabyte economy), економіка добробуту (wellbeing economy), вуглецево-нейтральна економіка (netzero economy), циркулярна економіка замкнутого циклу (circular economy), економіка біоросту (biogrowth economy).

Економіка вражень (experience economy), оскільки управлінське рішення має об'єктивно-суб'єктивну природу, воно базується на раціональних та емоційних враженнях, що є продуктами отримання цінностей і вигід. Тому саме економіка вражень в результаті об'єднання раціональних та емоційних вражень дозволить споживачам і партнерам приймати обґрунтовані рішення про придбання продукції, користування послугами. співпрацю з підприємствами, що створюватиме синергетичний ефект розповсюдження такої моделі економіки найбільшими темпами. Такий висновок підтверджують економічні відносини, які склалися у найбільш розвинутих і успішних країнах світу, що підтримують розвиток своїх економік за моделлю економіки вражень (підрозділ 2.1), та флагманів галузей – відомих світових, міжнародних, національних корпорацій, які розробляють траєкторії своєї життєдіяльності з урахуванням особливостей і перспектив отримання раціональних і емоційних вражень.

Для того, щоб підприємства в умовах економіки вражень обґрунтовано обирали траєкторії свого розвитку, необхідно здійснювати процес стратегування – формування і вибору основних видів стратегій, що становлять основу їх стратегічного набору. Для цього потрібно врахувати переваги

економіки вражень і стратегування, усуваючи недоліки. Наукові дослідження, присвячені проблематиці економіки вражень, здійснювали одними з перших Pine B.J., Gilmore J.H. [24, 25], продовжили Балдинюк А. Г. [40], Петриченко П. [23], Чубукова О. Ю., Яренко А. В. [14], Вартанова О. В. [42], Хумарова Н.І. та інші [43], Nor Azazi N.A., Shaed M.M., Samsurijajan M.S., Ebekozien A. [22], в дослідженнях яких поступово розширювалася предметна область, пропонувалися розробки з застосування інструментів, методів, підходів, використання яких набувало більш широкої практичної значущості. Щодо стратегування, першим його дослідником був Williamson O.E. [35], поступово розширювалося коло прихильників цієї проблематики, в яку включали психологічні аспекти, територіальні щодо державного, територіального, регіонального та мікросистемного стратегування, що можливо прослідкувати в роботах Вишневського О.С. [32], Гурочкіної В.В. [17], Іванова Ю.Б. [44], Жегус О. [45], Morton, J., Amrollahi, A., Wilson, A. D [46], Carlsson, L. [47]. Тобто стратегування поступово переставали ототожнювати з стратегічним управлінням, виділили його особливості та основні етапи розвитку [18]. Окремі аспекти спільного розгляду економічних досліджень явища економіки вражень та процесу управління у стратегічному періоді були здійснені у роботі Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., Iain, P. G [4]. Проте врахування переваг стратегування як процесу та економіка вражень як явища з позиції їх теоретичного та категоріального обґрунтування у хронологічному аспекті в міжнародному публікаційному просторі здійснено, як показав проведений аналіз, у роботі автора [48], яку доцільно розглядати як теоретичне підґрунтя формування методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням особливостей сучасного функціонування економічних відносин. Відсутність розробленої й обґрунтованої методології стратегування розвитку підприємств умовах економіки вражень обумовлює об'єктивну необхідність її обґрунтування.

У загальному визначенні під методологією розуміється спосіб, підхід до дослідження явищ, планомірний шлях наукового пізнання і встановлення

істини, тобто вчення про найбільш загальні принципи, структуру, логічну організацію, методи та засоби пізнання і перетворення навколишнього світу. Сучасна методологія є внутрішньо диференційованою і спеціалізованою областю знання у певній предметній галузі та характеризується такими рівнями: філософським, загальнонауковим, конкретно-науковим, технологічним. Щодо форм методології, вони існують як дескриптивна (описова), тобто вчення про структуру наукового знання, закономірності наукового пізнання та прескриптивна (нормативна) – вчення про регуляцію діяльності наукового пізнання.

Щодо викладеної методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, вона є конкретно-науковою та дискриптивною. Розроблена методологія виконує такі основні функції [49, 50, 51]:

визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища, до яких в запропонованій методології віднесено стратегування як процес та економіки вражень як явище і система економічних відносин;

обґрунтовує траєкторію досягнення мети пізнання, що забезпечують етапи реалізації науково-методологічного підходу до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень;

забезпечує комплексне надбання інформації, що забезпечує використання комплексу загальних методів пізнання: аналізу, синтезу, структурно-логічного аналізу, теоретичного узагальнення, системного підходу, комплексного підходу; та спеціальних методів дослідження: ресурсного підходу, підходу ключових факторів успіху, підходу динамічних компетентностей, стратегічного вектору та матриці позиціонування, SWOT-аналізу, економіко-статистичного аналізу, багатовимірний факторний аналіз, кластерний аналіз, методу нейронних мереж, прогнозування з використанням кривих зростання, експертних методів, методу золотого перетину, Agile методології, інформаційно-комунікаційний та організаційний форсайт;

узагальнює та систематизує терміни і поняття, тобто категоріальний апарат дослідження, представлений у підрозділі 3.1;

забезпечує формування системи основних положень і принципів пізнання й дослідження процесів і явищ, розкритих і описаних у розробленій парадигмі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень;

сприяє формуванню системи об'єктивних фактів пояснення певних явищ та процесів, що є результатами застосування розробленого методичного забезпечення з урахуванням парадигми та науково-методологічного підходу до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень на основі логіко-аналітичного інструментарію.

Спираючись на функції методології, можна зробити висновок, що вона характеризує концептуальний виклад гіпотез, мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища на основі дотримання основних принципів дослідження.

Гіпотезами дослідження є такі.

Головною гіпотезою є наступне: в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень необхідно враховувати раціональні та емоційні враження, які зумовлюються їх атрактивністю та репутацією.

Зовнішнє оточення підприємств та їх внутрішнє середовище постійно трансформуються, стають непередбачуваними, особливо в умовах воєнних дій щодо України, їх взаємний вплив є нелінійним, що ускладнює здійснення стратегування і вимагає визначення чутливих показників для спрямування управлінських рішень на досягнення кількісно-якісної зміни їх значень для забезпечення розвитку підприємств.

Стратегування є новим видом економічного стратегічного мислення, мистецтвом, процесом формування і вибору стратегій досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на розвиток, саморозвиток, забезпечення і продовження успішної життєдіяльності.

Стратегування охоплює процеси формування і вибору стратегій з визначенням основних заходів планів їх реалізації.

Розвиток підприємств є процесом кількісно-якісних перетворень їх характеристик в процесі вирішення суперечностей, що виникають і супроводжують життєдіяльність суб'єктів господарювання і взаємовідносини із стейкхолдерами.

В процесі цифровізації (діджиталізації) у стратегуванні працівники підприємств повинні враховувати особливості цифрової трансформації зовнішнього середовища та володіти цифровими компетентностями, використовувати віртуальний простір і соціальні мережі для взаємодії з стейкхолдерами, здійснення гнучкого управління за Agile методологією з використанням адекватних цифрових платформ.

Економіка вражень є найбільш перспективною формою економічних відносин, яка використовується у розвинутих країнах світу, ґрунтується на враженнях стейкхолдерів і сприяє розвитку підприємств, що є доцільним в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України [54, 55].

Симбіоз стратегування та економіки вражень має спільні і взаємопов'язані поняття і категорії, які складають їх спільний понятійно-категоріальний апарат, що розширює розуміння сутності стратегування як процесу та економіки вражень як системи економічних відносин у контексті мутуалізму, тобто взаємозбагачення.

Ланцюг «емоції – враження – економічні відносини» є підґрунтям економіки враження, враження ідентифікуються відмінними характеристиками, виконують функції активізації поведінки стейкхолдерів та підвищення атрактивності підприємств.

Враження є різноманітними за сутністю (раціональні, раціонально-емоційні, емоційно-раціональні, емоційні) і змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, культурні, соціологічні) . Раціональні враження характеризують атрактивність підприємства, яка визначається економіко-математичними методами, емоційні – його репутацію з використанням

експертних методів. На основі раціональних і емоційних вражень формуються стратегії розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Забезпечення використання стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень залежить від успішності просування бренду (або системи брендів продукції і підприємства) за моделлю резонансу у реальному і віртуальному просторі, яка формує у стейкхолдерів прихильність до підприємств на підґрунті раціональних й емоційних вражень.

Корпоративними (діловими) стратегіями підприємств є: функціонування, зростання, розвиток з виділенням за кожною трьох субстратегій – деструктивних, коливальних (балансованих), конструктивних. Конкурентні стратегії вирізняються за продукцією (товаром), технологіями, ринками з субстратегіями за ознаками цін, якості, новизни (інноваційності). Функціональні, ресурсні, продуктові (товарні) стратегії мають достатньо розгалужену класифікацію, що є окремим предметом дослідження.

Стратегії розвитку мають окрему класифікацію, яка в умовах економіки вражень збагачується додатковими ознаками: за змістовністю вражень, за рівнем атрактивності, за рівнем репутації, рівнем інноваційності розвитку.

Стратегування для визначення стратегій бізнес-переговорів і застосування Agile технологій, адекватних рівню атрактивності щодо раціональних вражень про підприємство та рівню репутації відносно емоційних вражень про нього у стейкхолдерів, враховує процедури інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів.

Узагальнене представлення висунутих гіпотез представлено у табл. 3.4.

Означені особливості сучасних реалій життєдіяльності підприємств, система гіпотез, виділені суперечності розвитку (підрозділ 1.2) зумовлюють сутність вихідних методологічних положень проведеного дослідження – парадигми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, тобто є її методологічною основою, яка визначає стратегію наукового пізнання досліджуваних процесів і явищ.

Таблиця 3.4

Гіпотези парадигми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Основна сутність гіпотез	Основна сутність гіпотез
Головна гіпотеза полягає у такому: в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень необхідно враховувати раціональні та емоційні враження, які зумовлюються їх атрактивністю та репутацією.	
1. Зовнішнє оточення підприємств та їх внутрішнє середовище постійно трансформуються, стають непередбачуваними, особливо в умовах воєнних дій щодо України, їх взаємний вплив є нелінійним, що ускладнює здійснення стратегування і вимагає визначення чутливих показників для спрямування управлінських рішень на досягнення кількісно-якісної зміни їх значень для забезпечення розвитку підприємств.	7. Симбіоз стратегування та економіки вражень має спільні і взаємопов'язані поняття і категорії, які складають їх спільний понятійно-категоріальний апарат, що розширює розуміння сутності стратегування як процесу та економіки вражень як системи економічних відносин у контексті мутуалізму, тобто взаємозбагачення.
2. Стратегування є новим видом економічного стратегічного мислення, мистецтвом, процесом формування і вибору стратегій досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на розвиток, саморозвиток, забезпечення і продовження успішної життєдіяльності.	8. Ланцюг «емоції – враження – економічні відносини» є підґрунтям економіки враження, враження ідентифікуються відмінними характеристиками, виконують функції активізації поведінки стейкхолдерів та підвищення атрактивності підприємств.
3. Стратегування охоплює процеси формування і вибору стратегій з визначенням основних заходів планів їх реалізації.	9. Враження є різноманітними за сутністю (раціональні, раціонально-емоційні, емоційно-раціональні, емоційні) і змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, культурні, соціологічні). Раціональні враження характеризують атрактивність підприємства, яка визначається економіко-математичними методами, емоційні – його репутацію з використанням експертних методів. На основі раціональних і емоційних вражень формуються стратегії розвитку підприємств в умовах економіки вражень.
4. Розвиток підприємств є процесом кількісно-якісних перетворень їх характеристик в процесі вирішення суперечностей, що виникають і супроводжують життєдіяльність суб'єктів господарювання і взаємовідносини із стейкхолдерами.	10. Корпоративними (діловими) стратегіями підприємств є: функціонування, зростання, розвиток з виділенням за кожною трьох субстратегій – деструктивних, коливальних (балансованих), конструктивних. Конкурентні стратегії вирізняються за продукцією (товаром), технологіями, ринками з субстратегіями за ознаками цін, якості, новизни (інноваційності). Функціональні, ресурсні, продуктові (товарні) стратегії мають достатньо розгалужену класифікацію, що є окремим предметом дослідження.
5. В процесі цифровізації (діджиталізації) у стратегуванні працівники підприємств повинні враховувати особливості цифрової трансформації зовнішнього середовища та володіти цифровими компетентностями, використовувати віртуальний простір і соціальні мережі для взаємодії з стейкхолдерами, здійснення гнучкого управління за Agile методологією з використанням адекватних цифрових платформ.	11. Стратегії розвитку мають окрему класифікацію, яка в умовах економіки вражень збагачується додатковими ознаками: за змістовністю вражень, за рівнем атрактивності, за рівнем репутації, рівнем інноваційності розвитку.
6. Економіка вражень є найбільш перспективною формою економічних відносин, яка використовується у розвинутих країнах світу, ґрунтується на враженнях стейкхолдерів і сприяє розвитку підприємств, що є доцільним в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України.	12. Стратегування для визначення стратегій бізнес-переговорів і застосування Agile технологій, адекватних рівню атрактивності щодо раціональних вражень про підприємство та рівню репутації відносно емоційних вражень про нього у стейкхолдерів враховує процедури інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів.

Спираючись на це твердження, під основними складовими методології доцільно розуміти: парадигму, принципи та науково-методологічний підхід вирішення проблеми. По відношенню до об'єкта і предмета дослідження – стратегування розвитку підприємства в умовах економіки вражень, їх сутність розкривається таким чином.

Щодо парадигми, під цим знанням розуміється сукупність наукових надбань, зокрема теорій, концепцій та методів, які були розроблені і впровадженні в конкретній області [52]. Тобто парадигма є продуктом бачення і мислення, сукупністю уявлень про об'єкт, процеси, явища в системі управління, набір системоутворюючих цілей, сценарій можливих подій, вихідну концептуальну схему, нову модель рішення досліджуваних завдань. Тому основні положення, що характеризують сутність парадигми стратегування розвитку підприємства в умовах економіки вражень полягають у такому.

1. Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємств в сучасних умовах знаходяться у стані трансформації і характеризуються відрізняються постійною зміною їх якісних характеристик, які накопичуються у напрямках мінливості, невизначеності, нелінійності та крихкості. Такі зміни притаманні у більшій мірі економічним відносинам в Україні в умовах воєнного періоду, а також всіх країн світу завдяки трансформації зовнішнього оточення підприємств у міжнародному економічному середовищі глобалізованого світу, про що відзначали науковці [1, 7, 11]. Стабільний, очікуваний, простий і визначений SPOD-світ став притаманний лише окремим галузям у певних країнах. В основному зовнішнє середовище у більшості галузей і країн стає мінливим, невідомим, заплутаним, неясним, тобто перетворюється на VUCA-світ, ламким, крихким, слабким, занепокоєним, тривожним, нелінійним, незбагненим, незрозумілим, що відповідає і BANI-світу, економічні відносини поступово поринають у безладдя, хаос, егоцентричність, турбулентність, тобто починає формуватися DEST-світ [7, 11]. Для того, щоб бути успішними у такій ситуації, підприємства повинні використовувати адекватні методи, моделі управління на основі глибоких досліджень складу факторів зовнішнього оточення, їх

чутливості до змін, внутрішнього середовища для визначення можливості їх пристосування до перебігу трансформації, яке повинно ґрунтуватися на інноваційних процесах. З огляду на якісні характеристики, притаманні зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємств в умовах сьогодення в світових економічних відносинах і особливо в Україні в умовах воєнного стану, основними методами дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища життєдіяльності підприємств, їх взаємного впливу є нелінійні методи, такі як нейронні мережі, багатовимірний факторний аналіз, який дозволяє виявляти латентні фактори та враховувати їх вплив і значущість на процес управління життєдіяльністю підприємств та стратегування розвитку безпосередньо.

2. Оскільки фактори зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств знаходяться у стані постійної трансформації, це впливає на перебіг й особливості процесу стратегування. Від початку 21 сторіччя до теперішнього часу, у стратегічному управлінні впевнено реформується стратегування (від англ. «strategizing») як новий вид економічного стратегічного мислення, мистецтво, механізм досягнення поставлених підприємствами цілей з емерджентними властивостями, націленими на саморозвиток, що підтверджено проведеними дослідженнями [17]. Стратегування є нетотожним процесу стратегічного управління, оскільки передбачає здійснення формування і вибору стратегій, а стратегічне управління є ширшим процесом, що включає етапи реалізації стратегії і виконання для цього загальних функцій менеджменту: організації реалізації стратегій, мотивації працівників для успішності цього процесу, контролю початкових, поточних і кінцевих результатів реалізації. Тому стратегічне управління відрізняється системою цілей, об'єктом, предметом, функціями, методами здійснення.

3. Основні етапи стратегування включають процес формування і вибору стратегій, що полягає у визначення місії, бачення, цілей життєдіяльності (або її окремих етапів, наприклад, розвитку щодо даного дослідження) підприємства, аналізування факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ у

відповідності з поставленими цілями, визначення стратегічного набору (системи стратегій) життєдіяльності підприємства, обґрунтування критеріальних показників для їх відбору, ухвалення рішень про остаточний склад набору стратегій, прогнозування траєкторій руху підприємства у відповідності з прийнятими стратегіями з урахуванням можливих сценаріїв перебігу подій, здійснення організаційного та інформаційно-комунікаційного форсайтингів як складових реалізації прийнятих стратегій згідно із затвердженим стратегічним планом розвитку підприємства або його життєдіяльності в цілому. Таке визначення стратегування дозволить відсікти зайві складові й етапи та зосередитися на процесі формування стратегій у відповідності з можливостями підприємства, очікуваннями суб'єктів зовнішнього середовища для їх перетворення на реалії та отримання раціонального й емоційного задоволення від взаємодії з підприємством, які сприятимуть зростанню доданої вартості та прибутку в умовах розбудови новітньої моделі економічних відносин – економіки вражень.

4. Під розвитком розуміється процес кількісно-якісних перетворень у діяльності підприємств, які сприяють покращенню використання економічних ресурсів, процесів господарювання, взаємин із зовнішніми внутрішніми стейкхолдерами, що забезпечується за рахунок вирішення існуючих суперечностей. До основних суперечностей стратегування в умовах економіки вражень належать: існуючі можливості, які створюють основні тенденції розвитку світових та національних економічних відносин, та ступінь їх використання у процесі життєдіяльності і розвитку національних підприємств (щодо трансформації економічних моделей, діджиталізації діяльності, використання віртуального простору і соціальних мереж, впливу моделей брендів на свідомість стейкхолдерів); неврахування функціональної залежності впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на функціональну залежність дії і використання його внутрішніх факторів, а також їх зворотного взаємозв'язку для виявлення найбільш чутливих факторів обох середовищ в процесі ухвалення обґрунтованих управлінських рішень про розвиток

підприємства та формування його стратегій; невідповідність можливостей підприємства з використання економічних ресурсів та необхідності активізації інноваційних та інноваційних процесів, що стримує атрактивність підприємства; невідповідність результатів використання економічних результатів життєдіяльності підприємства та очікувань і довіри стейкхолдерів про його здобутки і можливості, які формують репутацію підприємства; невідповідність існуючих стратегічних резервів і розривів економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) показників для забезпечення атрактивності та репутації підприємства його стратегічним планам, сформованим для реалізації обґрунтованих й обраних стратегій; неврахування раціональних та емоційних уявлень (вражень) про підприємство видам та методам підготовки проведення переговорів; невідповідність організаційних форм співробітництва фахівців в процесі розроблення стратегій існуючим гнучким технологіям управління цим процесом.

5. Важливою тенденцією розвитку економічних відносин є діджиталізація, її вплив на стратегування не підлягає сумніву, що доводиться у публікаціях наукової спільноти [46, 47], в яких досліджено зв'язок між інформаційними системами та стратегією та надано поглиблений оціночний огляд 71 вибраного документа з цього питання, що дозволило дослідити особливості дослідницької області «цифрового стратегування» та запропонувати програму досліджень для продовження його пізнання й теоретизації. Такий ракурс досліджень стратегування дозволив унагальнити його інструментарій для формування стратегій як поліваріантного продукту. В процесі пришвидження цифровізації (діджиталізації) у стратегуванні виділяється три аспекти: афективний колективізм, афективний індивідуалізм і структурний фреймінг, які можуть бути враховані за умови функціонування моделі економіки вражень. Ці питання доводять, як когнітивні аспекти всіх працівників повинні мати можливість ідентифікувати себе і включатися в когнітивний процес стратегування. Корисність і значущість участі у формуванні стратегії повинні бути усвідомлені працівниками через структурні

та емоційні взаємозв'язки. В основному працівники підприємства повинні у відповідності з необхідністю використання цифрових технологій на кожній посаді володіти динамічними цифровими компетентностями, а персонал в цілому мати спільні припущення, очікування та знання про сприйняті зміни, спричинені новітніми інформаційними технологіями. Цифровізація обов'язково повинна забезпечувати якісний взаємозв'язок з споживачами і партнерами з використанням соціальних мереж, які стали якісним комунікаційним засобом віртуального простору для формування раціональних та емоційних вражень стейкхолдерів про підприємство.

6. Економіка вражень є однією з перспективних моделей економічних відносин, яка розповсюджується у світовій економіці і розвинуті країни, використовуючи її, отримують додаткові прибутки від активізації виробництва і споживання більш високими темпами, ніж в процесі підтримки традиційних моделей реалізації економічних відносин. Особливість економіки вражень полягає у зростанні доданої вартості продукції чи послуг з кожним етапом їх виробництва і просування у відповідності з прагненням споживачів чи партнерів мати таку продукцію або використати надані послуги. Головною рушійною силою придбання таких продуктів є додаткові емоції, які підприємству треба викликати у споживачів і партнерів з метою ухвалення позитивних управлінських рішень про співпрацю з підприємством або придбання продукції. Таке твердження ґрунтується на тому, що управлінське рішення є об'єктивно-суб'єктивним, і передбачає ухвалення під впливом об'єктивної інформації та суб'єктивних уявлень і стереотипів осіб, що його приймають. Представлене узагальнене тлумачення економіки вражень доводить її додаткові можливості, які здатні пожвавити економічні відносини, особливо в умовах розбудови економіки України у воєнний та повоєнний час.

7. На основі аналізу симбіозу стратегування як процесу та економіки вражень як складного соціально-економічного явища уточнено їх спільний категоріальний апарат на основі бібліометричного аналізу наукового міжнародного публікаційного простору за період з 1971 по 2024 роки, в

результаті якого побудовано мережеві мати наукового термінологічного ландшафту, який дозволив виділити основні поняття і категорії проблематики стратегування та економіки вражень: економіка вражень, стратегування, стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація [48]. Важливим є саме симбіоз стратегування як процесу та економіки вражень як явища, під яким розуміється об'єднання різних сутностей: економіки вражень, як системи економічних відносин, та стратегування як процесу, тобто різних видів, сутностей співіснування в одній системі, які при закономірному співжитті отримують взаємну користь, що відповідає такому виду симбіозу як мутуалізм. Тобто успішність життєдіяльності підприємств в цілому та розвитку зокрема в умовах економіки вражень потребує використання стратегування для визначення і планування стратегій, а в процесі стратегування необхідно враховувати ті враження (раціональні, емоційні, соціальні, культурні, патріотичні, емпіричні та ін.), які дозволяють набути продукції та самому підприємству більшої привабливості та генерувати чистий прибуток і додану вартість зростаючими темпами саме в процесі їх спільного використання, ніж у порівнянні їх окремого використання при функціонуванні інших моделей економічних відносин.

8. Враження є стрижнем економіки відносин, а емоції – підґрунтям вражень. Останні мають властивості, які мають практичну значущість: динамічності, домінантності, адаптивності, упередженості, ірадивності, амбівалентності, атрактивності, тобто враження можуть забезпечувати та підвищувати привабливість об'єкта для суб'єкта економічних відносин, з яким вони пов'язані, та викликати у нього бажання поєднувати свою діяльність з цим об'єктом, який завдяки враженням стає атрактором на певний час. І чим більш атрактивні враження він здатний генерувати, тим на більший час зберігається його атрактивність [53]. Також враження для забезпечення своєї дієвості

виконують функції: мотиваційну, захисну, оцінювально-прогностичну, інформаційно-комунікативну. Виконуючи виділені функції, враження характеризуються силою, тривалістю прояву і усвідомленням суб'єктами, в даному разі партнерів і споживачів, впливаючи на їх переконання, і змінюють поведінку суб'єктів, забезпечуючи прихильне ставлення до підприємства у стратегічній перспективі. .

9. Завдяки такій розшарованості характеристик вражень вони можуть бути згруповані у різновиди за практично значущими ознаками, серед яких найбільш вагомою для функціонування економіки вражень є їх сутність (раціональні, раціонально-емоційні (емпіричні), емоційно-раціональні (етичні), емоційні). Раціональні та емоційні враження створюють відповідний континуум від раціональних до емоційних. Раціональні формуються під впливом результатів господарювання підприємства на основі офіційної статистичної інформації, яка підтверджує досягнення у всіх функціональних сферах діяльності підприємства з урахуванням його можливостей до розвитку за успішністю перебігу інноваційної та інноваційної діяльності. Раціональні враження впливають на формування якісного рівня атрактивності підприємства, який доцільно вимірювати кількісно, і ухвалення позитивного економічного рішення про співпрацю з ним, гуртуючись на меркантильних критеріях. Основними методами визначення атрактивності є багатовимірний факторний аналіз, метод таксономії та нейронні мережі. Емоційні враження формуються на основі емоцій, які виникають в результаті суб'єктивного сприйняття інформації про можливості, здобутки і досягнення підприємства, і передаються ним в інформаційне середовище або в результаті його соціально-відповідальних дій. Такі емоційні враження сприяють формуванню репутації, що викликає довіру до підприємства. За змістовністю такі враження розподіляються на патріотичні, ідеологічні, психологічні, соціальні, культурні, а їх вимірювання з використанням експертних та економіко-математичних методів дозволить кількісно визначити якісний рівень репутації підприємства. Комплексне співставлення атрактивності як раціональних вражень та репутації як

емоційних вражень дозволить визначити основні види стратегій життєдіяльності і розвитку підприємств за моделлю економіки вражень.

10. Для формування стійкої прихильності до підприємства, яка поступово переростає у репутацію, підприємствам доцільно скористатися брендом, що підтверджують дослідження симбіозу категоріального апарату стратегування та економіки вражень, оскільки бренд підприємства та продукції є своєрідним атрактором вражень і також здатний формувати як раціональні враження на основі матеріалізованих характеристик, так і емоційні з використанням емоційної надбудови. У найбільшій мірі наближається до розуміння доцільності використання брендів згідно з сутністю та особливостями економіки вражень модель резонансу бренда, яка ґрунтується на помітності бренду, що створює можливість глибокого занурення й розуміння його особливостей. Крім того, ця модель дозволяє, з одного боку, формувати раціональні враження, для чого менеджери повинні на основі обраних об'єктивних характеристик брендів формувати позитивні судження про їх меркантильні переваги, з іншого з використанням емоційного впливу дбати про створення позитивного образу бренду, завдяки формуванню стійких і унікальних асоціацій з брендом, що стереотипізується і здатен генерувати сильні позитивні відчуття і прагнення придбати продукцію підприємства завдяки формуванню стійких позитивних реакцій та сильної і активної лояльності, тобто вражень про переваги як бренда, так і підприємства в цілому. Входячи в резонанс раціональні й емоційні переваги бренду будуть здатні створювати сильні враження про можливості та результати діяльності підприємства. У відповідності з тенденцією діджиталізації, підходи до створення, розвитку й управління брендами повинні відображувати нові (віртуальні) моделі бізнесу на найбільш значущих для підприємства ринках та у вагомих (прибуткових) напрямках і ефективно сполучати їх з традиційними (реальними), що забезпечить максимальні вигоди при мінімальних ризиках розвитку підприємств. З метою досягнення оптимальних рівнів задоволення потреб споживачів брендів підприємствам необхідно використовувати сучасні

інформаційні технології та спиратися на узгоджену систему первинних і вторинних потреб, чого можливо досягти сполученням раціональних і емоціональних вражень.

11. Основні види стратегій в умовах сьогодення характеризуються суттєвим різноманіттям у порівнянні з класичними уявленнями про їх різновиди. Тому доцільно визначитися з основними різновидами загально-економічних стратегій, які являють основу стратегічного набору підприємства. Сучасне розуміння відмінностей видів таких стратегій викладено у монографії [56], з яким можливо погодитись, спираючись на наведені обґрунтування, де запропоновано виділяти такі загальноекономічні (корпоративні) види стратегії: функціонування, зростання і розвитку, які розшаровуються на різновиди субстратегій конструктивну, збалансовану та деструктивну. Таким чином, конструктивні стратегії характеризуються наявністю позитивного, висхідного тренду зміни основних показників, що притаманні таким субстратегіям, деструктивні – наявністю негативного, низхідного тренду, а збалансовані – відсутністю стійкого тренду щонайменше за три досліджувані періоди. Відсутність стратегій скорочення в цих пропозиціях передбачає, що їх роль відіграють деструктивні стратегії за кожним різновидом. Надалі за традиційною ієрархією конкурентні стратегії доцільно виділяти також за цими основними трьома різновидами, але за ознаками товару, технологій, ринку та новизни, тобто інноваційності. Розглядаючи наступні види стратегій, просуваючись за ієрархією послідовно, слід відзначити необхідність визначення видів і здійснення формування функціональних, ресурсних і товарних стратегій підприємства. Але всі ці різновиди стратегій мають свою специфіку, тому їх класифікації будуть специфічні і відрізнятися збільшенням різноманіття від наведених різновидів стратегій. Таке бачення і пропозиція взаємозв'язку основних видів стратегій підприємства є необхідними, виваженими і логічно взаємозалежними.

11. В основі сутнісного розуміння стратегій розвитку знаходяться суперечності. Головна суперечність є одночасно основною гіпотезою

дослідження: розвиток підприємства здійснюється в разі існування і вирішення суперечностей між результатами і можливостями життєдіяльності підприємства та сприйняттям їх достатності у відповідності з очікуваннями партнерів і споживачів для задоволення їх платоспроможних потреб у споживанні продукції, отриманні послуг та співробітництві з суб'єктом господарювання.

Стратегії розвитку, окрім наведених різновидів, мають окрему класифікацію за основними практично значущими ознаками (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Класифікація стратегій розвитку

Класифікаційна ознака	Вид стратегії розвитку
загальна стратегічна спрямованість розвитку підприємства	конструктивна; коливальна (збалансована); деструктивна.
приналежність процесу розвитку до певного середовища	внутрішній розвиток; зовнішній розвиток
головна мета	зростання критеріальних показників ефективності діяльності підприємства; зменшення критеріальних показників розвитку певних процесів та (або) функціональних зон коливальні або збалансовані значення критеріальних показників ефективності діяльності підприємства (протягом не менше 3 періодів)
темпи розвитку	інтенсивний розвиток, темпи показників якого перевищують значення основних конкурентів або галузі; нульовий розвиток, темпи показників якого є незмінними; регресивний розвиток, темпи зміни показників розвитку уповільнюються
змістовність вражень	раціональний розвиток, що забезпечує якісні перетворення у складовій атрактивності; емоційний розвиток, що забезпечує якісні перетворення у складовій репутації раціонально-емоційний розвиток з переважанням темпів зміни показників атрактивності у порівнянні з показниками репутації; емоційно-раціональний розвиток з переважанням темпів зміни показників репутації над показниками атрактивності.
ефективність розвитку	економічна; соціальна; екологічна; організаційна; технічно-технологічна; фінансова; змішана

Продовження таблиці 3.5

Класифікаційна ознака	Вид стратегії розвитку
якісний рівень атрактивності та/або репутації	високий якісний рівень розвитку; середній якісний рівень розвитку; низький якісний рівень розвитку;
рівень ризику	високоризикова; середньоризикова; низькоризикова або без ризику
рівень інноваційності розвитку	інноваційна (мутаційна); імітаційна
конкурентний об'єкт розвитку	розвиток, спрямований на: товар (продукцію); технологію; ринок; засоби виробництва; організаційну структуру; комунікації.
конкурентна спрямованість розвитку	спрямованість на ціни; спрямованість на забезпечення якості; спрямованість на забезпечення інноваційності
функціональна зона розвитку	підготовки виробництва; виробнича; збутова; складська; логістична; інформаційно-комунікаційна; маркетингова; постачальницька; управління персоналом
Термін	довгострокова ; середньострокова; короткострокова
незмінність умов розвитку	ситуаційна; незмінна
переважна складова розвитку	репутаційна; атрактивна

Джерело: узагальнено і доповнено автором щодо розвитку на основі [55].

12. Економічні стратегії розвитку підприємств в процесі стратегування при реалізації стратегічного плану доцільно підтримувати стратегіями переговорів менеджерів і власників підприємств про співпрацю для реалізації обраних стратегій на основі використання інформаційно-комунікаційного форсайту та організаційного форсайту на основі гнучких методів менеджменту з використанням Agile технологій в залежності від двох основних критеріїв формування стратегій: атрактивності та репутації підприємств і їх якісних рівнів: низького, середнього і високого. Саме ці види форсайтингу забезпечать успішну реалізацію обраних і сформованих стратегій розвитку підприємств в

умовах економіки вражень, оскільки ґрунтують вибір цих форсайтів на раціональних та емоційних враженнях від результатів діяльності та можливостей суб'єктів господарювання.

Система запропонованих та обґрунтованих положень парадигми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень дозволяє подати її в динаміці з узгодженням раціональних об'єктивних результатів господарювання та емоційних суб'єктивних уявлень й очікувань про співпрацю з підприємством для партнерів та споживання якісної продукції і використання необхідних послуг споживачами у відповідності з їх платоспроможним попитом.

На основі аналізу основних положень запропонованої й обґрунтованої парадигми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень виділено її основні функції:

- методологічну;
- аналітичну;
- синтезуючу;
- прогностичну.

Вони відповідають сутності та призначенню парадигми та дозволяють використовувати її як теоретичне підґрунтя досліджуваних процесів і явищ і застосовувати у практичному аспекті на основі основних принципів.

Принципи дієвості парадигми за її сутністю об'єднано у дві основні групи:

загальні (із загально філософських позицій) – діалектики, взаємодії, вирішення суперечностей, комплексності, системності, об'єктивності, синергічності, досяжності, цілеспрямованості;

спеціальні (з позицій стратегування) – проактивності, врахування суб'єктивізму, емоційності, атрактивності, прогностичності, інноваційності, варіативності, обмеженої раціональності, обмеженої різноманітності, радикальної адаптивності, амбідекстерності. На відміну від інших, особливого уточнення вимагають недостатньо розповсюджені принципи:

радикальної адаптивності, що передбачає ґрунтування на припущеннях, які втілюються у доцільності прогнозування показників, які необхідно використовувати в процесі стратегування розвитку підприємств за моделлю економіки вражень із застосуванням економіко-математичних методів;

амбідекстерності, який спрямований на одночасне використання різних часових періодів та організаційної підтримки виконання функцій стратегування (довгострокового та оперативного при плануванні формування стратегій, а також різних за ступенем формалізації організаційних структур, лінійно-функціональної та гнучкої за Agile технологіями), як це використано у 5 розділі дисертації.

Запропоновані принципи обумовлюють складові характеристики парадигми, які представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Основні характеристики парадигми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Сутність характеристики	Зміст характеристики
Основні теорії	діалектики, розвитку, управління (менеджменту), економіки підприємств, інновацій, комунікацій, інформаційної взаємодії, вражень, брендінгу, форсайтингу
Принципи	Загальні, спеціальні
Функції	методологічна, аналітична, синтезуюча, прогностична
Суб'єкти	Власники підприємств, менеджери, партнери, споживачі
Об'єкти	Підприємства
Відносини	Між суб'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства в процесі стратегування його розвитку на основі раціональних та емоційних вражень

Джерело: запропоновано автором.

Послідовність дій щодо практичного використання викладеної парадигми розкрита в обґрунтованому науково-методологічному підході. Його положення та методи, які спрямовані на отримання певного результату щодо стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, відповідають

запропонованим етапам і мають як науково-теоретичне, так і практичне значення.

3.3. Науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

В умовах воєнних дій, коли підприємства потерпають від розірвання традиційних господарських зав'язків, від зміни соціально-демографічного профілю споживачів, необхідності перегляду умов контрактів з партнерами, їм потрібно переходити на нові моделі економічних відносин, які були б адекватні змінам зовнішнього і внутрішнього середовища у відповідності з розробленою парадигмою стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, яку уточнено і деталізовано у науково-методологічному підході.

Процес стратегування та економічні відносини за моделлю економіки вражень досліджувалися окремо, без глибокого занурення у вирішення проблеми формування загальноекономічних, конкурентних, функціональних й інших стратегій в умовах економіки вражень, узагальнення існуючих пропозицій у цьому контексті, що дозволяє зробити висновок про те, що в публікаціях, присвячених цьому питанню, в основному досліджувалися функціональні маркетингові стратегії у галузях торгівлі та туризму [17, 44–47], в той час як вирішенню проблеми формування стратегічного набору альтернатив в цілому для промислових підприємств приділялося недостатньо уваги. Тому певна невирішеність цієї проблеми зумовила необхідність розроблення науково-методологічного підходу як складової методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням особливостей сучасних воєнних реалій, які зумовлюють його особливості.

Таким чином, важливими особливостями стратегування в умовах сьогодення є врахування існуючих воєнних викликів [58], за яких:

у процесі стратегування активну позицію здебільшого почали займати власники, які до цього часу передавали в основному свої повноваження найманим топ-менеджерам;

підприємства релакуються та змінюють види діяльності у відповідності з потребами ринку, що ускладнює процес стратегування, оскільки у відповідності з воєнними потребами стратегування почало розповсюджуватися на нетрадиційні види діяльності для підприємств та види продукції і послуг, виробництво продукції для військових;

у стратегуванні виникла потреба враховувати і передбачати безпеку виробництва, господарювання, перебування персоналу на робочих місцях, логістичних перевезень, тобто стратегії безпеки підвищили свою значущість і сформувалися як окремі умови розвитку підприємств;

стратегії розвитку підприємств перетворюються на стратегії їх адаптації до воєнних викликів та швидкого реагування на зміни ситуацій;

доведення успішності стратегій, які використовуються в процесі ведення воєнних дій, переноситься на управління підприємствами у невійськовій промисловості – використання розподіленого лідерства, за яким підлеглим надаються повноваження діяти за обставинами, які можуть змінюватися, використовувати ресурси у відповідності з ситуацією, відхиляючись від стратегічних настанов;

в процесі ухвалення рішень приймає участь штучний інтелект, який частково може замінювати фахівців, що використовується як експеримент у Агентстві передових оборонних дослідницьких проєктів США [57];

у зв'язку з навантаженнями викликів на працівників в процесі стратегування доцільно використовувати work-war balance, який передбачає використання гібридної та гнучкої зайнятості, що зменшує вигоряння на роботі, підвищувати конкретність, чіткість та інструментальність завдань, використання воєнного досвіду ветеранів війни у роботі, що у сукупності

сприяє підтримці ментального здоров'я.

Узагальнено особливості стратегування в умовах сьогодення щодо врахування існуючих воєнних викликів представлено на рис. 3.6.



Рис. 3.6 Особливості стратегування в умовах сьогодення щодо врахування існуючих воєнних викликів

Окрім особливостей стратегування, пов'язаних з умовами воєнних дій, його важливою рисою є стратегічні пастки.

До їх видів доцільно віднести когнітивні, інформаційні та управлінські. Когнітивні пастки [58], які зумовлюються в основному емоційними обставинами і полягають у такому:

надмірній самовпевненості щодо – точності прогнозування, неврахуванні факторів впливу на показники ефективності, що потрібно врахувати у множині дисконтування, неточному оцінюванні конкурентів завдяки

використанню неадекватних предмету і об'єкту економіко-математичних методів;

локальній оптимізації працівників щодо перебільшення власної значущості у процесі стратегування та розгляді працівників інших відділів і сфер як конкурентів чи ворогів;

постійному очікуванні загрози для бізнесу або зайвої обережності, що призводить до ігнорування необхідних змін, поки на підприємстві все добре;

інертному поводженні щодо впровадження інновацій, що підтверджує доцільність сформованих уявлень і нехтування інформацією про альтернативне поводження;

наслідуванні видатних менеджерів і підприємців в процесі ухвалення стратегічних рішень та приєднання до думки авторитетів – консультантів та практиків.

Разом з когнітивними пастками в стратегуванні існують інформаційні пастки, оскільки управлінські рішення в основному є раціональними. Інформаційні пастки характеризуються передозуванням інформації, її недостатністю, перенавантаженням; якірністю, тобто чиплянням за першу інформацію, яку менеджери надбали, підтвердженням доказів, безповоротних витрат. У стратегуванні потрібно використовувати концентровану, достовірну, обґрунтовану, об'єктивну й систематизовану інформацію.

Управлінські пастки полягають у:

нерозумінні сутності стратегії підприємства;

помилкове зосередження на амбітних необґрунтованих цілях;

формуванні й використанні множини нескоординованих функціональних і оперативних стратегій, які не можуть замінити єдину корпоративну стратегію;

спеціальне необґрунтоване зменшення кількісних показників цілей;

думка про тимчасовість перебування менеджерів на посаді із зменшенням їх відповідальності за результати роботи підприємства;

використання конкурентного стратегування, що полягає в активній боротьбі з багатьма конкурентами на багатьох напрямках або з найсильнішими конкурентами;

застосування конкурентної ірраціональності, що полягає у соціальній ірраціональності сприйняття себе та свого соціального статусу.

Всі види стратегічних пасток представлені у табл. 3.7.

Таблиця 3. 7

Види та сутність стратегічних пасток

Когнітивні (зумовлюються в основному емоційними обставинами)	Інформаційні (завдяки стереотипам про раціональність управлінських рішень)	Управлінські
надмірна самовпевненість щодо – точності прогнозування, використання неадекватних предмету і об'єкту економіко-математичних методів	передозування або недостатність інформації	нерозумінні сутності стратегії підприємства
локальне перебільшення своєї значущості та нездорова конкуренція співробітників інших підрозділів	перенавантаження	помилкове зосередження на амбітних необґрунтованих цілях
зайва обережність	якірність щодо чіплення за першу інформацію	використанні множини нескоординованих функціональних і оперативних стратегій
інертність до інновацій	безповоротність витрат	необґрунтоване зменшення кількісних показників цілей
наслідування видатних авторитетів	підтвердження доказів	очікувана тимчасовість перебування менеджерів на посаді активна боротьба з багатьма конкурентами соціальна ірраціональність сприйняття менеджерами себе та свого соціального статусу.

Про когнітивні, інформаційні та управлінські пастки стратегування наголошує Шевченко Л.С. [58], проте варто проаналізувати природу виділених пасток, яка є раціональною щодо прагнень менеджерів і власників отримати більшу вигоду для себе та / або підприємства й емоційну, яка зумовлюється їх суб'єктивними уявленнями про дію факторів зовнішнього і внутрішнього середовища суб'єктів стратегування, стереотипами мислення, компетентностями.

Забезпечити непотрапляння у пастки стратегування дозволить комплексне врахування їх раціональної та емоційної природи, що притаманне економічним відносинам економіки вражень. Саме особливості стратегування в умовах воєнних викликів та стратегічних пасток враховує розроблений науково-методологічний підхід стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Його стрижнем є стратегії підприємств, формування яких є складним, комплексним і системним процесом. Економіка вражень накладає на нього як обмеження, так і розширює змістовну насиченість. Тому, перш за все, доцільно визначитися з основними різновидами загально-економічних стратегій, які являють основу стратегічного набору підприємства, що запропоновано в обґрунтованій у підрозділі 3.1 парадигмі. Науковці досліджують і пропонують різні види стратегій, що представлені у роботах Шерстюка Р.П. [59, 60], Yokhna M. [61, 62], Довбні С.Б. [63, 64, 65]. Проте є завжди їх пропозиції враховують особливості формування стратегій саме за моделлю економіки вражень. Тому виникає об'єктивна необхідність в оновленні як науково-методологічного підходу до формування стратегій, так і використовуваних методів і видів стратегій, які є доцільними для стратегування в умовах економіки вражень що здійснено автором у роботах [66–70] за основними аспектами процесу формування стратегій підприємств.

Формувати й обґрунтовувати види стратегій і їх різновиди (субстратегії) в процесі стратегування розвитку підприємств можливо поетапно з використанням таких підходів: ресурсного, ключових факторів успіху та динамічних компетентностей. Таке комплексне використання існуючих підходів забезпечить послідовне уточнення основних видів стратегій з позицій наявних ресурсних можливостей в процесі використання ресурсного підходу, економічних реалій щодо результатів діяльності підприємств та їх спроможності до розвитку на основі перебігу інвестиційно-інноваційної діяльності в процесі використання підходу ключових факторів успіху, та суб'єктивно-об'єктивного сприйняття синергії і динамізму компетентностей підприємств в результаті використання підходу динамічних компетентностей.

Кожен з цих підходів доповнює один одного і в цілому їх використання дозволяє особам, що приймають стратегічні рішення, ухвалити такі з них, які будуть забезпечувати баланс можливостей і спроможностей, раціонального й емоційного, що забезпечить як комплексність, так і системність діяльності підприємств, що особливо важливо в умовах економіки вражень і розкриває її переваги у порівнянні з іншими запропонованими та фрагментарно існуючими моделями економічних відносин.

Сутність етапів розробленого науково-методологічного підходу полягає у такому.

1. Формування місії підприємства з урахуванням спрямованості його розвитку та змісту останнього. При формулюванні місії доцільно враховувати і демонструвати унікальність розвитку підприємства, підкреслюючи його раціональні та емоційні переваги, що формують відповідні враження.

Основними методами етапу є експертні методи які використовують експертні групи, після формулювання місії її успішність формулювання щодо започаткування сформованості раціональних та емоційних вражень доцільно перевірити на фокус групах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів.

2. Формування дерева цілей розвитку з виділенням підтримуючих і забезпечуючих у відповідності з сформованою місією. Важливою особливістю етапу є врахування цілей, що формують раціональні та емоційні враження на кожному рівні деталізації дерева цілей. Основними методами є метод графів, метод програмно-цільового управління.

3. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для попереднього виявлення можливих стратегій за ресурсним підходом. В якості основних інструментів його реалізації доцільно визнати SWOT-аналіз, який дозволяє розрахувати кількісне значення матриці стратегічного балансу, та стратегічний вектор, на якому буде позиціоновано її кількісне розраховане значення у відповідності з потраплянням в окремий інтервал, що характеризуватиметься межами різновидів стратегій.

Використання матриці стратегічного балансу, тобто SWOT-аналізу за кількісною методикою, дозволяє врахувати кількість проаналізованих факторів за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства, їх рейтинг та силу впливу кожного фактору, яку можливо розрахувати за три бальною шкалою: у 3 бали оцінюється сила фактору в разі його значного позитивного впливу на діяльність підприємства, у 2 бали оцінюється середня позитивна сила впливу фактору, в 1 бал оцінюється слабка позитивна сила впливу фактору. Якщо фактори належать до слабких сторін чи загроз, сила впливу буде мати від'ємний знак. Результат впливу кожного фактору розраховується як множення його рейтингу, який розподіляється у відповідності за приналежністю до середовища. Сумування результатів впливу факторів у кожному середовищі з урахуванням його можливостей і загроз, сильних та слабких сторін та спрямованості дозволить визначити загальну кількісну величину матриці стратегічного балансу, яку доцільно нанести на стратегічний вектор. Тоді потрапляння кількісної величини матриці стратегічного балансу буде відповідати певному різновиду стратегій на стратегічному векторі і вказувати на те, який різновид стратегії за певним видом доцільно формувати підприємству у відповідності з ресурсним підходом.

Визначити й обґрунтувати межі різновидів стратегії за кожним видом доцільно з використанням стратегічного вектору, на якому можливо розташувати їх послідовно. Праворуч на такому векторі будуть розташовуватися збалансовані та прогресивні (конструктивні) різновиди стратегій за кожним їх видом: функціонування, зростання, розвитку. А ліворуч – регресивні (деструктивні) різновиди за тими ж видами, що буде характеризувати як наявність позитивних стратегічних змін діяльності підприємства, так і негативних. Візуалізація цієї пропозиції представлена у підрозділі 5.4.

Позиціонування стратегій на стратегічному векторі реалізовано у дисертації з використанням теорії нечітких множин з побудовою функцій приналежності для кожної стратегії (підрозділ 5.4)

Таким чином ресурсний підхід до формування і вибору видів стратегій дозволить визначитися з їх можливими різновидами у відповідності з наявними ресурсами підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Основними методами, які використовуються при застосуванні ресурсного підходу є методи експертних оцінок, статистичних розрахунків, SWOT-аналізу, стратегічного вектору позиціонування стратегій.

4. На наступному етапі формування стратегій доцільно використати уточнюючий підхід – ключових факторів успіху, який враховує особливості моделі економіки вражень, тобто раціональні враження, що проявляються в атрактивності підприємств, та емоційні враження, що враховуються в їх репутації. Атрактивність підприємств, незалежно від їх галузевої приналежності, може бути розрахована за системою часткових показників, що характеризують результати використання основних виробничих фондів, матеріальних, фінансових, людських ресурсів, перебігу інвестиційно-інноваційних процесів, обґрунтованих і відібраних з використанням багатовимірною факторного аналізу, що дозволяє ущільнити кількість часткових показників, які об'єднано за таксономічним показником розвитку в інтегральний показник. Виділення найбільш чутливих до управлінського впливу показників можливо за найбільшими факторними навантаженнями показників після обертання. Саме ці показники і є ключовими факторами успіху формування і вибору стратегій підприємства та їх різновидів, які сприяють виникненню у партнерів і споживачів підприємства позитивних сильних раціональних вражень про результати діяльності та здобутки підприємства, які сприятимуть налагоджуванню ефективних стійких взаємовідносин до співпраці між підприємствами [4].

5. Емоційні враження від підприємства формуються на основі його репутації, кількісне значення якої визначається експертними методами також на основі системи часткових показників за видами вражень: патріотичними, ідеологічними, психологічними, соціальними, культурними, які об'єднано в інтегральний таксономічний показник розвитку. Тобто і раціональні, і емоційні

враження комплексно характеризують модель економіки вражень та її переваги, а їх співставлення у матриці позиціонування підприємств за видами і різновидами стратегій дозволить здійснити їх обґрунтування за ключовими факторами успіху підприємства (рис. 3.7.).



Рис. 3.7. Матриця позиціонування підприємств, стратегій та їх різновидів в процесі стратегування в умовах економіки вражень

Джерело: запропоновано автором

6. Межі квадрантів матриці як за раціональними враженнями, тобто атрактивністю, так і за емоційними враженнями – репутацією, мають кількісно-якісне вимірювання і характеризуються трьома якісними рівнями: низький, середній і високий, що розподілені методом золотого перетину за функціями розподілу вибірки. Для атрактивності такий розподіл доцільно використати за функцією розвитку елементів, оскільки вона розраховується на основі вимірювання елементів атрактивності підприємства і має такі кількісні межі інтервалів комірок матриці від низького, середнього до високого рівня: $[0,0 - 0,328]$, $(0,328 - 0,735]$, $(0,735 - 1,0]$ [56], які становлять вертикальну вісь

матриці, на якій розташовується інтегральний таксономічний показник розвитку атрактивності підприємств.

Для репутації, оскільки вона характеризується розвитком властивостей, а саме – емоційним сприйняттям патріотичних, ідеологічних, психологічних, соціальних, культурних вражень, що формуються на основі надбання підприємством відповідних властивостей за цими видами вражень, запропоновано використовувати функцію розвитку властивостей, що вказує на існування кількісних меж комірок матриці та якісних рівнів: від низького, до середнього і високого – $[0 - 0,309]$; $(0,309 - 0,810]$, $(0,810 - 1]$ [56].

Інтегральний таксономічний показник розвитку репутації підприємства розташовується і формує матрицю за горизонтальною віссю. У кожній комірці матриці розташовуються види і різновиди стратегій.

Позиціонування переважних стратегій розвитку у запропонованій матриці представлено у табл. 3.8. Позиції підприємств у запропонованій матриці вказують на доцільність використання переважних стратегій, а прогнозування зміни їх позицій на певну кількість періодів визначає стратегічну траєкторію динамічного руху підприємств за ключовими факторами успіху. Проте оскільки вибір стратегій є управлінським процесом об'єктивно-суб'єктивним, представлені у таблиці стратегії є переважними, а не закріпленими остаточно і вибраними обов'язково.

7. За обґрунтованими частковими показниками атрактивності підприємств та їх репутації доцільно сформулювати заходи стратегічного плану впровадження обраних і сформованих стратегій, позиціонованих у запропонованій матриці. Для цього необхідно розрахувати стратегічні резерви за кожним частковим показником як доданок до одиниці нормованого значення часткового показника. Множення отриманого значення стратегічного резерву на нормований коефіцієнт його значущості, який розрахований як нормоване значення факторного навантаження за результатами факторного аналізу, дозволить визначити стратегічний розрив за кожним частковим показником атрактивності і репутації.

**Позиціонування переважних стратегій розвитку в матриці,
представлених на рис. 3.2¹**

Номер квадранта	Переважний вид стратегії
1, 2, 3	деструктивна; зменшення критеріальних показників розвитку певних процесів та (або) функціональних зон; високоризикова; імітаційна; спрямованість на ціни; короткострокова.
4, 5, 6	збалансована; коливальні значення критеріальних показників ефективності діяльності підприємства (протягом не менше 3 періодів); середньоризикова; інноваційна (мутаційна) або імітаційна; спрямованість на забезпечення якості; середньострокова.
7, 8, 9	конструктивна, зростання критеріальних показників ефективності діяльності підприємства, низькоризикова або безризикова; інноваційна (мутаційна); спрямованість на забезпечення інноваційності.
9, 8, 6	розвиток, спрямований на комунікації; репутаційна
4, 7, 9	розвиток, спрямований на продукцію, технологію, засоби виробництва; довгострокова; атрактивна.
2, 5, 8, 3, 7	розвиток, спрямований на ринок, організаційну структуру.
1, 2, 4, 5	атрактивна або репутаційна.

¹ За функціональною зоною розвитку для кожного квадранта може бути обрана будь-яка стратегія із запропонованих, а саме – підготовки виробництва; виробнича; збутова; складська; логістична; інформаційно-комунікаційна; маркетингова; постачальницька; управління персоналом, в залежності від переважних показників атрактивності.

Таким чином стратегічний розрив за кожним частковим показником характеризує ступінь проблемності або недовикористання певного часткового показника. Рейтингування стратегічних розривів від максимального до мінімального дозволить визначити пріоритетність заходів з підвищення атрактивності підприємств та їх репутації для реалізації обраної стратегії розвитку.

8. Основними методами, які доцільно використати за підходом ключових факторів успіху є багатовимірний факторний аналіз для уточнення складу часткових показників за кожним критерієм, виявлення чутливих часткових показників щодо ухвалення управлінських рішень у стратегуванні з

вибору стратегій, таксономічний показник для розрахунку значень інтегральних показників, матричний підхід для позиціонування підприємств та стратегій за квадрантами матриці, метод золотого перетину для розмежування квадрантів матриці, метод рейтингування стратегічних розривів часткових показників атрактивності і репутації підприємств.

9. На наступному етапі формування та вибору видів і різновидів стратегій підприємства доцільно уточнити їх обґрунтування за підходом динамічних компетентностей з використанням експертних методів за управлінськими факторами (інформаційними, часовими, просторовими), оскільки ресурсні вже були проаналізовані на попередніх етапах, по кожній компетентності до: мега та макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами, своєчасного виявлення потреб потенційних споживачів, аналізу економічної кон'юнктури ринку, аналізу внутрішнього середовища підприємства, забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами, вибору компетентних постачальників на принципах прокьюрімента, забезпечення гнучкості виробничої системи за рахунок оснащення виробництва прогресивними основними виробничими фондами, забезпечення технологічної гнучкості, гнучкості на основі роботи високопрофесійного персоналу, ефективної політики реалізації продукції за ринках, де працює підприємство, впровадження інновацій, інвестування у розвиток підприємства.

Основними методами підходу динамічних компетентностей є експертні методи та методи статистичних розрахунків.

В процесі обґрунтування стратегій розвитку доцільно визначити необхідність уточнення змістовності основних характеристик бренду підприємства, використовуючи модель резонансу, яка спрямована на формування раціональних та емоційних вражень про підприємство у стейкхолдерів.

Запропонована послідовність комплексного застосування запропонованих підходів має суттєві переваги перед їх відокремленим використанням, оскільки дозволяє реалізувати переваги моделі економіки вражень щодо врахування

раціональних та емоційних вражень, застосувати економіко-математичні та експертні методи в процесі стратегування й обґрунтовувати та обирати доцільні для впровадження переважні стратегії.

10. Для реалізації обраних стратегій необхідно визначитися з стратегіями переговорів підприємства з партнерами та оптовими споживачами з використанням методу інформаційно-комунікаційного форсайту з урахуванням моделей поведінки стейкхолдерів та моделей інформаційної взаємодії підприємств з ними, що мають практичне значення (підрозділ 1.3). Стратегії переговорів запропоновано обирати в залежності від якісних рівнів атрактивності та репутації у побудованій матриці стратегій розвитку. У кожному квадранті визначено найбільш доречні стратегії переговорів за думками експертів: пристосування; ігнорування; домінування; маніпуляція, суперництво, компроміс, співробітництво. Проте саме менеджер обирає стратегію, яка, на його думку, може забезпечити успішність результатів переговорів. Основними методами даного етапу є експертні та матричний підхід.

11. Оскільки процес стратегування є складним для менеджерів і виконавців щодо організації, процеси формування і реалізації стратегій доцільно з використанням організаційного форсайту на основі гнучкої Agile методології. Вибір виду Agile технології запропоновано здійснювати також у побудованій матриці в залежності від раціональних вражень, тобто атрактивності та емоційних вражень, які втілюються у репутації з використанням експертних методів. В якості основних Agile технології для вибору за квадрантами (за критерієм практичного використання у передових кампаніях галузі IT, що розробляють старап проекти) запропоновано Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming (XP), Crystal, Feature-Driven Development (FDD), Scrumban. Ці технології за експертним опитуванням розподіляються за квадрантами з урахуванням їх рейтингу за кожним квадрантом і кожною технологією. Право вибору технології за квадрантами залежить від компетентностей менеджерів, виконавців, завдань та умов використання Agile

технологій. Організацію обраних Agile технологій доцільно здійснювати з використанням існуючих цифрових прогнаних платформ, таких, наприклад, як Jira, (що реалізовано у дисертації, підрозділ 5.4), Trello, Asana, ClickUp, Notion, оскільки вони спрощують і візуалізують організацію роботи команд-розробників. Основними методами етапу є експертні методи та матричний підхід.

Обґрунтований і розроблений науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Основні етапи науково-методологічного підходу стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Сутність етапу	Методи
1. Формування місії підприємства з урахуванням спрямованості його розвитку та змісту останнього, підкреслюючи його раціональні та емоційні переваги, що формують відповідні враження.	Експертні методи, структурно-логічного аналізу, аналізу, синтезу
2. Формування дерева цілей розвитку з виділенням підтримуючих і забезпечуючих у відповідності з сформованою місією та раціональними й емоційними враженнями	Метод графів, метод програмно-цільового управління.
3. Аналіз факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства для попереднього виявлення можливих стратегій за ресурсним підходом	Кількісний SWOT-аналіз з визначенням пріоритетів, сили впливу, загального значення матриці стратегічного балансу. Стратегічний вектор, розрахований за функціями приналежності інтервалів стратегій з позиціонуванням величини значення матриці стратегічного балансу.
4. Визначення основних складових формування загальноекономічних (та ін.) стратегій: атрактивності та репутації підприємств за підходом ключових факторів успіху	Багатовимірний факторний аналіз, інтегральний таксономічний показник розвитку атрактивності та репутації підприємств. Найбільші факторні навантаження вказують на чутливі показники розвитку складових.
5. Побудова матриці стратегій розвитку підприємств за інтегральними таксономічними показниками розвитку атрактивності та репутації.	Матричний метод, метод золотого перетину за функціями розвитку елементів для атрактивності та функцією розвитку властивостей для репутації

Продовження таблиці 3.9

Сутність етапу	Методи
6. Формування заходів стратегічного плану впровадження обраних стратегій, позиціонованих у запропонованій матриці за стратегічними резервами за кожним частковим показником як доданок до одиниці нормованого значення часткового показника.	Метод стратегічних розривів та стратегічних резервів, рейтингування заходів за стратегічними резервами
7. Уточнення обґрунтованих стратегій за підходом динамічних компетентностей за управлінськими факторами (інформаційними, часовими, просторовими) по кожній компетентності щодо здатностей до використання й управління всіма функціональними зонами підприємств.	Експертні методи та методи статистичних розрахунків.

Викладений науково-методологічний підхід об'єднує процес стратегування та феномен економічних відносини за моделлю економіки вражень, враховує переваги та дозволяє отримати синергетичний ефект від об'єднання позитивних переваг та нівелювання складнощів в їх реалізації.

Висновки за розділом 3

Результати бібліометричного аналізу за хронологічним виміром свідчать, що інтенсивний розвиток наукових досліджень з питань економіки вражень та стратегування відбувався у 2014-2018 роках. На початкових етапах дослідження науковці акцентували увагу на формуванні стратегії, підвищенні ефективності управління фірмою, забезпеченні конкурентних переваг, впровадженні інновацій. В останні роки (2018-2024 рр.) спостерігається активність досліджень у сфері економіки вражень, стратегування, соціальних мереж, віртуальної реальності, репутації, бренду, вражень, задоволень, комунікацій, поведінки, задоволень споживачів і партнерів. На основі аналізу основних публікацій з проблематики економіки вражень і стратегування

обґрунтовано склад понятійно-категоріального апарату досліджень економіки вражень та стратегування у симбіозі, до якого віднесено такі поняття: економіка вражень, стратегування, стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація. Виділені поняття і категорії доцільно використовувати для розроблення парадигми і методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

На основі основних сучасних тенденцій зміни економічних процесів і відносин доведено, що економіка вражень є найбільш перспективною моделлю їх розвитку. Складність життєдіяльності підприємств в сучасних умовах вимагає виваженого формування стратегій їх розвитку для вирішення найбільш суттєвих суперечностей, яке можливо здійснити з використанням процесу стратегування – новітнього стратегічного мислення. З урахуванням основних тенденцій трансформації економічних відносин, обґрунтовано і представлено парадигму стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, яка відрізняється системністю і комплексністю за рахунок врахування раціональних та емоційних вражень як основних критеріїв визначення стратегій розвитку підприємств. Запропоновано стратегії розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Визначено основні характеристики, функції, принципи використання запропонованої парадигми.

З урахуванням розробленої парадигми стратегування в умовах економіки вражень розроблено науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств за моделлю економіки вражень. За кожним етапом підходу запропоновано методи його реалізації. Новітня парадигма та науково-методологічний підхід у комплексі являють методологію стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, практичне застосування якої сприятиме відродженню економіки України у повоєнний період та

зростанню більш швидкими темпами показників ефективності розвитку підприємств та їх життєдіяльності в цілому.

Для того, щоб врахувати переваги моделі економіки вражень, доцільно використовувати послідовний комплексний науково-методологічний підхід до стратегування розвитку та життєдіяльності підприємств в умовах економіки вражень за такими основними етапами. На першому етапі з використанням експертних методів запропоновано застосовувати ресурсний підхід, який разом з SWOT-аналізом, збагаченим кількісною пропозицією розрахунку матриці стратегічного балансу, доповнено формуванням стратегічного вектору з позиціонуванням на ньому трьох основних загальноекономічних стратегій: функціонування, зростання та розвитку, кожна з яких додатково розшаровується на такі різновиди стратегій як конструктивна, збалансована і деструктивна, що уточнює класифікацію стратегій і розширює розуміння їх сутності. Після визначення доцільних для формування і впровадження на основі наявних ресурсів видів і різновидів стратегій, на другому етапі запропоновано використати підхід динамічних компетентностей, що безпосередньо враховує головні види вражень, які мовляють факторів успіху з урахуванням результатів діяльності підприємства з використанням економіко-математичних методів багатовимірної факторної аналізу, прогнозування на основі кривих зростання, адитивної згортки та експертних методів. В якості основних критеріїв стратегування доведено доцільність використання атрактивності підприємств, що формує раціональні враження за результатами господарської діяльності підприємств та перебігом інвестиційних й інноваційних процесів, а також репутації підприємств, як джерела емоційних вражень з урахуванням їх патріотичного, ідеологічного, психологічного, соціального, культурного прояву. Запропоновані критерії використано як вісі матриці позиціонування підприємств, видів стратегій з розподілом кожної на якісні рівні за методом золотого перетину. В якості основних факторів успіху запропоновано використовувати визначені найчутливіші для управлінського впливу показники за рейтингованими стратегічними резервами і розривами.

Після уточнення на другому етапі видів стратегій з використанням математичного інструментарію, на третьому етапі стратегування запропоновано здійснення остаточного уточнення стратегій за підходом динамічних компетентностей з використанням експертних методів для визначення наявних можливостей врахування управлінських факторів основних компетентностей підприємства у внутрішньому і зовнішньому середовищі до стратегування. В процесі формування стратегій доцільно використовувати модель резонансу для сутності бренду підприємств щодо набуття раціональних і емоційних вражень стейкхолдерами. Запропонований трьох етапний підхід відрізняється комплексністю, системністю, наявністю реальних переваг для впровадження, оскільки враховує сучасні реалії воєнних викликів та існуючих стратегічних пасток. Останніми етапами підходу є використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів для вибору стратегій переговорів та гнучких Agile технологій для формування і роботи команд з формування і вибору стратегій розвитку з урахування цифрових програмних платформ, які спрощують організацію і візуалізацію роботи команд розробників стратегій.

Обґрунтовані понятійно-категоріальний апарат, парадигма та науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень є основою для розроблення методичного забезпечення і практичних рекомендацій за їх окремими положеннями з урахуванням сучасних тенденцій трансформації внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств, переважною з яких є цифрова трансформація (цифровізація або діджиталізація), яка розповсюджується не тільки на економічну сферу життєдіяльності підприємств, а й на соціальну, психологічну, емоційну, що відповідає моделі економіки вражень, яка реалізується не тільки в реальному, а й у віртуальному просторі соціальних мереж, що є важливим ландшафтом спілкування стейкхолдерів між собою і з підприємствами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://ideasen.llorenteycuenca.com/2021/03/16/aftervuca-the-transformation-to-a-bani-world/>
2. Akpohou R., Odoi-Yorke F., Mesah LD, Quansah DA, & Kemausuor F. (2024) Strategizing towards sustainable energy planning: Modeling the mix of future generation technologies for 2050 in Benin. *Renewable and Sustainable Energy Transition*. 2024. №5. 100079.
3. Asmussen, C. G., & Foss, N. J. (2022). Strategizing and economizing in global strategy. *Global Strategy Journal*, 2022. № 12(3). P. 578–591. <https://doi.org/10.1002/gsj.1443ASMUSSENANDFOSS591>
4. Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2021). Economizing and strategizing: How coalitions and transaction costs shape value creation and appropriation. *Strategic Management Journal*, 2021. №42. P. 413–434.
5. B. Joseph Pine II James & H. Gilmore. The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage. Harvard Business School Press, 1999.
6. Банар О. В., Петренко Н. О. Концепція стратегування в контексті стратегічного та адміністративного управління соціально-економічним розвитком держави. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> (дата звернення: 07.10.2023). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2)
7. BANI: A new framework to make sense of a chaotic world. URL: <https://thinkinsights.net/leadership/bani/>
8. Бричко М., Літовцева В. Бібліометричний аналіз наукових досліджень з питань довіри до фінансового сектору економіки. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 4. С. 69–86. DOI: 10.35774/visnyk2021.04.069
9. Olsson A. K., Eriksson K. M., Carlsson L. Management toward Industry 5.0: a co-workership approach on digital transformation for future innovative

manufacturing. *European Journal of Innovation Management*. 2025. Volym 28. P. 65–87.

10. Cavanaugh DE (1985) Gamesmanship: The art of strategizing. *Journal of Nursing Administration*. № 15(4). P. 38–41.

11. Чалюк, Ю. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST TA BANI CBITY. *Економіка та суспільство*, 2022. № 36. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>

12. Chameroy F., Salgado S., de Barnier V., & Chaney D. (2024) In platform we trust: How interchangeability affects trust decisions in collaborative consumption. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Volume 198. URL: [10.1016/j.techfore.2023.122997](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122997)

13. Чемеріс В.А., Казмир Л.П. (2018) Концептуальні засади стратегування інноваційного розвитку сільських територій на регіональному рівні. *Розвиток сільських територій та аграрного сектору економіки*. 2018. Випуск 4 (132). С. 79–84.
[https://ird.gov.ua/sep/sep20184\(132\)/sep20184\(132\)_079_ChemerysV,KazmirL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20184(132)/sep20184(132)_079_ChemerysV,KazmirL.pdf)

14. Чубукова О. Ю., Яренко А. В. Економіка вражень: передумови зародження, головні ідеї, економічна сутність. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2016. № 6 (105). С. 92–98. <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/5910>

15. Degrauel D., & Tun CHM (2024) Burma Drinx Group (B) Strategizing for Corporate Governance in a Family Business. *FIIB Business Review*. 2024. V13(2). P. 155–171. DOI: 10.1177/23197145221074465
<https://ideas.repec.org/a/sae/fbbsrw/v13y2024i2p155-171.html>

16. Hubareva, I., Khaustova, V., Kozyreva, O., Kolodyazhna, T., & Shut, O. (2022). Tax benefits: bibliometric and trend analysis. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. № 6(41). P. 398–409. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251468>

17. Гурочкіна В.В. Стратегування як інструмент розвитку промислових підприємств в емерджентній економіці. *Економічний вісник. Серія: фінанси*,

облік, оподаткування : науковий фаховий журнал / редкол. : О. А. Шевчук (головн. Ред.) та ін. Ірпінь : Університет державної фіскальної служби України, 2020. Випуск 6. С. 40–53. DOI 10.33244/2617-5932.6.2020.40-53

18. Iastremska Olesia O. (2023) Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. *The Problems of Economy*, 2023. №4. P. 165–174. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>

19. Kirby A. Exploratory Bibliometrics: Using VOSviewer v.1.6.10as a Preliminary Research Tool. *Publications*. 2023. Vol. 11 (10). DOI: 10.3390/publications11010010

20. Коцій О., Корецька Н., Василик Н. Управління організацією в умовах VUCA. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University*. 2023. Vol. 3. №35. С. 129–135. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/846/691>
<https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-129-135>

21. Kotler, F. (2019). Marketing from A to Z. 80 concepts that every manager should know. Alpina Publisher, 242 p. Retrieved from [Link]

22. Nor Azazi NA, Shaed MM, Samsurijajan MS, & Ebekozien A (2024) The influence of higher learning institutions in developing the experience economy from the perspective of the urban community. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2024. № 31(2). Pp. 509–525. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9128> DOI: [10.32702/2307-2105-2021.8.2](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.2)

23. Петриченко П. Управління емоціями та враженнями клієнтів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 2 (53). С. 232–237.

24. Pine B.J., & Gilmore J. H. (1998) Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 1998. №76(4). P. 97–105.

25. Pine II B. J., & Gilmore J. (2021) The experience economy: the battle for the customer's time, attention, and money. Kharkiv: Vivat. 416 p.

26. Roy A., & Sundbo J. (2024) Advanced introduction to the experience economy. *Journal of international consumer marketin*. 2024. Volume 36. Issue 1. P. 97-98. DOI 10.1080/08961530.2024.2305020

27. Ситник Н.С., Шушкова Ю.В. Підходи до стратегування державної політики технологічної модернізації та реіндустріалізації економіки. *Приазовський економічний вісник «Економіка та управління національним господарством»*. 2019. Випуск 6(17). С. 67–73. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-13>

28. Taura D. J. (1982) Strategizing for success in the Eighties. *Introduction. Management Focus*. 1982. V. 29(2). P. 6–7.

29. Teece DJ, Pisano G., & Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18 (7). Pp. 509–533. DOI 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

30. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money (2020) / B. Joseph Pine II & James H. Gilmore. rev. ed. Boston : Harvard Business Review Press. 2020. 368 p.

31. Vasylieva, T. A., Us, Ya. O., Liulov, O. V., & Pimonenko, T. V. (2020) Reengineering of business processes of enterprises: from traditional to digital marketing. *Bulletin of Sumy State University. Series: Economy*, 2020. Vol. 3, P. 309–318. <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-35>

32. Вишневський О.С. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 156 с.

33. VOSviewer v.1.6.10– Visualizing scientific landscapes. URL: <https://www.vosviewer.com>

34. Wadström, P. (2022), How non-executive strategy professionals in multi-business firms strategize. *Journal of Strategy and Management*. 2022. Vol. 15. No. 1. P. 16–37. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2019-0202>

35. Williamson O.E. (1991) Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*. Special Issue. 1991. №12. P. 75–94 <https://doi.org/10.1002/smj.4250121007>

36. Яремко Г., Волошин М., Білик О., Драпалюк Г., Сай І. Тенденції в дослідженні фінансової безпеки: бібліометричний аналіз. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2 (49). P. 240–252. DOI: 10.55643/fcaptr.2.49.2023.4022

37. Євтушенко В. М. Наукометричний аналіз публікаційної активності у сфері «Life Sciences» у світі та Україні. *Наука, технології, інновації*. 2019. № 2. С. 23–33. DOI: 10.35668/2520-6524-2019-2-04

38. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics&Law*. 2024. Vol. 4. Issue 3. P. 158–176. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>. E-ISSN: 2956-4476.

39. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. *Економічна правда* 2020. 26.08. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360>

40. Ястремська О.О. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень. *Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія* / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Л. М. Малярець, Н. М. Внукової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. С. 197–226. ISBN 978-966-676-877-6 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301>

41. Балдинюк А. Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6, Ч. 2. С. 88–90. Серія «Економічні науки».

42. Вартанова О. В., Ровнягін О. В. Ревіталізація концепції економічної поведінки та ірраціональності її суб'єктів у прийнятті рішень. *Таврійський*

науковий вісник. 2022. Вип. 13. С. 9–15. Серія «Економіка». URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2022.13.1>.

43. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості : монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2023. 506 с. DOI: <https://doi.org/10.31520/978-966-02-9838-5>

44. Іванов Ю.Б. Стратегування економічної політики для України. Звіт з фундаментальної науково-дослідної роботи НДЦ ІПР НАНУ. URL: <https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/0116U006999.pdf>

45. Жегус О. Стратегування як драйвер змін в умовах сучасних викликів https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/39110/sism_22-61.pdf?sequence=1

46. Morton, J., Amrollahi, A., & Wilson, A. D. Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 2022. Volume 31, Issue 2. [101720]. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101720>

47. Carlsson, L. Strategizing organizational capabilities for industrial digitalization – exploring managers’ technological frames. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 2023. Vol. 34 No. 9, pp. 20-39. <https://doi.org/10.1108/JMTM-07-2022-0252>

48. Iastremska O. O. Substantiation of the conceptual and categorical apparatus of the symbiosis of the experience economy and strategizing. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-14>

49. Ястремська О.О. Методологія стратегування розвитку підприємств за моделлю економічних відносин економіки вражень. *Проблеми економіки*. 2025. №1. С. 269–280. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-269-280>

50. Ястремська О.О. Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. *ГРААЛЬ НАУКИ : Міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції

та співпраці», 2025. No 55. С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011>

51. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience Economy Model: A Review. *Futurity Economics&Law*. 2024. Vol. 4. Issue 3. P. 158–176. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>.

52. Опольська, М. В., Челомбітько, Т. В., Міршук, О. Є., Лютко, Н. В., & Козаченко, С. М. Філософські основи сучасної парадигми освіти. *Культурологічний альманах*, 2023. № 1. С. 136–143. <https://doi.org/10.31392/cult.alm.2023.1.18>

53. Ястремська О. Види вражень та їх вимірювання як результата діяльності підприємства. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф.* (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 1. Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. 680 с. С. 24 – 31. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722>

54. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах. Наукове видання / За заг. ред. В.С. Пономаренка, О.М. Ястремської. Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. 452 с.

55. Ястремська О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Монографія. 2-ге вид. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2004. 488 с.

56. Shmatkov D., Bielikova N., Antonenko N., Shelkovyj A. Developing an environmental monitoring program based on the principles of didactic reduction. *European Journal of Geography*. 2019. Volume 10. Number 1. P. 99–116. <https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egj/article/view/65/39>

57. Ягорі Я. Сім професій, які можуть зникнути через штучний інтелект. *Економічна правда*. 2023. 30 травня. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/05/30/700569/>.

58. Шевченко Л. С. Стратегування в новій реальності : монографія / Л.С. Шевченко. Харків : Право, 2025. 326 с.
59. Шерстюк Р., Козловський А. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. Соціальна економіка. 2024. № 67. С. 91–102. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>
60. Шерстюк, Р. Стратегування підприємств: особливості у сучасних умовах. *Сталий розвиток економіки*, 2025. № 3 (54), С. 210-215.
<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-32>
<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1335>
61. Viacheslav Bihun, Mykola Yokhna, Vita Tebenko The impact of digital transformation on the competitiveness of enterprises: the analysis of differences in business strategies. *Economics. Finances. Law* 2023. 10. P. 52–56. DOI: [10.37634/efp.2023.10.11](https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.11)
62. Roman Maslyhan, Gennadiy Stamatina, Tetiana Ilto, Maryna Vuichenko, Mykola Yokhna (2024) Analysing the Impact of Digitalisation on the Strategic Management of an Enterprise: Highlighting Key Aspects of Transformation. *Pacific Business Review (International)*, 2024. Volume 16, Issue 12, June. P. 113–122. <http://www.pbr.co.in/2024/June9.aspx>
63. Довбня С.Б., Папуша І.В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний Вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал*. 2023. № 2 (82). С. 152–160. <https://doi.org/10.33271/ebdut/82.152>
64. Довбня С.Б., Красіна К.О. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-11>
65. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Сучасний підхід до BSC: функціональна структура та комплексне врахування інтересів стейкхолдерів. *ACADEMY REVIEW*, 2025. № 2 (63). С. 204–218. <https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-13>

66. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>

67. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Issue 2. P. 194–200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-2/194>. ISSN: 2071-2227.

68. Olesia Iastremska, Olha Bieliienkova, Oksana Bondar-Pidhurska, Volodymyr Skakun, Vira Ruban, Sviatoslav Khimich. Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Volume 2 (61). P. 430–442. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616>

69. Olesia Iastremska, Maryna Martynenko, Yevgeniy Goryuk, Hanna Demchenko, Mykyta Budreiko The Impact of the Experience Economy on the Sustainable Development Strategy of Companies in the European Union and Great Britain. *PROBLEMY EKOROZWOJU / PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. 2025. № 20 (2). P. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.35784/preko.6963> e-ISSN: 2080-1971.

70. Iastremska O., Tryfonova O., Mantaliuk O., Baranets H. The impact of strategic decisions on the future development of organisations and economic dynamics. *Futurity Economics&Law*. 2023. Vol. 3. Issue 4. P. 117–134. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.12.25.08> e-ISSN: 2956-4476.

Отримані результати, що наведені у розділі 3, опубліковані у списку літературних джерел за розділом 3 [18, 38, 40, 48, 49, 50, 51, 53, 66, 67, 68, 69, 70].

РОЗДІЛ 4

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩ НА СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ РЕАЛІЙ

4.1. Визначення переважних складових цифрової трансформації зовнішнього і внутрішнього середовищ для стратегування підприємств у воєнний та повоєнний час

Перебіг стратегування підприємств має суттєву залежність від зовнішнього середовища, найсуттєвіші тенденції якого впливають на забезпечення інноваційного характеру розвитку як переважного для відновлення підприємств та економіки в цілому упродовж воєнних дій та після подолання воєнних викликів. Такою тенденцією є цифровізація (діджиталізація), що забезпечує переваги здійснення такого відновлення і створює ландшафт розвитку цифрового майбутнього.

У сучасних умовах економічні відносини зазнають глибокої трансформації, яка базується на знаннях та інформації. Інноваційні процеси функціонують як глобальна інформаційна система, швидко розвиваються. Інноваційний розвиток започаткував цифрову економіку. Однак цифровий розрив стає все більш критичним. Це виходить за рамки простого доступу до технологій; і характеризує різкий контраст між тими, хто поступово інтегрується в технологічний прогрес, і тими, хто виявляється маргіналізованими. Ця цифрова стратифікація поширюється на різні сектори, регіони та професійні сфери. Навички та знання є вирішальними для процесу створення та просування знань, а темпи розвитку процесів цифровізації суттєво зросли. Це ускладнення є результатом динамічної взаємодії між загрозами та

перспективами у сфері цифрових змін, які необхідно враховувати в процесі стратегування.

Цифровізація має суттєве значення для розвитку в цілому та інноваційного розвитку підприємств, територій та економічних відносин зокрема. Воєнний стан виступає каталізатором цифрової трансформації і потребує суттєвих змін процесу стратегування, що проявляється в урахуванні переважних факторів зовнішнього середовища, формування у стейкхолдерів вражень, які б сприяли їх заохоченню до участі у відбудові підприємств, територій, соціально-економічних відносин між державою і суб'єктами господарювання. У воєнний та повоєнний період підприємства повинні співпрацювати з цифровою сферою, а соціально-економічний ландшафт змінюватися у відповідності з інноваційним напрямом розвитку. Для того, щоб визначити переважні напрями цифрової трансформації, які б сприяли стратегічному розвитку підприємств, необхідно визначити, яким цифровим складовим треба приділяти увагу і розвивати їх. Як було доведено у статті автора [1], такими основними складовими, що вимагають посилення цифровізації та сприятимуть стратегічному інноваційному розвитку підприємств, що також досліджено і запропоновано в інших статтях як автора дисертації, так й інших вчених, є:

поширення державних послуг, що формуватиме нові враження про раціональні можливості підприємств та їх зростання за підтримки органів державного управління і місцевого самоврядування в процесі відбудови економічних відносин [2, 3, 4];

бізнес-діяльність підприємств як осередків відновлення економіки, приваблення стейкхолдерів за рахунок формування у них позитивного образу підприємств як точок формування зон зростання бізнесу, що сприятиме поширенню позитивних раціональних вражень про їх можливості та залученню кваліфікованих працівників для виробництва інноваційної продукції [5 – 7];

відбудова інфраструктури, в тому числі й інформаційної, цифрової для поширення й надання інформаційних послуг, що сприятиме посиленню вражень як емоційної складової стратегування [8];

відновлення психічного здоров'я працівників, особливо на прифронтових та фронтових територіях, населення в цілому для забезпечення розвитку людського капіталу, підвищення якості життя, якості трудового життя, результатом чого буде зростання продуктивності праці і на цій основі підвищення рівня загального добробуту, що необхідно враховувати при стратегуванні розвитку підприємств за емоційною складовою [9, 10];

соціальна згуртованість, забезпеченню якій сприяє розширення кола користувачів інформаційних і соціальних мереж, що впливає на підприємства ІТ індустрій, їх атрактивність, репутацію, і, відповідно, на вибір стратегій розвитку підприємств певних територіальних громад. В цьому разі йдеться про раціональні та емоційні враження з перевагою останніх [11, 12].

Кожна з цих складових відіграє унікальну роль у відродженні економічних відносин на всіх таксономічних рівнях, що доцільно враховувати в процесі стратегування їх розвитку. Причому поширення державних послуг, бізнес-діяльність і відновлення психічного здоров'я доцільно визнати «критичними» складовими [1], що свідчить про нагальну потребу в доступних державних послугах, підприємницькій інтеграції цифрових технологій і надійній підтримці психічного здоров'я працівників, в першу чергу, цифрової сфери. З іншого боку, соціальну згуртованість і відбудову інфраструктури доцільно розглядати як значущі складові [1], що підкреслює їх ключову роль у розвитку цифрової інфраструктури, яка має вирішальне значення для післявоєнного відновлення.

Науковці досліджують і підкреслюють важливість всіх наведених складових цифровізації зовнішнього середовища, що сприяють активізації і використанню їх переваг для процесів стратегування підприємств. Так Atkinson, R. D., Castro, D. [13] відзначали, що інформаційні технології стали каталізатором суспільного прогресу та розвитку, досліджували та відзначали

позитивну роль інформаційних технологій у громадській активності та функціональності уряду. Бахмат Н. та ін. [14] оцінювали вплив цифровізації на вищу освіту та економічну компетентність студентів у Польщі, Чехії, Німеччині, Франції і прийшли до висновку, що підготовка працівників підприємств має позитивний вплив на формування їх цифрових компетентностей, а отже на реалізацію процесу стратегування. У статті Дунаєва І. та ін., [3] автори досліджували вплив ініціатив електронного врядування на надання державних послуг, що сприяло поширенню електронних послуг і призвело до підвищення ефективності, зниження витрат і покращення доступу до засобів інформатизації та позитивно вплинуло на розвиток людського капіталу, що також впливає на обґрунтованість процесу стратегування та його емоційну й раціональну складові. Джавахішвілі Дж. [10] розглядав цифрові технології охорони здоров'я та їхні позитивні наслідки використання для зростання обсягів виробництва і підкреслив важливість цифровізації для вибору стратегій суб'єктів господарювання.

Щодо цифровізації для підтримки психічного здоров'я працівників в Україні у воєнних умовах, застосовуються телемедичні платформи, що забезпечують віддалений доступ до медичних консультацій, особливо для тих, хто постраждав від травми, пов'язаної з воєнним конфліктом. Бавико О.Є. акцентує увагу на цифровізації бізнес-процесів як елемента стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур [7] акцентують увагу на концепції «розумної економіки» та «розумних міст».

В Україні цифрова трансформація включає розвиток розумних міст, де цифрові рішення використовуються для оптимізації енергоспоживання, транспорту та комунальних послуг. Це сприяє відновленню інфраструктури і сприяє створенню середовища, сприятливого для ведення бізнесу та формування траєкторії його розвитку.

Helbing, D. та ін. [12] досліджували нові загрози в цифровізації, включаючи соціальні, політичні та економічні проблеми. В Україні виклики кібербезпеки виявилися критичними. Воєнний конфлікт підвищив ризик

кібератак, що зумовило необхідність вживання надійних заходів кібербезпеки для захисту цифрової інфраструктури та даних. Mourtzis, D., Angelopoulos, J., Panopoulos N. [15] аналізували вплив цифрових технологій на бізнес у Канаді. В українському контексті впровадження бізнесом цифрових інструментів, зокрема платформ електронної комерції та цифрового маркетингу, розширило ринкові можливості. Стартапи використовують ці технології для залучення клієнтів у всьому світі, сприяючи таким чином економічному зростанню у відповідності із сформованими стратегіями, які ґрунтуються на враженнях від ідей, технологій і продукції стартапів. Цифровізація, таким чином, впливає на розвиток бізнесу завдяки сприянню виникнення раціональних та емоційних вражень як працівників підприємств, так і їх партнерів та споживачів, що сприяє підвищенню обґрунтованості формування стратегій, тобто стратегуванню.

Ступінь, до якого члени територіальної громади, на території якої знаходяться підприємства, працюють разом і підтримують один одного, є мірою соціальної згуртованості. Це міра соціального капіталу, довіри та взаємозалежності стейкхолдерів, яка сприяє формуванню емоціонального капіталу, вражень, якість яких посилюється у відповідності з поширенням процесів цифровізації. Погіршення довіри, соціального капіталу та згуртованості громад в Сполучених Штатах Америки досліджено Putnam R. D. [16], який вказав на те, що цифровізація сприяє соціальній згуртованості завдяки використанню соціальних мереж і покращує процес ознайомлення членів територіальної громади з можливостями і здобутками підприємств у відповідності з стратегіями їх розвитку.

Оцінка цифрової якості життя в Україні враховує низку факторів, які доцільно використовувати в процесі стратегування розвитку підприємств для досягнення успішності їх життєдіяльності, таких як поширення державних послуг, що вимірює доступність цифрових державних послуг, і соціальну згуртованість, яка вивчає вплив цифрових платформ на поліпшення стосунків у громадах. Ці критерії необхідно враховувати при визначенні цифрової якості

життя, на що вказує Дунаєв І. та ін. [3]. Динамічний аналіз розвитку цифрової економіки досліджено Вовченко Н. та ін. [17], які підкреслюють, що зростання цифрової економіки України очікується завдяки сприятливим умовам, включаючи передову інфраструктуру та новітні інформаційні комп'ютерні технології. Відбудова інфраструктури та підвищення ділової активності є одними з основних рушійних сил цього цифрового стратегічного розвитку підприємств.

Як зазначають Dychkovskyy S. та ін. [18], цифровізація відіграє вирішальну роль у сприянні економічному розвитку підприємств і через їх стратегічну діяльність активізує процеси цифрової трансформації. Впровадження рішень електронного урядування та цифровізація адміністративних процедур призведуть до зменшення бюрократії, корупції та збільшення інтересу з боку зовнішніх інвесторів. Українська платформа «Дія» є прикладом того, як поява цифрових технологій може покращити комерційні процеси. Власники бізнесу в прифронтових регіонах використовують цю онлайн-спільноту для відкриття та стратегічного розвитку своїх підприємств, таким чином стимулюючи місцеву економіку. За даними Muwani T.S. та ін. [19], «інклюзивна цифровізація» виступає за залучення традиційно виключених груп до позитивних результатів цифровізації. Конфлікт в Україні витіснив і роз'єднав населення, що ускладнює його об'єднання як єдине ціле. Однак цифрові канали допомогли біженцям відновити зв'язок один з одним і створити почуття спільноти, перебуваючи фізично розділено. Інтернет-спільноти та групи в соціальних мережах стали важливими місцями для переміщених осіб, де вони можуть ділитися ресурсами, надавати та отримувати емоційну підтримку та створювати мережі один з одним [1].

Цінність цифрової інфраструктури як складової цифровізації для покращення якості життя підкреслюється в дослідженнях Migeed R. [20]. Постраждалі від конфлікту території в Україні тепер мають більший доступ до високошвидкісного Інтернету та мобільного зв'язку завдяки прагненню країни

відновити свою цифрову інфраструктуру, можливості якої доцільно враховувати в процесі стратегування підприємств.

У воєнний період в Україні стало більше приділятися уваги сфері реабілітації психічного здоров'я, що є прямим результатом покращення цифрової якості життя у відповідності з концепцією одужання Е. Вашингтон [21]. Джавахішвілі та ін. [10] підкреслюють перспективність онлайн-програм для боротьби з проблемами психічного здоров'я, які виникли внаслідок війни, сеанси телетерапії, та онлайн-консультації стали незамінними інструментами, які доцільно використовувати для формування стратегій якості трудового життя працівників як однієї з різновидів загальноекономічної стратегії підприємств. Verbivska, L., та ін. [22] досліджують наслідки COVID-19 у світовому масштабі, особливо в контексті електронного бізнесу. Дослідження розглядає дані за 2019 і 2020 роки в багатьох країнах і охоплює 212 компаній з дев'яти різних галузей. Оскільки 58% респондентів повідомили про вищі доходи в Інтернеті, зокрема в таких галузях, як комерція, ІТ та фармацевтика, опитування підкреслює критичну важливість електронного бізнесу для збереження стратегічного корпоративного успіху під час пандемії. Ефективність електронного бізнесу, завдячує зростанню комунікаційних соціальних мереж як важливому інструменту цифровізації.

Цифрова трансформація та її врахування у стратегуванні і розроблення окремих цифрових інформаційних стратегій підприємств сприяла співпраці України з міжнародною спільнотою. Співпраця з такими групами, як Програма розвитку ООН (ПРООН), допомогла в поширенні інформації та розвитку людських ресурсів у сфері цифровізації. Переваги цифровізації для економіки, суспільства, інфраструктури, міжнародної співпраці створюють визначають цифрову траєкторії стратегічного розвитку економічних відносин в Україні на всіх економічних рівнях. Kovalchuk, S. V. та ін. [23] запропонував використовувати матрицю стратегій підприємств, яку доцільно застосувати для стратегування їх діяльності в контексті зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. Запропонована матриця може використовуватися підприємствами для

зменшення дублювання інформаційних потоків в процесі розроблення стратегій.

Щоб наголосити на зростаючій значущості інформаційних ресурсів у сучасних соціально-економічних системах, Yarmoliuk, O. [24] досліджує критичну сферу інформаційної допомоги для підприємств. Дослідження підкреслює важливість ефективного стратегування із застосуванням методів системного аналізу для виділення та усунення критичних проблем в інформаційній підтримці. Беручи до уваги прагнення Європейського Союзу до «Інтернету майбутнього», це дослідження пропонує план реформування сектора, який враховує складний характер основної інфраструктури ринку інтернет-послуг, про що наголошує Cherniaieva, O., та ін. [25]. Особлива увага приділяється доставці сигналу, швидкості передачі, безпеці даних і секретності, оскільки вони пропонують трирівневу структуру майбутнього ринку Інтернет-послуг, яку необхідно враховувати в процесі стратегування діяльності підприємств для досягнення успішності їх розвитку.

Проаналізовані наукові публікації та їх спрямованість сприяють розумінню впливу цифровізації на економічні відносини для стратегування життєдіяльності підприємств, проте доцільно зосередити увагу на викликах і можливостях складових цифрової трансформації в контексті цього процесу.

Доступність державних послуг, відродження і активізація підприємницької діяльності підприємств, реконструкція інфраструктури, сприяння відновленню психічного здоров'я та зміцнення соціальної згуртованості є не лише складовими, а й сферами, що характеризуються інтегральними і частковими показниками, які за тенденціями змін характеризують воєнний стан та напрями післявоєнного відновлення цифрової якості життя, людського розвитку, який є підґрунтям стратегування підприємств. Вимірювання та вдосконалення цих складових є важливими для прогресу та інноваційного розвитку в умовах цифрової трансформації.

У статті [1] автором та співавторами статистично виміряно сприйняття та виділено важливість складових цифровізації з урахуванням опитування фокус-груп респондентів. До таких складових віднесено:

надання державних послуг, що сприяють підвищенню їх доступності за допомогою цифрових засобів, і є важливими для зростання можливостей і добробуту потенційних споживачів підприємств, їх платоспроможного попиту, що доцільно враховувати в процесі стратегування розвитку підприємств;

відродження і активізація підприємницької бізнесової діяльності, спрямованість якої доцільно визначати з використанням цифрових технологій, інтегрованих в економічну діяльність підприємств при формуванні їх стратегій розвитку;

вібудова інфраструктури, включаючи телекомунікації та підключення до Інтернету, що має важливе значення для розвитку цифрової екосистеми та визначення траєкторій стратегічної спрямованості розвитку підприємств;

стабілізація і відновлення психічного здоров'я працівників підприємств і населення в цілому з використанням цифрових інструментів та ресурсів для надання психологічної підтримки працівникам і споживачам продукції для відновлення їх довіри до підприємств, підвищення прагнення споживати продукцію та послуги підприємств, що сприяє зростанню купівельної спроможності у воєнний та повоєнний періоди в Україні;

соціальна згуртованість, підтримці якій сприяють цифрові платформи, що зміцнюють зв'язки між підприємствами і громадами, які проживають на територіях, де підприємства платять податки та стають донорами бюджету для підвищення рівня розвитку людського капіталу та якості трудового життя, що необхідно враховувати в процесі стратегування розвитку підприємств для активізації зав'язків з громадськістю через місію та систему цілей розвитку.

Автором дисертації, у відповідності з контекстом дослідження, тобто стратегуванням в умовах економіки вражень, визначено важливість і розуміння тлумачення сутності кожної виділеної складової цифровізації з урахуванням

переважних видів вражень, які доцільно враховувати при формування стратегій розвитку підприємств з метою підвищення якості стратегування (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Тлумачення розуміння сутності складових цифровізації зовнішнього середовища підприємств для стратегування їх розвитку з урахуванням переважних видів вражень

Складова	Вплив складової та тлумачення її сутності	Переважний вид вражень
Цифровізація державних послуг	Критичний, характеризує зручність отриманні державних послуг та довіру до державних установ, захищеність населення в умовах війни	Раціональні
Відродження і активізація підприємницької бізнесової діяльності	Критичний, характеризує забезпеченість робочими місцями, необхідною продукцією і послугами	Раціональні, емоційні
Стабілізація і відновлення психічного здоров'я працівників підприємств і населення	Критичний, особливо у прифронтових та на окупованих територіях, якість розвитку людського капіталу, якість життя і трудового життя	Емоційні
Відбудова інфраструктури	Значний, забезпечення якості життя	Раціональні, емоційні
Соціальна згуртованість	Значний, підтримка взаємозв'язків між членами територіальної громади, підтримка незахищених членів громади, об'єднання роз'єднаних воєнними діями членів громади	Емоційні

Запропоновані складові відсортовано в порядку зменшення за впливом з використанням принципу Парето, можливості його застосування вказано у роботі Creswell, J. W., & David Creswell, J. [26]. Сортування передбачає ранжування змінних відповідно до їх очікуваного впливу на цифрову якість життя. Після ранжування змінні поділено на три групи: «Критичні»: змінні з найбільшим очікуваним впливом на цифрову якість життя у воєнній та в повоєнній економіці України. «Значні»: змінні з помітною важливістю, але не такі критичні, як «Критичні» змінні. «Менш критичні»: змінні з найменш очікуваним впливом, які все ще актуальні, але мають нижчий пріоритет. Так,

поширення суспільних послуг віднесено до категорії «Критична» через його прямий і істотний вплив на добробут населення. Щоб розподілити змінні на «Критичні», «Значні» або «Менш критичні» на основі їх впливу, встановлено порогові значення [1].

Змінні зі значеннями впливу, більшими або рівними за пороговим значенням класифікуються як «Критичні», меншим – як «Значні».

Перевірка результатів здійснювалася за допомогою аналізу чутливості та тестування надійності, що допомагає забезпечити послідовність і застосовність класифікації змінних, незважаючи на наявність коливань і невизначеностей (Saltelli et al., [27]). Оцінка цифрової трансформації згідно з результатами публікації [1] представлена у табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Категорії воєнної та повоєнної цифрової якості життя

Складові цифровізації	Приналежність до категорії
Цифровізація державних послуг	Критична Категорія А
Підприємницька діяльність	Критична Категорія А
Відновлення психічного здоров'я	Критична Категорія А
Відбудова інфраструктури	Значна Категорія В
Соціальна згуртованість	Значна Категорія В

Грунтуючись на даних табл. 4.2, доцільно враховувати ці складові в процесі формування стратегій розвитку підприємств з переважанням їх впливу як критичних на процеси господарювання, що мають найбільший потенціал для покращення розвитку споживачів і населення в цілому, якості життя працівників підприємств. Відповідно до принципу Парето, складові цифровізація державних послуг, бізнес-діяльність і відновлення психічного здоров'я є критичними, вирішальними при формуванні стратегій з урахуванням факторів розвитку зовнішнього середовища.

Виділені складові трансформації цифрового простору зовнішнього середовища, вплив яких доцільно враховувати в процесі стратегування

розвитку підприємств для формування позитивних вражень про загальний ландшафт їх життєдіяльності, необхідно доповнити використанням цифрових технологій внутрішнього середовища підприємств у відповідності із загальним трендом впровадження цифрових технологій в усі функціональні сфери діяльності суб'єктів господарювання [30].

Як відзначено у роботі [31], у сучасних умовах господарювання цифровізація відіграє роль обов'язкового фактору, що забезпечує умови для формування й обґрунтування якісних стратегій розвитку підприємств на основі спроможності до швидкого реагування на перманентні зміни у зовнішньому середовищі. Основними рушійними силами цифровізації є продукування нових технологій, а також одна із загальних закономірностей мережевої економіки, за якої ринкова вартість товару або послуги залежить від його інноваційності, про що наголошує більшість публікацій з цього питання [32–37]. Також треба доповнити, що не тільки від інноваційності, а й вражень стейкхолдерів, які продукуються підприємствами щодо їх атрактивності та репутації, тобто раціональності й емоційності залежить активність цифрової трансформації. Зміст цифровізації бізнес-процесів доцільно розглядати як «смарт-розвиток» підприємств за рахунок цифрових технологій.

В цілому перебіг процесу цифрової трансформації характеризується значною диференціацією в залежності від продукування нових цифрових технологій, необхідності їх впровадження, переорієнтації поведінки споживачів на електронні ринки у відповідності із сформованими враженнями.

Цифрова трансформація внутрішнього середовища підприємств, яка стала активно проявлятися з кінці дев'яностих років двадцятого сторіччя, розпочалася з автоматизації окремих функціональних сфер діяльності підприємств, таких як бухгалтерський облік, управління кадрами та окремими виробничими процесами, поступово перейшла на он-лайн управління банківськими рахунками підприємств, офіційні веб-сайти підприємств, онлайн-магазини. Після першого десятиліття двадцять першого сторіччя розповсюдились у бізнесовій діяльності CRM технологія автоматизованого

управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP інтегровані системи управління бізнес-процесам, які більш активно почали впливати на формування емоційних та раціональних вражень стейкхолдерів, а підприємства – враховувати їх в процесі стратегування розвитку. Особливості цифрової трансформації у внутрішньому середовищі підприємств в умовах сьогодення, які доцільно враховувати в процесі стратегування, представлено на рис. 4.1.

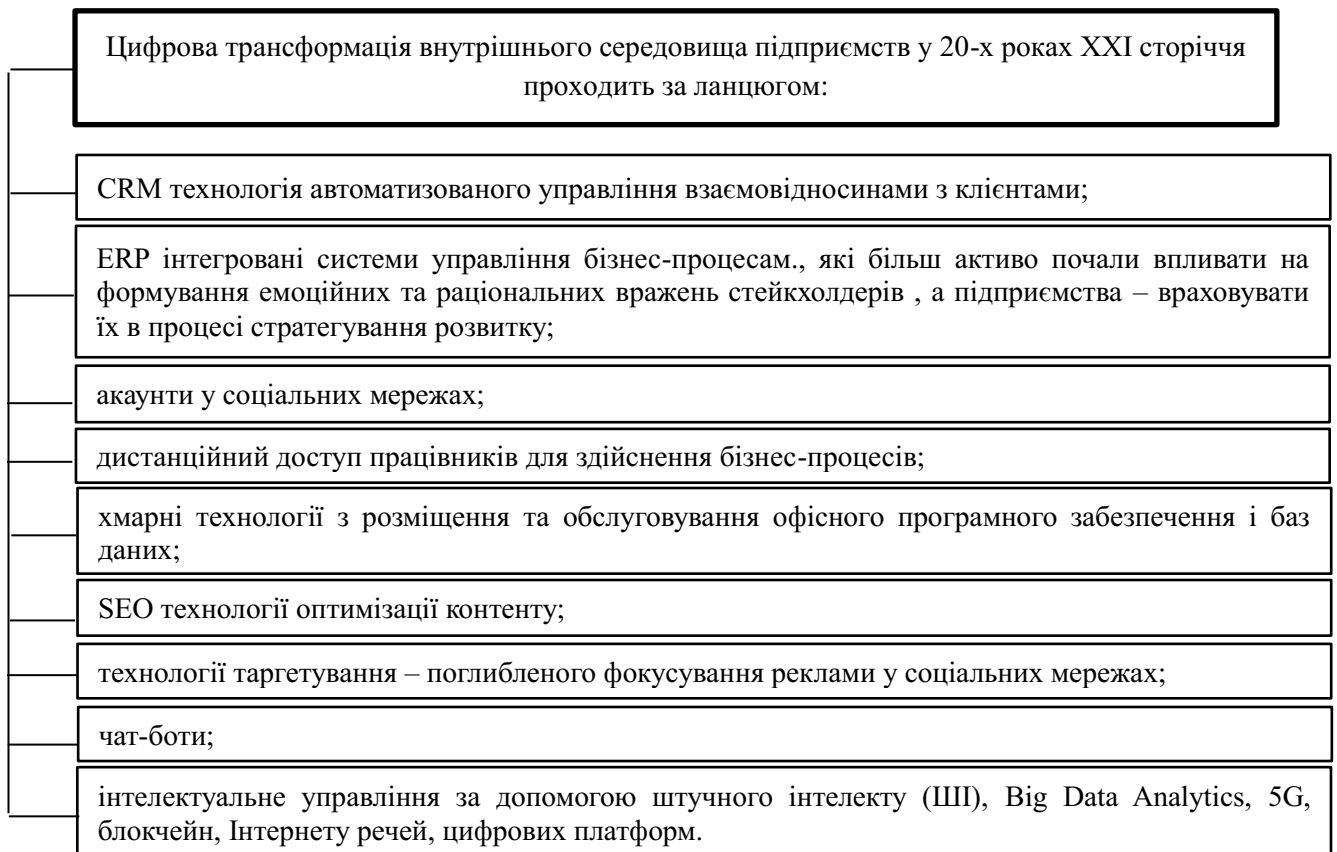


Рис. 4.1. Ланцюг цифрової трансформації внутрішнього середовища підприємств

У процесі використання цифрових технологій важливо звернути увагу підприємств на формування цифрових компетентностей у фахівців, менеджерів та інших працівників підприємств для продукування якісного мережевого контенту, таргетування реклами, налаштування чат-ботів, а також запрошувати коучів з підвищення кваліфікації працівників у сфері цифровізації для забезпечення підвищення кваліфікації на підприємствах як з цифрової

трансформації, так і формування вражень про здобутки підприємств у стейкхолдерів у відповідності з їх активними потребами.

Новітнім інструментом цифрової трансформації є штучний інтелект (ШІ), який доцільно використовувати в процесі стратегування. ШІ має як переваги, такі як створення більш широких аналітичних можливостей для підвищення точності прогнозування, пошуку інформації, визначення основних трендів змін факторів для формування стратегій, так і складнощі у використанні, особливо у стратегуванні – складному процесі формування і вибору стратегій, розроблення стратегічних планів (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Виклики при використанні ШІ у стратегуванні

Дослідження платформи Emerald [32] підтверджують, що ШІ суттєво впливає на стратегування у мінливому нелінійному зовнішньому середовищі VUCA та BANI світів. Ali Aslan Gümüşay, Thomas Bohné, Thomas Davenport [33] розглядають використання ШІ в процесі оперативного і тактичного управління для оброблення великих масивів інформації, з якими ШІ справляється скоріше, вивільняючи менеджерів для виконання завдань стратегування. М. Кузьмінов [34] зазначає поступову інтеграцію ШІ у стратегічне управління виробничими процесами, що сприяє стратегічному розвитку підприємств.

Ткаченко А., Межерицький Д. [35] пропонують використовувати ШІ при формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах

глобальної турбулентності. Г. Бей, А. Шперчук, А. Думанська [36] досліджують використання ІІІ у стратегічному управлінні фінансовими ресурсами банків. Т. Маматова та І.Чикаренко [37] аналізують доцільність використання ІІІ для стратегічних компетентностей менеджерів. Тобто ІІІ поступово починає використовуватися у стратегічному управлінні, про що свідчать проаналізовані публікації.

Практичну спрямованість використання ІІІ у стратегічному управлінні та стратегуванні безпосередньо можна проаналізувати за зарубіжними публікаціями [38–42], про які також пишуть Дорошенко Г.О та Тернова І.М. у своїй статті [31]. Провідні зарубіжні корпорації використовують ІІІ і мають позитивний досвід у цьому питанні щодо аналізу великих даних, оброблення даних опитування споживачів і партнерів, фокус-груп, тобто при використанні експертних методів, які традиційно використовуються при формуванні місії, візії, декомпозиції цілей, аналізі результатів формування вражень від бренду підприємства. Для вибору управлінських рішень про критеріальні показники, вибір стратегій ІІІ є корисним як аналог систем підтримки управлінських рішень. Для коригування стратегій, моніторингу цифрових компетентностей персоналу ІІІ може бути доречний в інтелектуальних платформах стратегічного моніторингу. Використання ІІІ платформ командної взаємодії доцільно для організації командної роботи при використанні гнучких технологій Agile. В разі перевірки сценаріїв стратегій у реальному режимі часу ІІІ підвищить адаптивність результатів стратегування.

Проте використання ІІІ пов'язано з певними викликами щодо відсутності алгоритмічної прозорості, необхідності постійного глибокого контролю результатів, можливості кіберзалежності та необхідності кіберзахищеності технологій, проблемами етичного характеру використання результатів ІІІ. Тому, основними напрямками інтеграції ІІІ у стратегування є такі, що представлено на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Основні напрями інтеграції ШІ у стратегування розвитку підприємств

Таким чином, сучасні методи й інструменти цифрової трансформації, що застосовуються у внутрішньому середовищі підприємств, як найбільш дозволяють сформувати позитивні враження, які доцільно враховувати в процесі стратегування та формувати стратегії розвитку підприємств на їх основі, інформуючи і передаючи враження у зовнішнє середовище з використанням найбільш розповсюдженого інструменту – соціальних мереж, значення, особливості використання та функціонування яких для формування позитивних вражень стейкхолдерів представлено у роботах автора [43, 44, 45].

4.2. Використання соціальних мереж в умовах економіки вражень для стратегування розвитку підприємств

Завдяки цифровій трансформації, підприємства розширюють можливості роботи не тільки у реальному просторі, а й у віртуальному завдяки використанню інформаційних технологій у мережі Інтернет. Одним з основних і популярних інструментів роботи у віртуальному просторі є соціальні мережі, в яких підприємства проводять активну інформаційну роботу для приваблення споживачів у відповідності з сформованими й обраними стратегіями, які здатні генерувати позитивні враження про результати життєдіяльності та потенційні можливості господарювання. При цьому поширення інформаційних технологій сприяє зростанню можливостей щодо реалізації підприємницької діяльності в мережі Інтернет, що є особливо важливим для розвитку економіки вражень у воєнний та повоєнний час. Крім того, у підприємств з'являються можливості для швидкого старту завдяки використанню обґрунтованого процесу стратегування та сформованих позитивних вражень у стейкхолдерів про їх здобутки і можливості.

Для того, щоб здійснювати вплив на суб'єктів зовнішнього і внутрішнього середовища, формувати у них позитивні враження про підприємства, їх продукцію, у сучасному економічному просторі все більше операцій здійснюється у віртуальному просторі. Серед них не тільки такі об'єктивні процеси як виробництво, а й певною мірою суб'єктивно-емоційні, як посування товарів чи послуг, формування репутації підприємства, брендинг, маркетингові комунікації та ін, що створюють позитивні враження про суб'єкти господарювання та їх можливості і здобутки. Підприємства можуть використовувати ці потужні платформи для підприємницької діяльності. Сьогодні існують десятки тисяч найрізноманітніших соціальних мереж і сервісів: комунікаційні, професійні, графічні, блогові, новини, відео та багато інших. Немережеві засоби масової інформації, усвідомивши обсяг цільової

аудиторії, поспішно відкривають свої представництва в соціальних мережах, здійснюють інтеграцію сайтів з Facebook, Instagram, Telegram та подібними популярними мережами.

Менеджмент вражень є у соціальних медіа одним з найбільш ефективних методів розвитку підприємницької діяльності, просування продукції, впливу на споживачів і партнерів у відповідності з розробленими стратегіями в процесі стратегування розвитку. Постійно збільшується не тільки число користувачів соціальних мереж, а і час, що ці користувачі витрачають на соціальні сайти. Завдання менеджерів підприємств полягає в отриманні частини цього щоденного користувацького часу для привертання уваги до підприємства, формування позитивного ставлення до нього, створення у користувачів бажання купити товар/послугу або зробити інші цільові для підприємства дії. Адже аналіз характерних особливостей діяльності в соціальних мережах допоможе менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення щодо реалізації чи відмови від здійснення такої політики та підвищити її ефективність загалом у відповідності з сформованими стратегіями підприємства в процесі стратегування.

Тенденція цифрової трансформації з реалізацією діяльності підприємств у відповідності з результатами стратегування щодо формування стратегій розвитку для створення вражень про підприємство та його результати і можливості в онлайн-середовищі призвела до збільшення уваги науковців до цього питання. Так, питанням функціонування підприємств в Інтернеті приділяють увагу як вітчизняні, так й закордонні вчені такі як: Iankovets T. [46 – 49], Virglerová та ін. [50], Ikechukwu Eze, та ін. [51], Sadigov, R [52], Kanyawee Pornsrimate, Anon Khamwon [53], Jakkrit Thavorn та ін, [54], І. Отенко та ін. [55], С. Ілляшенко і Рудь М.П. [56], О. Біловодська та Шебеда К.В. [57], Т. Ільченко [58], Д. Дорошкевич та ін. [59] та інші дослідники. Слід відзначити, що, наприклад, Virglerová та ін. [50], у своїй роботі визначають вплив соціальних медіа, як інструменту стратегування в економіці вражень, на завоювання нових ринків. Автори приводять результати емпіричного дослідження оцінки

відмінностей підходів до соціальних мереж відповідно до економічних і соціальних факторів впливу. Практично значущим є дослідження Ikeschukwu Eze, та ін. [51], де автори досліджують взаємозв'язок та вплив соціальних мереж на конкурентні переваги підприємств. Підкреслюють позитивний вплив та відзначають, що можливості технологічної інфраструктури істотно впливають на конкурентні переваги «молодих» підприємств, яким доцільно звернути увагу в процесі стратегування на формування конкурентних стратегій та балансування між раціональними та емоційними враженнями. У дослідженні автори підкреслюють необхідність зміни шляхів використання соціальних мереж і стверджують, що їх використання є необхідною потребою у сучасному світі. Заслуговує на увагу також дослідження Sadigov R. [52], де автор розглядає сучасні тенденції цифровізації з позиції управління бізнес-інноваціями; аналізує та обґрунтовує взаємозв'язки між показниками інноваційного, цифрового профілю, рівнем розвитку підприємства та його загальноекономічною стратегією. Автором побудовано регресійну модель панельних даних із фіксованими ефектами з метою визначення впливу параметрів цифрової трансформації на результати впровадження сформованих стратегій, проте в ньому не враховуються враження, які здатні формувати такі стратегії для зростання обсягів реалізації продукції.

Kanyawee Pornsrimate, Anon Khamwon [53] дослідили споживачів-міленіалів на проповідників бренду за допомогою мікроінфлюенсерів у соціальних мережах та підкреслюють, що на сьогодні соціальні мережі спричинили інформаційний вибух серед молоді, яка є найбільшою цільовою аудиторією для підприємств і здатна генерувати враження для зростання реалізації продукції та виробленої доданої вартості. В дослідженні відзначено, що саме міленіали є головною рушійною силою для розвитку підприємств, і що саме вони є провідниками для розвитку бренду через соціальні мережі.

Реклама відіграє важливу роль у формуванні поінформованості про бренд та призводить до формування вражень споживачів, з чого сприяють купівлі продукції. Так, Jakkrit Thavorn та ін, [54], підтверджують, що цінність саме

відеореклами у соціальних мережах формують ставлення та реакцію цільової аудиторії до підприємства, що в свою чергу впливає на його діяльність в мережі Інтернет і сприяє формуванню позитивних вражень для приваблення стейкхолдерів.

Слід відзначити ґрунтовність досліджень І. Отенко, О. Птащенко та Я. Куш [55], які подають основні особливості електронного бізнесу на світовому ринку, а також визначають його стан та тенденції розвитку. У роботі автори наголошують, що цифрова глобалізація економічних процесів стає основною тенденцією і принципом розвитку сучасної економіки, що визначається не тільки революційними технологічними змінами, але й закономірностями еволюції економіки загалом, орієнтує сучасний менеджмент на врахування правил ведення бізнесу, сприяє зростанню продуктивності праці і якості продукції, а також нівелює негативні фази економічного циклу. Такий висновок підтверджує важливість соціальних мереж та медіа чнструментів для формування і використання вражень, що позитивують відношення до підприємств.

Автор дисертації, досліджуючи значущість змін маркетингових і соціальних трендів, погоджується з висновками зазначених робіт вчених та підкреслює важливість використання соціальних мереж для формування позитивних вражень стейкхолдерів про підприємства та їх продукцію [43–45].

Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів стратегування розвитку підприємств в онлайн-середовищі. Проте наукові праці з питань підприємницької діяльності у віртуальному просторі в цілому та соціальних мережах зокрема недостатньо обґрунтовані та адаптовані до умов функціонування вітчизняних підприємств в умовах економіки вражень та воєнних дій.

Інтернет в цілому та соціальні мережі за останні роки стали повноцінною платформою для підприємницької діяльності та мають значні функції ефективного та точного повідомлення цільовій аудиторії інформації про потенційних клієнтів, наявність необхідних комунікаційних інструментів для

роботи з клієнтами, компаніями, продажу товарів, послуг, що доцільно використати в процесі стратегування розвитку підприємств для формування позитивних вражень про них.

Основні переваги Інтернету – це простота доступу до інформації та швидкість її поширення. Розвиток бізнесу у віртуальному просторі може бути успішним та сприяти зростанню чистого прибутку підприємств зі створенням і підтримкою бренду на основі атрактивності підприємств, а також управлінням репутацією на всіх майданчиках зі соціальною складовою.

Використання Інтернету і результатів господарювання підприємств. в умовах сьогодення постійно зростає і посилюється, що позитивно впливає на використання соціальних мереж як джерела передачі й отримання інформації між внутрішнім і зовнішнім середовищами підприємств. Це припущення підтверджують дані сайту <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> , який засвідчує, що у січні 2025 р. в Україні було 21,6 мільйона активних користувачів соціальних мереж, що становило 56,4% загальної чисельності населення України на початок 2025 р. В основному це молодь віком від 18 років – 19,5 мільйонів користувачів, що еквівалентно 61,5% від кількості населення України того ж віку. Тобто, орієнтуючись на потенційних споживачів, підприємства повинні враховувати їх очікування і формувати відповідні враження щодо своєї атрактивності і репутації як основних складових стратегування для досягнення успішності стратегій розвитку. Щодо застосування конкретних соціальних мереж у стратегуванні, спираючись на кількісні показники їх користувачів, доцільно навести такий їх рейтинг на початок 2025 р.: You Tube мав 21,6 млн користувачів, Facebook – 13,9 млн, Instagram – 12,5 млн, LinkedIn мав 5,80 млн учасників. Безумовно цілі користувачів кожної мережі різні, але підприємствам з їх урахуванням доцільно коригувати повідомлення в процесі здійснення інформаційно-комунікаційного форсайту для посилення впливу позитивних вражень про здобутків і можливості підприємств на потенційних і реальних споживачів.

Аналізуючи статистичні дані, що характеризують використання соціальних мереж за останні 5 років, можна зробити висновки про їх розширення і доцільність врахування переваг в процесі стратегування в умовах економіки вражень. Більше половини населення світу в 2020–2021 рр. використовувало соціальні медіа [60–61], рис. 4.4.

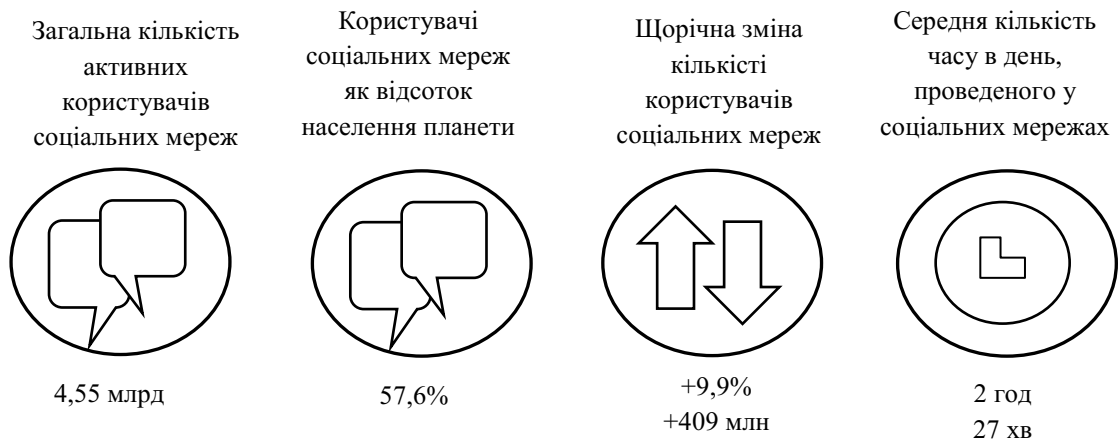


Рис. 4.4. Використання соціальних мереж у світі за даними 2020 р.
(визначено за [60])

Дослідження Global WebIndex у 2021 р. показує, що в усьому світі користувачі соціальних мереж витрачали в середньому 2 години і 27 хвилин на день багатомережної роботи в середньому на 8 соціальних мереж і додатків для обміну повідомленнями [61]. Тенденції зростання свідчать про те, що в середньому понад 1 млн осіб використовували соціальні мережі вперше кожен день за останні 12 місяців, прирівнюючи до майже 13 нових користувачів щосекунди. Слід зазначити, що у 2020 та 2021 рр. Facebook продовжував домінувати в рейтингу найпопулярніших у світі платформ соціальних мереж [62].

З плином часу ситуація змінюється і за даними джерела [63] на 5 вересня 2025 р. кількість користувачів соціальних мереж у світі склала приблизно 5,41 мільярда, що становить 65,7% населення світу, і відображає зростання на 4,1%

у порівнянні з 2024 р. Питома вага користувачів соціальних мереж становить 94,2% усіх користувачів Інтернету, тобто являє зростання за рік на 0,5% або збільшення на 24 мільйони порівняно з 5,22 мільярдами користувачів, зареєстрованими у 2024 році. В середньому, користувачі по всьому світу щомісяця використовують близько 6,8 різних платформ соціальних мереж і проводять близько 2 годин 21 хвилини щодня в соціальних мережах. У США цей показник дещо нижчий, американці в середньому проводять 2 години 9 хвилин на день, що на 12 хвилин менше, ніж середній показник по світу.

Хоча соціальні мережі допомагають користувачам залишатися на зв'язку, надмірне використання екранів може мати негативні наслідки. За цими статистичними даними можна зробити висновок, що оскільки в соціальних мережах присутні підприємства, які займаються цифровим маркетингом, збільшення користувачів соціальних мереж сприятиме зростанню відомості про бренди цих підприємств, позитивно впливатимуть, в основному на їх ділову репутацію.

Наведені факти підтверджують розповсюдження економіки вражень у віртуальному просторі завдяки тенденції використання соціальних мереж, що відповідає процесу цифрової трансформації, сприяє формуванню у користувачів соціальних мереж позитивних вражень від продукції і послуг підприємств через їх сайти, присутні в Інтернет. Це дозволить необхідність впровадження інновацій, сповіщення про них у соціальних мережах і врахування при формуванні стратегій розвитку підприємств в процесі стратегування.

Щодо періоду 2020–2021 рр. основні соціальні мережі мали такі характеристики. Instagram мала тенденцію до зростання, оскільки додала 111 мільйонів нових користувачів до свого рекламного охоплення і такий приріст в середньому сягав 10% за квартал [64]. Це означає, що аудиторія оголошень Instagram зростала зі швидкістю понад 1 млн нових користувачів на день. Тобто, Instagram випереджала TikTok за кількістю щомісячних активних

користувачів. При цьому, TikTok оголосили, що вони перетнули 1 мільярд щомісячних активних користувачів в кінці вересня 2021 року [65].

Щодо наступної відомої онлайн-платформи, де можливо здійснювати підприємницьку діяльність – Twitter, то вони у 202–2021 р. почали втрачати темпи зростання аудиторії, кількісно їх аудиторія характеризувалася значною коливальною тенденцією.

Таким чином, Facebook та Instagram – це дві найкращі платформи, що використовувалися у 2020 – 2021 рр. менеджерами підприємств для їх просування у віртуальному просторі та формування вражень для досягнення успішності реалізації сформованих стратегій. Усі інші платформи соціальних мереж відставали від цих двох найкращих (рис. 4.5).

З плином часу, а саме у 2025 р., основні найбільші соціальні мережі практично не змінилися за рейтингом. За джерелом статистики Whatsapp на вересень 2025 р. [66] найбільшими соціальними мережами є такі, що представлено у табл. 4.3.

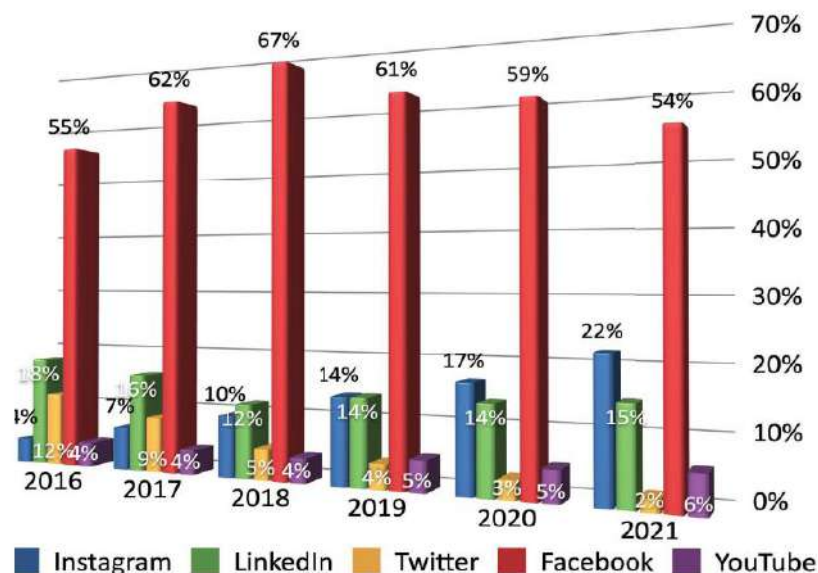


Рис. 4.5. Динаміка змін відвідуваності користувачами головних Інтернет-платформ підприємницької діяльності у 2020 – 2021 рр. (узагальнено за [65])

Кількість користувачів у світі за найбільшими соціальними мережами

Платформа соціальних мереж	Кількість користувачів
Фейсбук	3,07 мільярда
Ютуб	2,53 мільярда
Інстаграм	2,0 мільярда
WhatsApp	2,0 мільярда
ТікТок	1,59 мільярда
WeChat	1,38 мільярда
Телеграм	950 мільйонів

Варто зауважити, що в сучасних умовах для формування яскравих, довгострокових і активних вражень підприємства в онлайн-середовищі, значну увагу приділяють відеомаркетингу, а його інтеграція в стратегії їх розвитку є життєво важливим елементом діяльності у онлайн-середовищі для залучення уваги стейкхолдерів. Відео змінило споживання контенту, тому що воно надає інформацію набагато більш інтерактивним, візуальним і розважальним способом, що посилює вплив й обсяги вражень і підтверджує важливість і необхідність використання особливостей економіки вражень у стратегуванні. Крім того, відео є природним засобом оповідання, що робить його ефективним методом переконання. Улюблена форма контенту у мілленіалов – це відео. Згідно з дослідженням Hubspot, 96% споживачів у віці від 18 до 34 років дивляться відео кілька разів на тиждень, а 75% мілленіалів дивляться хоча б одне відео в день [67]. Це ж дослідження Hubspot також показує, що відео допомагають залучити бренд і продавати його. А також впливають на рішення споживачів про купівлю. Фактично 64% споживачів стверджують, що рекламні ролики вплинули на їх рішення про покупку. Так, за день на Facebook проглядається 8 мільярдів відео.

Відеооб'яви в Instagram Stories збільшують вплив від реклами та наміри купівлі за рахунок формування раціональних та емоційних вражень. Рекламні відео в Instagram генерують в 3 рази більше коментарів, ніж фотографії. 6-секундні рекламні ролики Youtube збільшують відгук реклами більш ніж на 30% у порівнянні з 2020–2021 рр. [68]. Визнаний експерт у галузі соціальних

медіа Stelzner M. [69] у 2020–2021 рр. дослідив за опитуванням менеджерів і маркетологів, які платформи вони регулярно використовують для свого відеомаркетингу (рис. 4.6).

Практично такі ж тенденції збереглися й у 2025 р. [63], які також демонструє на своєму сайті Stelzner M. [69], не змінюючи його адреси, що утруднює здійснення адекватного посилання у 2025 р. (URL: <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2025/>)

Завдяки складнощам воєнного часу в Україні відсутні повноцінні можливості налаштування цільової аудиторії підприємств в онлайн-середовищі, саме тому більшість менеджерів не використовують TikTok для просування продукту, проте вона є корисною у довгостроковій перспективі для розширення кількості стейкхолдерів і для підвищення охоплення соціальних сторінок щодо формування позитивних вражень для активізації використання і управління репутаційним капіталом як емоційною складовою стратегування розвитку підприємств.

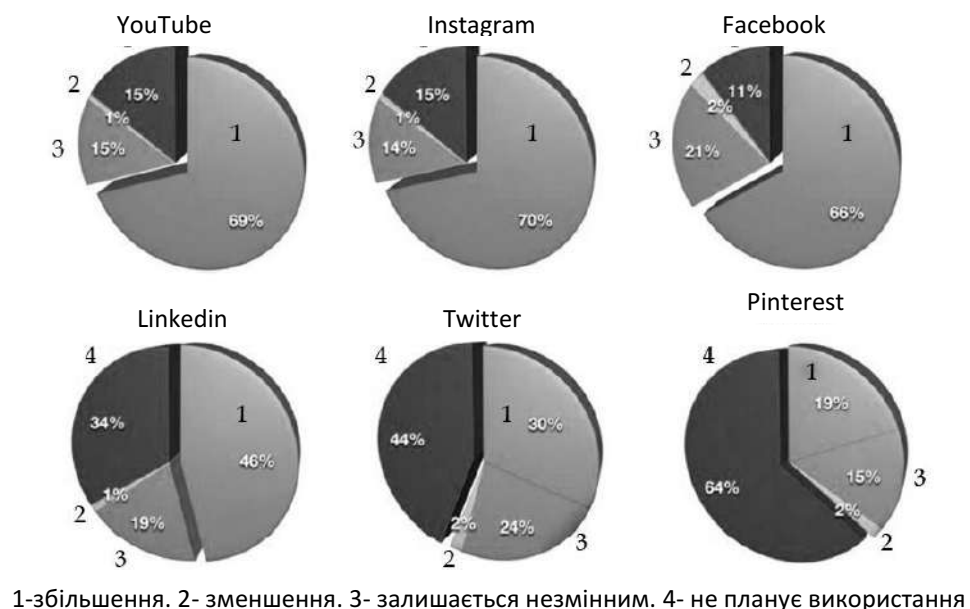


Рис. 4.6. Використання відеоконтенту на головних платформах підприємницької діяльності в онлайн-середовищі [69]

За даними офіційної статистики щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах в Україні [70] можна зробити висновок про суттєве відставання від світових тенденцій, що демонструють дані табл. 4.4.

Оскільки у відповідності з галузевою спрямованістю у підрозділі 4.3 та 5 розділі дисертації будуть викладені результати дослідження підприємств виробництва харчових продуктів, напоїв, їх частка (з урахуванням за статистикою додатково підприємств виробництва тютюнової продукції) доцільно проаналізувати використання цими підприємствами соціальних медіа.

Так, у 2024 р. їх частка склала 28,7% 2024, а вже через рік у 2025 р. збільшилась на 4,4% і складала 33,1%.

Таблиця 4.4

Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах в Україні за роками [70]

Назва показника	Кількісні значення показників за роками, %				
	2020	2021	2022	2023	2024
Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств	...	...	29,1	...	30,0
Частка підприємств, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств, (за кількістю використаних соціальних медіа два або більше)	...	...	...	...	15,1
Частка підприємств, що проводили навчання з метою розвитку у своїх працівників навичок у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств	...	...	6,5	...	...
Частка підприємств, що здійснюють електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств (групування за кількістю зайнятих працівників 10-249 осіб), відсотків	4,6	4,7	5,6	6,4	...

Це в цілому демонструє позитивну тенденцію використання соціальних мереж як напряму й інструменту цифрової трансформації, яка відповідає потребам розвитку економіки вражень й активізує формування вражень про підприємства та їх продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проте

проводили аналітику даних із соціальних медіа, у тому числі з власних профілей у 2024 р., тільки 8,6 % підприємств цього виду діяльності, а за 9 місяців 2025 р. їх кількість склала 5%, що свідчить про недостатню увагу аналітиків до аналізу результатів використання соціальних мереж й ускладнює перебіг процесів цифрової трансформації та утруднює формування обґрунтованих стратегій розвитку підприємств з урахуванням активізації створення позитивних вражень про підприємства, їх можливості та спонукання до придбання продукції.

Недостатнє опрацювання і використання можливостей соціальних мереж гальмує процеси стратегування, оскільки через соціальні мережі великим і середнім підприємствам доцільно вирішувати стратегічні довгострокові завдання: брендингу, підвищення інформованості цільової аудиторії, збільшення лояльності та довіри до продукції, відстеження думок і настроїв серед цільової аудиторії, формування вражень та впливу на репутацію підприємств. Для вирішення цих питань доцільно використовувати модель резонансу бренду (рис. 4.7) [71].

Ця модель дозволяє формувати як раціональні, так і емоційні враження для реалізації стратегій розвитку підприємства, що відповідає запитам стейкхолдерів і дозволяє використати у повному обсязі переваги стратегування в умовах економіки вражень.

Для реалізації особливостей моделі резонансу бренду, які доцільно використовувати підприємствам, можна відзначити роботу відразу на декількох майданчиках і інтерактивність комунікації, що відповідає інформаційно-комунікаційному фортсайтирнгу. Для цього слід застосовувати інформаційні он-лайн спільноти, блоги, додатки в соціальних мережах, здійснювати планомірну роботу з найбільш лояльними лідерами думок (створення так званих «адвокатів бренду»), що сприяє формуванню репутації. А в інформаційних повідомленнях треба одночасно робити акцент на показники атрактивності підприємств, що формують раціональні враження, та показники репутації, які впливають на

емоційні враження. Саме в цьому вирізняються переваги як моделі резонансу, так і стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

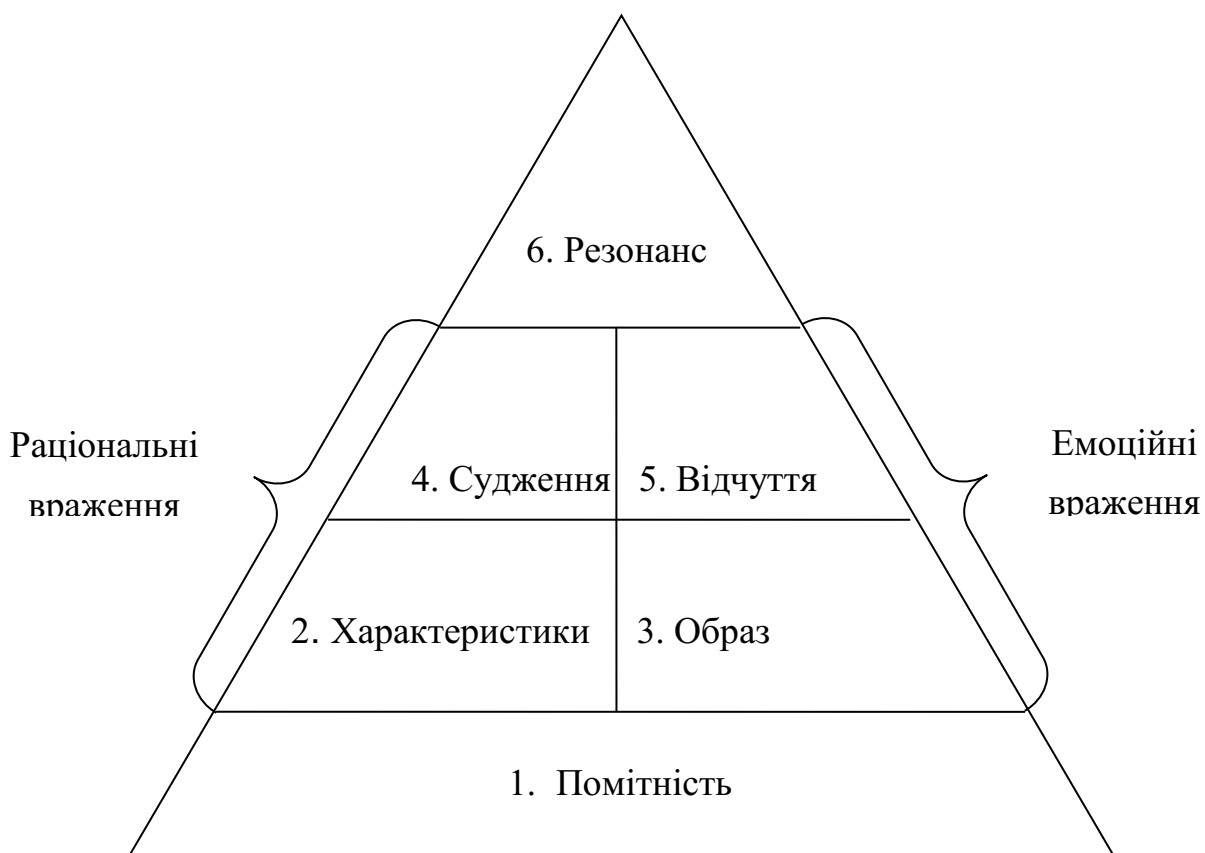


Рис. 4.7. Складові моделі резонансу бренда [71]

Особливу увагу треба приділяти роботі з репутацією, зокрема, моніторингу і нейтралізації негативу. Найбільшу складність представляє, як правило, аналіз ефективності. Оскільки найчастіше діяльність підприємств пов'язана з широкою мережею дистрибуції, буває проблематично відстежити, як ті чи інші дії впливають на безпосередню реалізацію продукції. Тому для кожного підприємства необхідно розробляти свою систему метрик, задіяючи можливості веб-аналітики.

В останні роки знизився поріг входу, і масовий приплив в соціальні мережі малих і середніх підприємств. У більшості випадків для них більш актуальні інструменти, які дозволяють оперативно вирішувати тактичні завдання: підвищення продажів, анонсування, стимулювання користувачів на

повторні покупки. Для цього зазвичай вдаються як до створення власних майданчиків, так і до роботи з уже існуючими, близькими за тематикою.

Представники онлайн-індустрії також є активними користувачами соціальних мереж. Головне завдання для них – отримання якісного трафіку, що має високу конверсією (тобто перетворенням в продаж, у реєстрації або в інші цільові дії). Найбільш актуальні інструменти для цього - це створення спільнот, блогів і мікроблогів, таргетована реклама, розміщення тізерів в спільнотах і блогах.

Також соціальні мережі можливо використовувати для створення штучної активності навколо впровадження нової стратегії розвитку, залучення до неї і до підприємства уваги, а також до відкриття ними інтернет магазинів; онлайн-сервісів; онлайн-стартапів; дисконтних агрегаторів.

Всупереч поширеній думці, продукти і послуги для партнерів, тобто b2b-сфери, також можуть ефективно просуватися через соціальні мережі. Основна стратегія в даному випадку – знаходити представників того професійного прошарку, який є цільовою аудиторією підприємства. Для цього можна створювати власні спільноти, які позиціонують себе з професійної або соціальної приналежності, вести адресну роботу з представниками цільової аудиторії, забезпечувати кілька торкань через системи реклами, з орієнтуванням за професіями або освітою, а також працювати з уже існуючими професійними осередками. У цьому разі найбільш широко представлені наступні категорії бізнесу цього сектора: рекламні послуги; IT-рішення; фінансові та юридичні послуги; HR-агентства.

Щодо аналізу динаміки загальних світових трендів зміни перебігу використання соціальних мереж, згідно з даними звіту «2021 Social Media Marketing Industry Report» 86% усіх опитаних ними менеджерів і маркетологів зазначили, що їхні зусилля в соціальних мережах створили більший вплив на діяльність підприємств. Збільшення обсягів торгівлі було другою великою перевагою, 78% повідомляли про позитивні результати [68].

За даними прогнозу у 2025 р. на 2027 р. [72], який доцільно враховувати вітчизняним підприємствам в процесі стратегування, очікується, що у 2027 р. витрати на рекламу в соціальних мережах перевищать 300 мільярдів доларів і зростуть на 5,63%. За оцінками, до 2027 року загальні витрати на мобільну рекламу на ринку реклами в соціальних мережах становитимуть 384,90 мільярда доларів, а кількість користувачів у сегменті реклами в соціальних мережах досягне 851,53 мільйона до 2027 року. 77% маркетологів використовують рекламу у Facebook та Instagram як маркетингову стратегію для розвитку свого бренду та збільшення охоплення споживачів позитивними враженнями про підприємства.

Оскільки використання платформ соціальних мереж продовжує зростати, компанії збільшують свої інвестиції в рекламу в соціальних мережах, і очікується, що ця тенденція продовжиться в майбутньому. Щороку з 2017 по 2023 рік більшість витрат на рекламу в соціальних мережах витрачалася на мобільну рекламу, і така ж ситуація залишиться в майбутньому. До кінця 2026 року на мобільну рекламу в соціальних мережах буде витрачено 300,8 мільярда доларів, а на рекламу на комп'ютерах – лише 57,12 мільярда доларів [72]. Крім того, 44% компаній використовують соціальні мережі для підвищення впізнання бренду, а багато малих підприємств (41%) покладаються на них для отримання доходу. 90% користувачів соціальних мереж підписані щонайменше на один бренд у соціальних мережах. Ця статистика підтверджує прагнення стейкхолдерів до активних стосунків з брендами, що забезпечується, в першу чергу, створенням позитивних раціональних і емоційних вражень про бренди підприємств і продукції, що вказує на те, що постійна присутність у соціальних мережах є важливою для брендів, які прагнуть встановити та підтримувати лояльність до підприємств. Такий висновок є надзвичайно важливим для врахування в процесі стратегування розвитку підприємств.

Узагальнені переваги діяльності підприємств у соціальних мережах, що дозволяють активно формувати раціональні та емоційні враження, на основі

яких генеруються стратегії та здійснюється процес стратегування в умовах економіки вражень, представлено на рис. 4.8.



Рис. 4.8. Узагальнені переваги діяльності підприємств у соціальних мережах для формування вражень в процесі стратегування

Досліджені особливості цифрової трансформації у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємств, як однієї з важливих і переважних тенденцій розвитку економічних відносин, підтверджують їх значущість для стратегічного розвитку суб'єктів господарювання, проте доцільно визначити чутливі до управлінського впливу показники, які дозволять покращити результати життєдіяльності підприємств з урахуванням виділених переваг їх присутності як у віртуальному, так і в реальному соціально-економічному просторі.

4.3. Методологія визначення взаємного впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ для стратегування розвитку підприємств в умовах VUCA і BANI світів у воєнний та повоєнний час.

Дослідження особливостей цифрової трансформації у зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємств довели існування і важливість врахування їх особливостей і характеристик: економічних, маркетингових, соціальних, демографічних, інноваційних та техніко-технологічних [73–78]. Але важливим питанням є також визначення їх взаємозв'язку в умовах сучасних реалій, які відрізняються нестабільністю, нелінійністю, мінливістю і хаотичністю. Такі характеристики є визнаними вченими і практикуючими менеджерами світової спільноти, про що свідчать публікації, які виділяють ці характеристики соціально-економічних відносин, або «світів», у відповідності з сучасною науковою термінологією. Для цього треба, по перше, визначитися з особливостями світів, їх характеристиками, та, по друге, методологією дослідження, яка здатна забезпечити її об'єктивність та практичну значущість для ухвалення управлінських рішень в процесі стратегування для того, щоб підприємства були б здатні формувати позитивні враження стейкхолдерів та впливати на процеси господарювання для забезпечення успішності результатів сформованих стратегій в разі необхідності їх коригування, яке може бути необхідним в результаті впливу мінливих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ. Тому для забезпечення процесу стратегування розвитку підприємств доцільно визначитися з основними показниками впливу зовнішнього середовища на внутрішнє та внутрішнього на зовнішнє. Автором дисертації здійснено таке дослідження [79] з визначення чутливості показників кожного виду середовища для ухвалення управлінських рішень в процесі стратегування щодо формування стратегій розвитку підприємств в умовах економіки вражень, результати якого викладені у даному розділі дисертації.

Сучасні реалії господарювання в Україні пов'язані з воєнними викликами та глобалізаційними змінами економічних відносин зовнішнього середовища підприємств, що зумовлюються його характеристикам – мінливістю, невизначеністю, нелінійністю та крихкістю. Важливим питанням аналізу внутрішнього середовища підприємств є визначення релевантних показників, які характеризують їх економічну стійкість та здатність до розвитку на основі створення умов активного перебігу інвестиційно-інноваційних процесів [80–82], зовнішнього середовища – показників його фінансово-економічної безпеки та свободи бізнесу [83]. Такі зміни притаманні економічним відносинам всіх країн світу завдяки трансформації зовнішнього оточення підприємств у міжнародному економічному середовищі глобалізованого світу, про що відзначали науковці [84–91]. Стабільний, очікуваний, простий і визначений SPOD-світ став притаманний лише окремим галузям у певних країнах. В основному зовнішнє середовище у більшості галузей і країн стає мінливим, невідомим, заплутаним, неясним, тобто перетворюється на VUCA-світ, ламким, крихким, слабким, занепокоєним, тривожним, нелінійним, незбагненим, незрозумілим, що відповідає і BANI-світу, економічні відносини поступово поринають у безладдя, хаос, егоцентричність, турбулентність, тобто починає формуватися DEST-світ [84, 85]. Для того, щоб бути успішними у такій ситуації, підприємства повинні використовувати адекватні методи, моделі управління на основі глибоких досліджень складу факторів зовнішнього оточення, їх чутливості до змін, внутрішнього середовища для визначення можливості їх пристосування до перебігу трансформації, яке повинно ґрунтуватися на об'єктивних даних перебігу процесів розвитку. Означені питання досліджувалися багатьма вченими [85–88], що пропонували певні заходи протистояння прояву негараздів таких світів. Проте це питання досі залишається відкритим, оскільки не з'ясовано і не досліджено всі аспекти впливу перелічених нестабільних світів у взаємозв'язку з результатами реалізації сформованих стратегій розвитку підприємств щодо їх можливостей

використовувати й управляти внутрішніми факторами та впливати на зовнішні в умовах економіки вражень.

Сучасний світ є непередбачуваним, ризикованим та крихким. Зараз все більше і більше науковців приділяють свою увагу дослідженню та вивченню цього світу. У наукових та економічних колах прийнято такий світ називати VUCA-світ та BANI-світ. Ці світи є різними, проте багато вчених розглядають їх разом, через те, що точної межі їх відокремлення не запропоновано. У роботі [85] зазначається, що VUCA-світ орієнтований на непередбачуваність зовнішніх та внутрішніх обставин розвитку суспільства.

VUCA – це аббревіатура англійських слів: Volatility; Uncertainty; Complexity та Ambiguity. У цьому світі все швидко змінюється, складно прогнозувати майбутнє, зростає рівень плутанини, напруги та хаосу, а також формуються проблеми через складність розуміння різних фактів та причин. Проте на зміну цьому нелегкому світу приходить BANI світ, який ще набагато непередбачуваний ніж попередній. Часом початку BANI-світу вважається початок періоду Covid-19, про це зазначив професор Каліфорнійського університету J. Cascio [86]. BANI-світ складається з чотирьох англійських слів: Brittle; Anxious; Nonlinear and Incomprehensible. Цей світ відображає нестабільність систем, які можуть несподівано змінити напрям своєї дії, тобто «зламатися», характеризує зростання рівня стресу та тривоги через непередбачуваність подій, їх нелінійність розвитку, коли навіть незначні зміни можуть мати суттєві наслідки та ситуації, які важко зрозуміти або пояснити через їхню складність. Такі умови описаних світів характерні для певних галузей, географічних осередків, підприємств. Неможливо стверджувати, що абсолютно всі економічні відносинам притаманні описані характеристики. Безумовно є окремі частки економічних відносин, які все ще функціонують у SPOD-світі. Таким чином, економічні відносини схожі на певні нерівномірно розташовані пазли, які прагнуть зайняти своє положення у світовій економіці. Проте більшість цих пазлів функціонує саме у VUCA-світі та BANI-світі.

Глобальні економічні кризи, пандемії та війни створили нові виклики, до яких багато країн, регіонів та підприємств виявилися неготовими. Вжити та продовжувати успішно працювати на ринку в нових умовах можуть лише ті організації, які здатні змінити підходи до управління своєю діяльністю, забезпечити високу адаптивність і гнучкість [84].

Викладені результати дослідження з питань поведінки підприємств в процесі функціонування у нестабільних умовах їх роботи [87] сконцентровані у запропонованій моделі, яка допоможе підприємствам бути успішними в умовах VUCA-світу та BANI-світу. У відповідності з моделлю доцільно визначити свій світ, тобто описати його, дослідити, ідентифікувати фактори; визначити перешкоди на шляху до забезпечення адаптивної поведінки; впровадити практики, що сприяють підвищенню гнучкості. Запропонована трьох етапна модель дійсно є обґрунтованим способом протистояти змінним та несподіваним умовам зовнішнього світу. Перший етап вказує на важливість розуміння керівниками, на якому етапі розвитку, на яких позиціях знаходяться їх підприємства та яку стратегію розвитку доцільно формувати або яку стратегію впроваджують підприємства. Лише ті, які збагнуть й правильно оцінять свої переваги та недоліки, зможуть вижити в умовах VUCA-світу та BANI-світу. Визначивши слабкі місця своїх підприємств, керівники мають оцінити, які перешкоди їм заважають або будуть заважати на шляху усунення недоліків. А на третьому етапі керівники не лише повинні піти шляхом змін з усунення недоліків, але й застосовувати обґрунтовані заходи, які підвищать гнучкість та адаптивність підприємства до нестабільних умов зовнішнього середовища. Тобто доцільно здійснити моделювання поведінки підприємств, визначити найбільш чутливі показники і впливати на зміни їх значень для того, щоб підприємства просувалося визначеною траєкторією стратегічного розвитку або коригувало її у відповідності з додатковими виявленими обставинами.

Також існують й інші моделі з адаптації, врахування чи протистояння дії VUCA-світу та BANI світу. Ці моделі мають такі ж самі назви, як і їх світи і передбачають використання відповідних методів. Для того, щоб знизити

негативний вплив VUCA-світу та BANI світу, доцільно використовувати VUCA метод [88], що означає:

V – Vision формує для підприємства уявлення, куди і чому воно рухається, з якою метою, які ризики можуть бути, цінності та філософію бізнесу;

U – Understanding передбачає усвідомлення постійних змін у бізнесі, що є нормою існування, причини цього криються в мінливості зовнішнього середовища;

C – Clarity означає усунення неважливого, зосередження на стратегічних сферах діяльності, оптимізацію виробничих і бізнес-процесів;

A – Agility означає швидку адаптацію до змін середовища, формулювання списку альтернатив для прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Для зменшення негативного впливу BANI-світу запропоновано відповідно використовується метод BANI, який концентрується на такому:

B – Balancing – це пошук балансу в усіх процесах підприємства. Менеджери здатні аналізувати зміни в реальному часі та приймати ефективні рішення. Керівництво підприємства має стимулювати ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Регулярне спілкування та обмін інформацією допомагають забезпечити розуміння та комфорт щодо мети, обсягу та очікувань цілей;

A – Adaptability – здатність швидко адаптуватися. Керівництво підприємства має адаптуватися та вдосконалюватися відповідно до змін і створювати нові стратегії, оптимізувати використання наявних ресурсів, а співробітники повинні бути готові швидко вчитися чомусь новому;

N – Nous – вміння користуватися принципом здорового глузду, шукати оптимальні, але креативні шляхи вирішення виникаючих проблем. Підрозділи підприємства повинні бути відкритими для інноваційних ідей, шукати нові можливості та бути готовими до впровадження нових продуктів, послуг, методів, технологій тощо;

I – Intuitive – здатність планувати і прогнозувати в умовах незрозумілості.

Непередбачуваність світу BANI супроводжується підвищеними ризиками. Управління підприємством має бути орієнтоване на виявлення, оцінку ризиків його діяльності. Ефективне управління ризиками дозволить успішно виконувати роботу навіть у складних економічних та інших умовах.

Світи VUCA та BANI перетинаються і створюють певний симбіоз, їх неможливо і недоцільно враховувати відокремлено один від одного. Узагальнюючи ці два світи, можна зробити висновок, що використання методу VUCA дозволяє підприємствам бути конкурентоспроможними в мінливому бізнес-середовищі та забезпечити подальший розвиток життєдіяльності. Протягом останніх кількох років світ характеризувався неспокійністю та крихкістю, які більш властиві світу BANI. Таким чином, сучасні підприємства повинні швидко реагувати та винаходити нові стратегії й активізувати інноваційну діяльність в умовах, що швидко змінюються, залучаючи при цьому інтуїцію, емоційний інтелект та розвиваючи креативне мислення, що притаманне такій моделі розвитку економічних відносин як економіка вражень [92].

Економіка вражень на основі обґрунтованого стратегування розвитку підприємств здатна певним чином згладжувати виклики VUCA і BANI світів завдяки визначенню факторів і показників, які здатні передавати споживачам і партнерам підприємств позитивні враження про результати їх діяльності і можливості у майбутньому. Тобто економіка вражень є тими умовами функціонування і розвитку, які дозволять відбудувати національне господарство у повоєнний час, тому її розвитку доцільно приділяти суттєву увагу і використовувати для досягнення успішності стратегування розвитку підприємств.

В сучасних складних умовах воєнного стану в Україні функціонують VUCA і BANI світи, який викликані COVID-19 і гіперболізовані повномасштабним вторгненням на територію України 24 лютого 2022 р. Повномасштабна війна в реальному часі демонструє крихкість та тривожність зовнішнього світу. Розглядаючи ці світи, у дисертації запропоновано методологію, що складається з послідовності етапів та методів, якими доцільно

скористатися підприємствам для забезпечення успішності стратегування розвитку в разі необхідності коригування сформованих стратегій у розглянутих світах, що характерні для зовнішнього середовища в сучасних умовах функціонування економіки вражень:

аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення найбільш релевантних факторів, що мають пріоритетну значущість, для цього доцільно використати метод моделювання багатовимірним факторним аналізом;

визначення адекватних моделей взаємозв'язку між цими факторами; в якості методу визначення взаємозв'язку доцільно використати нейронні мережі, що є близькими за алгоритмом свого застосування до процесу людського мислення, попередньо в опис загальної методології дослідження було висунуто гіпотезу, що такі моделі та взаємозв'язки між факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств будуть нелінійними, що відповідає аналізованим світам;

у відповідності з обраними й обґрунтованими моделями здійснити прогнозування значень показників внутрішнього і зовнішнього середовища і визначити за рейтингом найбільш чутливі показники, що характеризують фактори внутрішнього і зовнішнього середовища;

ухвалити управлінські рішення щодо зміни значень визначених чутливих показників, вплив на які дозволить підприємствам якнайшвидше скоригувати сформовану стратегію, які реалізує підприємство та пристосуватися до відповідного мінливого світу в процесі функціонування економіки вражень;

використати чутливі до змін показники як підґрунтя для формування позитивних вражень про підприємство, що є характерними і необхідними для зростання більш швидкими темпами їх доданої вартості і прибутку у порівнянні з іншими економічними відносинами для започаткування і продовження продуктивної співпраці з партнерами і споживачами.

Запропонована методологія може бути застосована як для VUCA-світу, так і для BANI-світу, що доводить її універсальність. Різниця криється у

показниках, які відібрані для характеристики цих двох світів. Саме обґрунтування показників буде враховувати їх особливості, в той час як процес управлінського впливу можливо здійснювати за однаковими алгоритмами і процедурами. У дисертації запропоновані системи показників внутрішнього і зовнішнього середовища, яка притаманна обом світам.

Спільним для стратегічного розвитку підприємств у цих двох світах є пропозиція щодо активізації інвестиційної та інноваційної діяльності, які суттєво можуть вплинути на формування позитивних вражень про підприємство у споживачів і партнерів, його результати діяльності і можливості. Таким чином, інноваційний розвиток є запорукою успішності діяльності підприємств, що відмічали багато науковців у своїх працях [95, 102–111].

Для реалізації запропонованих етапів методології важливо визначитися з системами показників, які характеризують зазначені світи у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Спираючись на пропозиції вчених щодо використання показників оцінювання і врахування факторів внутрішнього середовища підприємств [80, 92, 94 – 103] та наявну статистичну інформацію макро- і мікроекономічного рівнів, їх перелік можливо представити таким чином. До внутрішнього середовища можливо віднести фінансові, матеріальні, людські, техніко-технологічні, інформаційні, маркетингові, інноваційні, інвестиційні. До зовнішніх факторів, за пропозиціями дослідників [81–83, 92, 93, 95, 92, 93, 110] та наявною статистичною інформацією в Україні, слід віднести економічні, фінансові, політичні, законодавчі, організаційні, соціально-демографічні, інноваційні фактори і показники, що їх характеризують (додаток А, рис. А.1, рис. А.2).

Оскільки необхідно знайти вплив VUCA-світу та BANI-світу на діяльність підприємств, потрібно обрати такий аналіз, який врахує нелінійність цих двох світів та серед великої кількості вхідної інформації залишить дійсно ті показники, що будуть мати високу впливовість. У багатьох випадках на результативну ознаку впливає не один, а декілька факторів. Між факторами існують складні взаємозв'язки, тому їх вплив на результативну ознаку є

комплексним. Для математичного моделювання в цьому разі може бути використаний багатовимірний факторний аналіз, завдяки якому можливо визначити пріоритетність показників, обґрунтовано скоротити їх кількість без втрати інформації [112, 113]. Переваги цього аналізу полягають у такому: цей метод дає можливість отримати комплексне уявлення про вплив різних факторів на результати, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення; покращує точність прогнозів, оскільки враховує більше змінних та їх взаємодію; зменшує ризик спрощеного аналізу, враховуючи різні аспекти досліджуваної проблеми.

Після отримання результатів багатовимірного факторного аналізу, який здатний обґрунтовано обмежити кількість показників за факторами, наступним етапом є їх об'єднання в інтегральні показники по внутрішньому і зовнішньому середовищах за однією методологією для досягнення співставності (*ISP*) методом адитивної згортки [113]:

$$ISP = \sum_{i=1}^n C_{sign.i} \frac{X_{ac.i}}{X_{r.i}} \quad (4.1)$$

де, $C_{sign.i}$ – коефіцієнт значущості *i*-го часткового показника, що відповідає його нормованому навантаженню за факторним аналізом;

$X_{ac.i}$ – фактичне значення *i*-го часткового показника;

$X_{r.i}$ – еталонне значення *i*-го часткового показника;

n – кількість часткових показників.

Розрахувавши інтегральні показники за внутрішнім і зовнішнім середовищами, наступним етапом є визначення впливу середовищ одне на одне. Для цього необхідно використати метод нейронних мереж. Нейромережі є одним зі способів машинного навчання, ШІ, і відносяться до алгоритмів глибокого навчання. Вони здатні шукати закономірності в неструктурованих даних та ін. [114]. Нейрони обробляють вхідні сигнали, застосовуючи певну функцію активації [110]. Нейрони організовані в 3 шари: вхідний шар,

приховані шари та вихідний шар. Вхідний шар: приймає вхідні дані. Приховані шари: обробляють вхідні дані через вагові з'єднання. Вихідний шар: формує кінцевий результат обробки. Функціями активації характеризують типи зав'язків між внутрішнім і зовнішнім середовищами. Оскільки за пропозиціями і гіпотезами світи, які розглядаються, характеризуються нелінійними зв'язками, найбільш імовірною функцією є багаторівневий персептрон. Multi-Layer Perceptron (MLP) – це тип штучної нейронної мережі, що складається з щонайменше трьох шарів нейронів: вхідного шару, одного або більше прихованих шарів і вихідного шару. Це один із найпростіших і найпоширеніших типів нейронних мереж для задач класифікації та регресії.

Нейронні мережі, зокрема багаторівневі персептрони, доцільно використати для доведення нелінійності світів, оскільки вони здатні навчатися і моделювати складні нелінійні відношення між змінними. Вони ефективно використовують нелінійні функції активації і багат шарову архітектуру для виявлення та обробки нелінійних патернів у даних, підтверджуючи, що реальний світ містить складні взаємозв'язки, які не можна звести до простих лінійних моделей [110, 114]. Для застосування нейронних мереж обрано прикладну програму Statistica 10.0 – пакет для статистичного аналізу, розроблений компанією StatSoft (www.statsoft.com) В цьому ж пакеті можливо визначити і рейтинг чутливості показників за факторами для того, щоб моделювати зміни їх кількісних значень з найбільшою ефективністю впливу на взаємозв'язки між внутрішнім і зовнішнім середовищами підприємств.

У відповідності із запропонованою методологією на першому етапі здійснено збір і аналіз вихідних даних для внутрішнього і зовнішнього середовищ. Для внутрішнього середовища у первинну систему часткових показників включено 19 показників (додаток А, рис. А.1) по чотирьом підприємствам харчової промисловості: ТОВ «Приватні сади», ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень», Тернопільська філія ТОВ «Щедро», ТОВ «Черкаські солодощі». Оскільки досліджені підприємства прагнуть зберегти конфіденційність щодо первинних даних і підприємницьку таємницю, у даному

підрозділі до їх назв застосовано умовні позначення: підприємство 1, підприємство 2, підприємство 3, підприємство 4. Первинні дані зібрані за період з 2015 р. по 2024 р., тобто за 10 років (додаток А.1, рис. А.1). Для зовнішнього середовища система первинних часткових показників налічує 16 показників за період з 1993 р. по 2024 р., тобто за 32 роки. Різні часові лаги показників обрано у відповідності до наявності статистичної інформації та у зв'язку з тим, що внутрішнє середовище підприємств є більш мінливим, а зовнішнє знаходиться під впливом політичних і законодавчих факторів, що мають так звану залежність «попередніх керівників», відносну повільність перебігу глобальних трансформаційних процесів та їх впливу на економічний стан підприємств, а також відсутність інформації за окремими важливими показниками, такими як обсяги реалізованої продукції суб'єктів за видами економічної діяльності, кількість діючих підприємств та інші. Посилання на вихідні дані показників зовнішнього середовища наведені у додатку А.1.

На другому етапі використано багатовимірний факторний аналіз за допомогою прикладного програмного забезпечення STATISTICA 10.0. Результати аналізу внутрішнього середовища наведені у додатку А.2. на рис. А.2.1., де представлені власні значення факторів, їх дисперсія та кумулятивна дисперсія, та у додатку А.2, рис. А.2.2., на якому наведені факторні навантаження за частковими показниками у факторах. Загальна кількість значущих факторів дорівнює 5 з кумулятивною дисперсією 80,26 %, що є достатнім, оскільки кумулятивна дисперсія повинна бути більшою за 70%. Для покращення результатів факторного аналізу було здійснено обертання факторів вихідних показників методом Varimax (додаток А.2, рис. А.2.3), що дозволило збільшити факторні навантаження, тобто значущість вихідних показників та їх кількість з 9 до 10. Спираючись на правило, завдяки якому в остаточну систему показників можуть входити ті з них, які мають сильний вплив на досліджувані процеси, який характеризується факторними навантаженнями більше 0,7 [113], на рис. А.2.3 ці показники у відповідності з умовою програмного забезпечення STATISTICA 10.0. помічені червоним

кольором. Таким чином, за результатами моделювання, внутрішнє середовище підприємств характеризується трьома латентними факторами.

Перший фактор характеризує стан використання основних виробничих фондів та людських ресурсів з виокремленням витрат на оплату праці та продуктивність праці. Другий фактор характеризує рентабельність та фондовіддачу. Третій фактор свідчить про увагу до оборотності капіталу, а четвертий – до питомої ваги працівників, навчених новим професіям, тобто про професійний розвиток персоналу. Тобто можна зробити висновок про те, що привалюючими факторами внутрішнього середовища для підприємств були матеріальні, фінансові і людські ресурси.

Виділені показники включені в остаточну систему часткових показників внутрішнього середовища підприємств, на основі яких розраховано інтегральний показник внутрішнього середовища з використанням методу адитивної згортки у відповідності з запропонованою методологією. Доцільно зазначити, що в якості еталонних показників були обрані кращі значення за роками для всіх підприємств, а в якості коефіцієнтів значущості часткових показників використано нормовані значення їх факторних навантажень.

Розраховані значення інтегральних показників внутрішнього середовища чотирьох підприємств, які можливо розглядати як результати застосування сформованих стратегій розвитку підприємств за роками наведені у додатку А.3, на рис. А.3.1 – рис. А.3.4. Згідно з отриманими даними можна стверджувати, що стратегії розвитку підприємств в цілому у кожного з підприємств мали коливальну тенденцію, що свідчить про відмінності у формуванні та реалізації стратегій, і знаходились у діапазоні від 0,13 до 0,65 з максимальним значенням інтегрального показника 1,0. Але воєнні виклики однаково негативно вплинули на стан і результати господарювання підприємств у 2022 р. Проте скоригувавши траєкторію свого розвитку підприємства у 2024 р. поступово стали збільшувати значення показників, що вплинуло на наявність висхідної тенденції зростання інтегрального показника їх стратегічного розвитку.

Після визначення основних латентних факторів змін у внутрішньому середовищі підприємств, у відповідності із запропонованою методологією з використанням багатовимірного аналізу виявлено найбільш впливові фактори зовнішнього середовища. Кількість та характеристики факторів зовнішнього середовища підприємств представлені у додатку А.2, рис. А.2.4. Загальна кількість факторів, що пояснює зміни зовнішнього середовища 5, з кумулятивною дисперсією 82,29%, а факторні навантаження показників, які увійшли до латентних факторів та пояснюють стан зовнішнього середовища і тенденції його зміни подано у додатку А.2. на рис. А.2.5 та рис. А.2.6. після обертання латентних факторів методом Varimax. Склад показників, що увійшли до латентних факторів характеризує такі тенденції зміни зовнішнього середовища.

Перший фактор характеризують індекси економічної свободи та крихкості держави, що свідчить про превалювання політичних, законодавчих і організаційних факторів, які створюють загальний клімат для розвитку економічної діяльності підприємств та реалізації їх стратегій розвитку. Другий фактор складає показник економічного спаду, що свідчить про неякісні умови економічного розвитку підприємств, їх несприятливість до розвитку і підтверджує домінування в Україні BANI і VUCA світів, до яких вітчизняні підприємства призвичаїлись і адаптували свої стратегії розвитку не в повній мірі. Саме через ці умови їх стратегічний розвиток є коливальним, про що свідчать тенденції зміни інтегральних показників стратегічного розвитку досліджуваних підприємств, у кожного з яких такі тенденції є різними. Третій фактор є комплексним, його складають внутрішній національний дохід, кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (у харчовій промисловості як предмету дослідження) та витрати на інновації промислових підприємств. Склад цих часткових показників свідчить про формування інноваційних тенденцій для розвитку підприємств протягом останніх десятиліть та їх вплив на загальні результати економічної діяльності на макроекономічному рівні, але те, що інновації як фактор впливу виявився

тільки у третьому латентному факторі аналізу, доводить недостатню увагу з боку органів управління до підтримки інновацій як суттєвого резерву розвитку економічних відносин в країні. Четвертий фактор складають показники індексу свободи бізнесу та індексу загроз безпеки, що привертає увагу до необхідності підвищеної уваги підприємницької діяльності та підтримки всіх видів її безпеки, включаючи як економічну, так і кібербезпеку, кадрову, військову та інші. П'ятий фактор утворює показник чистої міграції, що вимагає уваги до демографічних проблем та розвитку людського капіталу. Таким чином, саме ці виділені показники за п'ятьма факторами є найбільш впливовими й адекватними щодо стану зовнішнього середовища, які описують VUCA-світ та BANI-світ і формують систему часткових показників зовнішнього середовища.

В цілому виділені фактори зовнішнього середовища дозволяють виявити пріоритети у здійсненні макроекономічної політики, створенні умов стратегічного розвитку суб'єктів господарювання та необхідності зміни уваги й управлінських рішень на забезпечення економічної свободи, інновацій та безпеки господарювання.

Розраховані інтегральні показники розвитку зовнішнього середовища підприємств представлені у додатку А.3 на рис. А.3.5. Їх значення підтверджують наявність коливальних тенденцій у розвитку зовнішнього середовища з постійним суттєвим покращенням загального стану середовища від 0,401 у 1993 р. до 0,688 у 2014 р. та 0,801 у 2021 р. із зниженням до 0,643 у 2022 р., 0,601 у 2023 р. і 0,621 у 2024 р. Тобто не дивлячись на існуючі воєнні виклики зовнішнє середовище має потенціал до зростання сприятливості і підтримки стратегічного розвитку підприємств на макроекономічному рівні.

На третьому етапі запропонованої методології побудовано нейронні мережі взаємозв'язку часткових показників внутрішнього середовища підприємств, обґрунтовані на другому етапі методології з використанням багатовимірного факторного аналізу як найбільш впливові і відібрані за факторними навантаженнями з їх інтегральними показниками. Вихідні дані часткових показників представлено у додатку 4, рис. А.4.1. Побудовані моделі

нейронних мереж для внутрішнього середовища подано на рис. 4.9. та у додатку А.4, рис. А.4.2.

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилок	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 17-29-1	0,992828	0,981363	0,996459	0,000126	0,000269	0,000259	BFGS 22	Сум. квадр.	Гіперболічна	Логістична
2	MLP 17-32-1	0,999989	0,994153	0,996610	0,000000	0,000083	0,000396	BFGS 46	Сум. квадр.	Експонента	Гіперболічна
3	MLP 17-5-1	0,998940	0,996948	0,997819	0,000017	0,000031	0,000079	BFGS 28	Сум. квадр.	Експонента	Експонента
4	MLP 17-12-1	0,848071	0,984741	0,998613	0,002335	0,000275	0,001204	BFGS 5	Сум. квадр.	Гіперболічна	Логістична
5	MLP 17-13-1	0,998747	0,995823	0,996223	0,000021	0,000044	0,000152	BFGS 17	Сум. квадр.	Експонента	Експонента

Рис. 4.9. Характеристики моделей нейронних мереж внутрішнього середовища підприємств

За значеннями критеріїв архітектури моделі, продуктивності навчання та помилки навчання найкращою є друга модель (MLP 17-32-1). За цією та іншими моделями прогнозовано результати передбачених значень інтегрального показника внутрішнього середовища всіх досліджуваних підприємств (рис.А.4.3). У відповідності з передбаченими значення інтегрального показника внутрішнього середовища за найкращою моделлю MLP 17-32-1 і порівнюючи їх із його фактичним значеннями можна констатувати, що вони несуттєво відрізняються. Тобто підприємства стійко та гнучко відреагували на зовнішні зміни.

Щодо визначення чутливості показників, за найкращою моделлю багаторівневого персептрона вони подані у додатку А.4 на рис.А.4.4. за рейтингом. У відповідності з рейтингом чутливості ТОП 3 показниками внутрішнього середовища виявилися рентабельність продажів, питома вага витрат на модернізацію у загальному обсязі витрат і питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію у певному році. Візуалізація нелінійної залежності часткових показників від інтегрального показника внутрішнього середовища представлена у додатку А.4 на рис. А.4.5, а для прикладу щодо першого за рейтингом чутливості показника рентабельності продажів візуалізація подана на рис. 4.10, що підтверджує нелінійність досліджуваного взаємозв'язку.

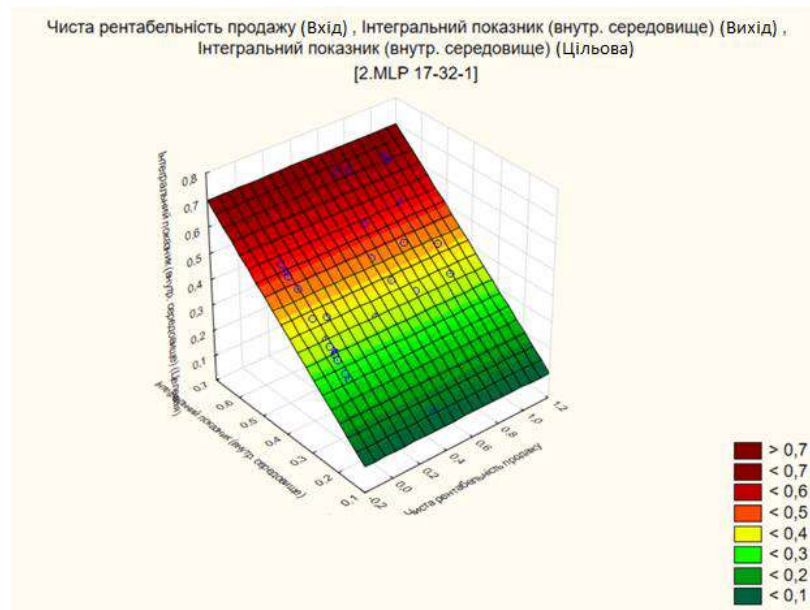


Рис. 4.10. Графічна візуалізація розташування найбільш чутливого показника внутрішнього середовища рентабельності продажів за найкращою моделлю нейронних мереж

У відповідності з рейтингом чутливості часткових показників внутрішнього середовища менеджери повинні ухвалювати управлінські рішення щодо управління змінами їх значень з метою коригування стратегій розвитку і покращення стратегічної позиції підприємств. Нелінійність виявленого і доведеного взаємозв'язку підтверджує функціонування VUCA і BANI світів і їх проникнення у внутрішнє середовище підприємств, що доцільно враховувати в процесі стратегування розвитку підприємств.

Для визначенні й обґрунтування взаємозв'язку між частковими показниками зовнішнього середовища і його інтегральними показниками за роками також застосовано метод нейронних мереж, вихідні дані для якого наведено у додатку 5, рис. А.5.1. Побудовані моделі нейронних мереж для зовнішнього середовища представлені у додатку А, рис. А.5.2 та на рис. 4.11.

Згідно з результатами моделювання та критеріальними показниками архітектури моделі, продуктивністю навчання та похибкою навчання найкращою моделлю є третя модель багаторівневого персептрона MLP 9-8-1 (рис. 4.11).

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 9-14-1	0,999419	0,994219	0,999257	0,000007	0,000123	0,000011	BFGS 65	Сум. квадр.	Логістична	Логістична
2	MLP 9-17-1	0,999885	0,994082	0,999239	0,000001	0,000119	0,000023	BFGS 80	Сум. квадр.	Логістична	Експонента
3	MLP 9-8-1	0,999996	0,999998	0,999986	0,000000	0,000000	0,000001	BFGS 38	Сум. квадр.	Гіперболічна	Тотожна
4	MLP 9-4-1	0,998630	0,994831	0,999801	0,000015	0,000133	0,000012	BFGS 40	Сум. квадр.	Експонента	Експонента
5	MLP 9-14-1	0,998949	0,999971	0,999230	0,000011	0,000001	0,000081	BFGS 15	Сум. квадр.	Експонента	Гіперболічна

Рис. 4.11. Побудовані моделі нейронних мереж зовнішнього середовища підприємств

У відповідності з усіма моделями за всі досліджувані роки прогнозовано значення інтегрального показника зовнішнього середовища, що найменше відрізняється від фактичних значень. Цей факт підтверджує нелінійність розвитку зовнішнього середовища підприємств і відповідність його VUCA і BANI світам. Результати розрахунку і рейтингування чутливості часткових показників зовнішнього середовища до змін представлені у додатку 5, рис. А.5.3.

Згідно з рейтингом чутливості, Топ 3 показниками для управлінського впливу у зовнішньому середовищі виявилися кількість діючих підприємств за видами економічними діяльності, валовий національний дохід та величина чистої міграції, що характеризують організаційні, економічні і демографічні фактори. Вплив саме на ці показники дозволить отримати найкращі результати стратегічних змін у зовнішньому середовищі підприємств.

Графічна візуалізація нелінійності значень цих показників та їх залежності від інтегрального показника зовнішнього середовища представлена у додатку А.5 на рис.А.5.4. Саме на управлінні цими трьома чутливими показниками доцільно зосередити увагу органам державного управління для покращення загальної економічної ситуації у зовнішньому середовищі для забезпечення і сприяння успішності стратегування розвитку підприємств.

В процесі стратегування підприємств важливо враховувати не тільки чутливі показники внутрішнього і зовнішнього середовищ окремо, а й виявити їх взаємозв'язок, взаємний вплив з метою формування обґрунтованих стратегій розвитку підприємств, адаптованих як до їх можливостей, так і до умов, які

створює зовнішнє середовище для формування і впровадження стратегій. Крім того, кожне підприємство в силу специфіки своєї діяльності, наявного стратегічного потенціалу по-різному буде реагувати на управлінські впливи зовнішнього середовища. Тому згідно з методологією доцільно проаналізувати такий вплив і взаємозв'язок для кожного підприємства окремо.

Таким чином, з використанням методу нейронних мереж у дисертації досліджено вплив часткових показників зовнішнього середовища на інтегральний показник внутрішнього середовища підприємств. Вихідні дані для моделювання представлено у додатку А.6, рис. А.6.1. Побудовані моделі нейронних мереж, які характеризують взаємозв'язок і взаємний вплив часткових показників факторів зовнішнього середовища на інтегральний показник внутрішнього середовища підприємства 1 подані у додатку А.6 на рис. А.6.2. найкращою моделлю за архітектурою моделей, результатами продуктивності навчання та помилкою навчання є модель MLP 9-13-1. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 подано у додатку А.6 на рис.А.6.3, а рейтинговані часткові показники зовнішнього середовища – у додатку А.6, рис. А.6.4. За отриманими результатами найбільш чутливим показником виявився загальний індекс економічної свободи, за ним ідуть витрати на інновації промислових підприємств та індекс економічного спаду. Графічна візуалізація першого (рис. 4.12) та інших Топ 3 чутливих показників подана у додатку А.6 рис. А.6.5.

Таким чином, можна зробити висновок, що взаємозв'язок найбільш чутливих показників зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 відповідно до побудованих моделей відповідає нелінійним VUCA і BANI світам, а основним напрямом, якого не вистачає підприємству для реалізації своєї стратегії розвитку – це економічна свобода, за якою підприємство може здійснювати підприємницьку діяльність та лобіювати власні інтереси в органах державного, регіонального управління та місцевого самоврядування, також доцільно спрямувати управлінські рішення на

досягнення свободи у податковій, кредитній політиці, та ін., в тому числі й у міжнародному контексті.

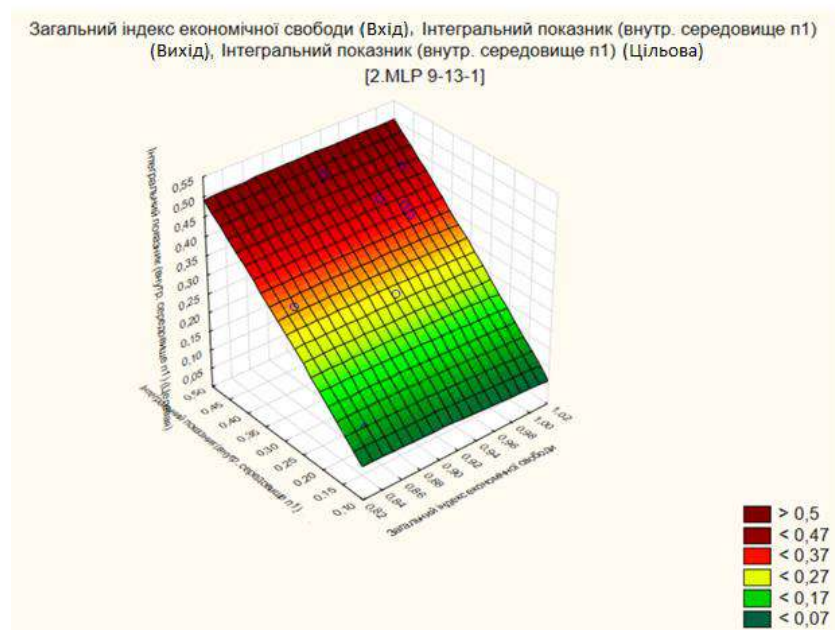


Рис. 4.12. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливого показника загального індексу економічної свободи зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 відповідно до побудованих моделей нейронних мереж

Для підприємства 2 здійснено ті ж розрахунки, що і для підприємства 1. Їх результати містяться у додатку 6, рис. А.6.6 – рис. А.6.10. Найбільш чутливим показником для нього щодо зовнішнього середовища виявився індекс свободи бізнесу, тобто простоти ведення підприємницької діяльності, її започаткування та контролювання бізнесу та ін. часткові індикатори свободи, графічна візуалізація якого подана на рис. 4.13.

Результати моделювання методом нейронних мереж для підприємства 3 подані у додатку А.6, рис. А.6.11. – рис. А.6.15. Найбільш чутливими показниками зовнішнього середовища для підприємства 3 виявилися загальний індекс економічної свободи, валовий національний дохід, витрати на інновації промислових підприємств.

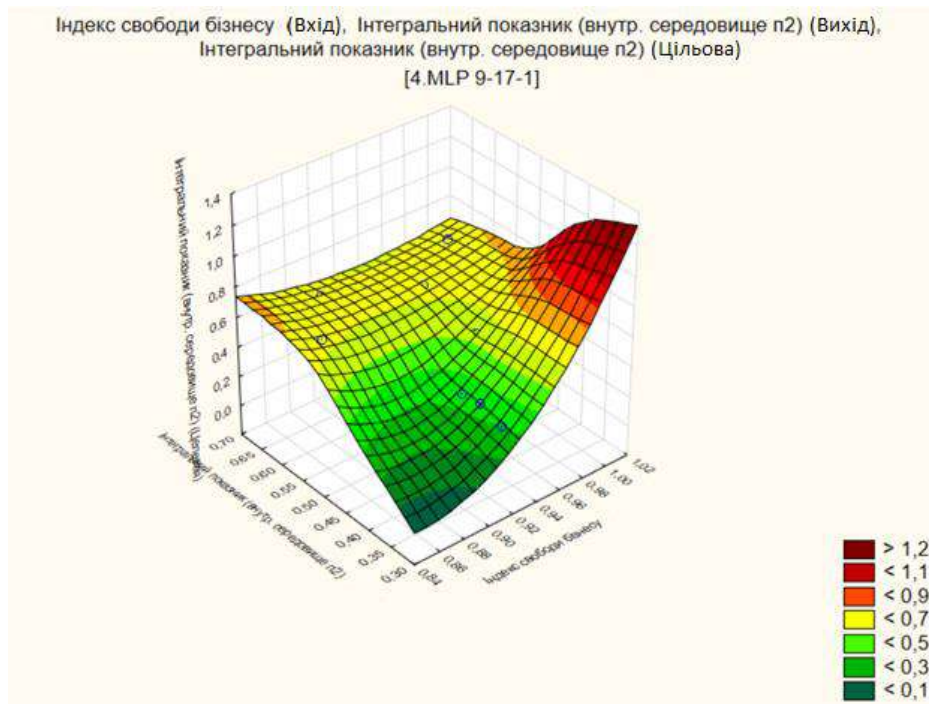


Рис. 4.13. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливого показника індекса свободи бізнесу зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 2 відповідно до побудованих моделей нейронних мереж

Щодо підприємства 4, у відповідності з методологією визначення взаємозв'язку часткових показників зовнішнього середовища і інтегрального показника внутрішнього середовища, він також виявився нелінійним і відповідним моделі багаторівневого персептрона. Всі результати розрахунків наведено у додатку 6, рис. А.6.16 – рис. А.6.20. До Топ 3 чутливих показників увійшли: кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності, загальний індекс економічної свободи, показник економічного спаду.

За результатами моделювання взаємозв'язку часткових показників зовнішнього середовища та інтегральних показників внутрішнього середовища чотирьох підприємств харчової промисловості, можна зробити висновок, що не дивлячись на певні відмінності у показниках впливу, кожне підприємство відчувало недостатність загальної економічної свободи, яка проявляється у свободі бізнесу, торгівлі, податкової політики, державних витрат, грошової

свободи, інвестицій, фінансової свободи, захисту прав власності, свободи від корупції, свободи у трудових відносинах. За вимірюванням економічної свободи економіка України відноситься в основному до невеликих економік за розрахунками журналу Wall Street Journal і Heritage Foundation і саме ці показники повинні бути враховані при аналізі зовнішнього середовища в процесі стратегування розвитку підприємств. Також можна зробити важливий висновок про особливості розвитку підприємств в умовах VUCA і BANI світів, нелінійність яких повинна бути врахована в процесі стратегування розвитку підприємств та здійснення управлінського впливу за виявленими чутливими показниками для коригування сформованих стратегій їх розвитку з урахуванням особливостей зовнішнього середовища.

Визначення особливостей впливу часткових показників зовнішнього середовища підприємств на їх внутрішнє середовище доцільно продовжити і доповнити визначенням впливу часткових показників внутрішнього середовища на інтегральний показник їх зовнішнього середовища, тобто таке двоспрямоване комплексне дослідження дозволяє визначитися з взаємним впливом обох середовищ одне на одне для використання результатів в процесі стратегування розвитку підприємств для формування позитивних вражень про підприємства та їх оточення, а також для коригування стратегій розвитку у зв'язку із змінами середовищ.

Методологію дослідження доцільно залишити незмінною для зберігання її комплексності і єдності. Тобто, в якості безперервної вхідної функції використовуються часткові показники внутрішнього середовища досліджуваних підприємств, виділені в результаті застосування багатовимірної факторної аналізу за високими значеннями факторних навантажень (більше 0,7), а в якості безперервної з використанням опції нейронних мереж у пакеті вихідної функції – значення інтегрального показника зовнішнього середовища підприємств за роками. З використанням опції нейронних мереж програмного продукту серії Statistica для кожного з чотирьох підприємств : побудовано комплекс нейронних мереж і обрано найкращу

модель; прогнозовано значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями нейронних мереж; визначено та рейтингово чутливі показники внутрішнього середовища досліджуваних підприємств у залежності від інтегральних показників зовнішнього середовища за роками; візуалізовано значення найбільш чутливих часткових показників внутрішнього середовища підприємств (для кожного окремо) в залежності від інтегральних показників зовнішнього середовища за роками; зроблено висновки про сутність управлінських рішень, які здатні покращити результати стратегічного розвитку підприємств у відповідності з попередньо сформованими стратегіями.

Результати застосування запропонованої методології наведені у додатку А.7. Для підприємства 1 це рис. А.7.1 – рис. А.7.5., за якими найкращою моделлю є модель багаторівневого персептрона MLP 17-14-1, а Топ 3 чутливими показниками – чиста рентабельність продажів, питома вага витрат на модернізацію виробничих потужностей у загальному обсязі витрат, коефіцієнт оборотності капіталу. Для підприємства 1 коригування стратегічного розвитку доцільно здійснювати, пришвидшуючи обертання капіталу, тобто впливаючи на маркетингові, матеріальні та фінансові ресурси. Для підприємства 2 це рис. А.7.6 – рис. А.7.10, що підтверджують наявність найкращої моделі багаторівневого персептрона MLP 17-14-1 та найбільш чутливих показників – коефіцієнту оновлення основних фондів, питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному, питома вага працівників, навчених новим професіям. Для підприємства 2 основними напрямками покращення стратегічного розвитку є забезпечення інноваційності основних фондів та навчання персоналу. Для підприємства 3 це рис. А.7.11 – рис. А.7.15, за якими найкращою моделлю є модель багаторівневого персептрона MLP 17-5-1 та найбільш чутливі показники – чистої рентабельності продажів, питомої ваги витрат на модернізацію основних фондів у загальному обсязі витрат, питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікації у звітному році. Склад найбільш чутливих показників свідчить про необхідність управління

стратегічним розвитком підприємств за рахунок розширення ринків, інноваційності активної частини основних фондів, підготовки персоналу до змін на підприємстві. Для підприємства 4 це рис. А.7.161 – рис. А.7.20, за якими найкращою моделлю є модель багаторівневого персептрона MLP 17-12-1 та найбільш чутливі показники – коефіцієнт оборотності капіталу, питомої ваги працівників, о підвищили кваліфікація у звітному році, рентабельності сукупного капіталу. Тобто підприємству 4 доцільно управляти показниками сукупного капіталу та людськими ресурсами щодо актуалізації їх компетентностей.

Основні висновки за застосуванням методології визначення взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств для використання в процесі стратегування розвитку підприємств щодо VUCA і BANI-світів в умовах економіки вражень представлені на рис. 4.14.

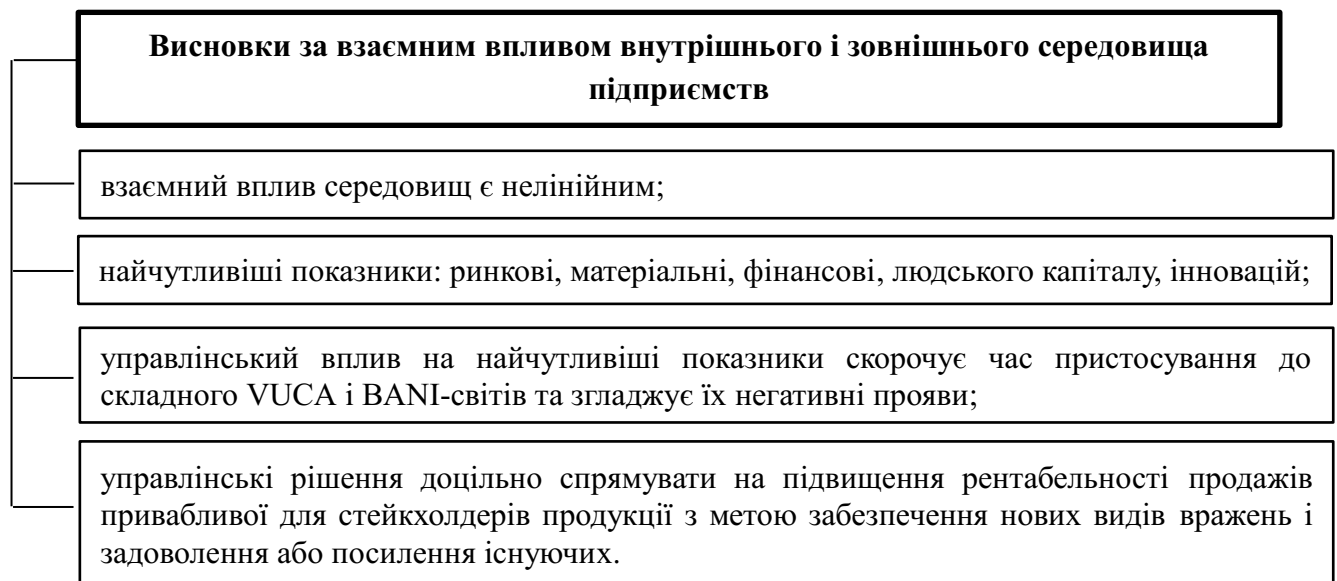


Рис. 4.14. Основні висновки за запропонованою методологією визначення взаємного впливу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств щодо VUCA і BANI-світів в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Підсумовуючи результати проведених досліджень, доцільно підкреслити, що за результатами аналізу визначення взаємозв'язку та впливу показників внутрішнього середовища підприємств на показники зовнішнього середовища і навпаки, вони нелінійно впливають одне на одне. Найбільш чутливими показниками до впливу є : ринкові, матеріальні, фінансові, людського капіталу. Завдяки зміні значень цих показників підприємства можуть пристосуватися до складних VUCA і BANI-світів та згладжувати їх негативні прояви. Важливо, щоб управлінські рішення спонукали споживачів і партнерів до співпраці з підприємствами, основою якої є їх позитивні враження про продукцію підприємства, її нові інноваційні переваги, цінова конкурентоспроможність на ринку за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, підвищення рентабельності продажів привабливої для споживачів продукції, яка спроможні забезпечити надбання нових видів задоволення, що відповідає відносинам і умовам економіки вражень як в умовах воєнного стану, так і в процесі повоєнного відновлення підприємств та національної економіки в цілому.

Висновки за розділом 4

Умови і виклики воєнного періоду в Україні впливають на процес цифрової трансформації. Визначені критичні та значущі складові цифрової трансформації економічних відносин як зовнішнього середовища підприємств в контексті стратегування розвитку підприємств з урахуванням вражень, які здатні справляти на стейкхолдерів цифрові технології, є такими. Поширення державних послуг (критична складова) на основі цифрових платформ здатні забезпечити надання послуг у прифронтові та фронтові регіони та роблять їх доступними, викликаючи формування позитивних раціональних вражень. Ділова активність підприємницької діяльності суб'єктів господарювання (критична складова) сприяє їх розвитку та розвитку територій, на яких вони

працюють, створенню нових робочих місць та залученню інвестицій, здійсненню соціальної підтримки працівників і населення, для яких цифрові технології сприяють формуванню раціональних та емоційних вражень про підприємства, завдяки використанню стратегій розвитку. Відновлення психічного здоров'я працівників і населення територій, постраждалих від воєнних дій (критична складова), сприятиме усталенню процесів соціалізації, зростанню платоспроможного попиту, продуктивності праці працівників, загального добробуту, чого можливо досягти формуванням в процесі стратегування стратегій розвитку, які здатні справляти як раціональні, так і емоційні враження, та активізують економічну (стейкхолдерів) і соціальну згуртованість (значна складова), що впливає на відновлення довіри та єдності в розколотих територіальних громадах і суспільствах, оскільки цифрові платформи зміцнюють зв'язки між громадами та суспільством, сприяють примиренню та відновленню соціальних зв'язків і впливають на формування емоційних вражень про економічні та соціальні відносини і можливості підприємств в результаті їх стратегічного розвитку; відбудова інфраструктури є менш критичною складовою, але основою міцної цифрової екосистеми, інвестиції в стійку цифрову інфраструктуру закладають основу для майбутнього стратегічного розвитку підприємств і територій, формування раціональних і емоційних вражень про можливості і здобутки підприємств. Довіру та впевненість між окремими особами та підприємствами можна зміцнити шляхом забезпечення захисту даних, відкритості та відповідального використання, що сприяють зміцненню кібербезпеки. Стратегування діяльності підприємств як флагманів економічного і соціального розвитку повинно враховувати наслідки й умови цифрової трансформації як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, формуючи у їх суб'єктів раціональні й емоційні враження, які здатні активізувати підприємницьку діяльність в умовах воєнного та повоєнного стану.

Цифрова трансформація внутрішнього середовища підприємств, яка стала активно проявлятися з кінці дев'яностих років двадцятого сторіччя,

розпочалася з автоматизації окремих функціональних сфер діяльності підприємств, таких як бухгалтерський облік, управління кадрами та окремими виробничими процесами, поступово перейшла на он-лайн управління банківськими рахунками підприємств, офіційні веб-сайти підприємств, онлайн-магазини. Після першого десятиліття двадцять першого сторіччя розповсюдились у бізнесовій діяльності CRM технологія автоматизованого управління взаємовідносинами з клієнтами, ERP інтегровані системи управління бізнес-процесам., які більш активно почали впливати на формування емоційних та раціональних вражень стейкхолдерів, а підприємства – враховувати їх в процесі стратегування розвитку. Особливостями цифрової трансформації в умовах сьогодення є аккаунти у соціальних мережах, дистанційний доступ працівників для здійснення бізнес-процесів, хмарні технології з розміщення та обслуговування офісного програмного забезпечення і баз даних, SEO технології оптимізації контенту, технології таргетування – поглибленого фокусування реклами у соціальних мережах, чат-боти, інтелектуальне управління за допомогою ІІІ, Big Data Analytics, 5G, блокчейн, Інтернету речей, цифрових платформ. Сучасні методи й інструменти цифрової трансформації, що застосовуються у внутрішньому середовищі підприємств, як найбільш дозволяють сформувати позитивні враження, які доцільно враховувати в процесі стратегування та формувати стратегії розвитку підприємств на їх основі, інформуючі і передаючи враження у зовнішнє середовище з використанням найбільш розповсюдженого інструменту – соціальних мереж.

У внутрішньому середовищі підприємств цифрова трансформація суттєво вплинула на використання підприємствами соціальних мереж для формування позитивних вражень про підприємства та набуття ними інших переваг, необхідних для здійснення успішного стратегування розвитку в умовах економіки вражень. Інтернет і соціальні мережі та їх інструментарій розширює можливості для ефективної підприємницької діяльності сучасного українського бізнесу з метою створення позитивних вражень про результати діяльності та

можливості суб'єктів господарювання. Підприємства в онлайн-середовищі й надалі продовжуватимуть зростання своєї присутності, оскільки в усьому світі як у розвинутих країнах, так і у країнах, що розвиваються, воно демонструє позитивну динаміку та надзвичайний потенціал для подальшого розвитку, особливо в умовах економіки вражень та воєнних дій, що створюють негативні виклики веденню бізнесу у реальному середовищі розвитку бізнесу. Визначений взаємозв'язок між показниками чистого прибутку великих та середніх підприємств України, кількістю абонентів Інтернету, користувачів платного багатоканального телебачення у регіональному аспекті, розглянута світова статистика найпопулярніших соціальних мереж для підприємницької діяльності в онлайн-середовищі підтверджують позитивний вплив присутності підприємств у віртуальному просторі в цілому та у соціальних мережах зокрема. Проаналізувавши діяльність активних користувачів медіа та менеджерів і маркетологів, які з ними працюють, було зроблено висновок, що домінуючими мережами для розвитку підприємств у стратегічній перспективі є Facebook та Instagram, а переважною моделлю бренду, яка спроможна справити комплексний вплив на стейкхолдерів, є модель резонансу бренду, що спрямована на формування раціональних вражень про атрактивність підприємства та емоційних вражень про його репутацію. Узагальнено і запропоновано як можуть бути використані соціальні мережі та які саме їх переваги, що існують в інформаційному просторі, сприятимуть стратегічному розвитку підприємств. Отримані результати дослідження є підґрунтям для дослідження взаємозв'язку і впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та виділення чутливих показників для впровадження управлінських рішень щодо успішності перебігу стратегування розвитку підприємств.

В сучасних умовах перебігу економічних відносин зовнішнє середовище підприємств функціонує як нестабільне, нелінійне, крихке, ризиковане, що відповідає основним характеристикам VUCA-світу та BANI-світу. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) і BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) світи характеризуються високим рівнем

нестабільності та невизначеності, що безпосередньо впливає на всі галузі економіки, включаючи харчову промисловість. Вивчення впливу VUCA та BANI світів сприяє вдосконаленню стратегування розвитку підприємств, що дозволить підвищити їхню стійкість до зовнішніх шоків і забезпечити стабільний розвиток.

Для України в умовах воєнного стану більш притаманними є VUCA і BANI-світи, що також слід очікувати й у період повоєнного відновлення економіки. Тому у даному дослідженні представлено запропоновану методологію визначення взаємного впливу і взаємозв'язків внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств на прикладі харчової галузі. Основними етапами методології є такі:

аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, визначення найбільш релевантних факторів, що мають пріоритетну значущість, для цього доцільно використати метод моделювання багатовимірним факторним аналізом;

визначення адекватних моделей взаємозв'язку між цими факторами; в якості методу визначення взаємозв'язку доцільно використати нейронні мережі, що є близькими за алгоритмом свого застосування до процесу людського мислення, попередньо можливо висунути гіпотезу, що такі моделі та взаємозв'язки між факторами внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств будуть нелінійними;

у відповідності з обраними й обґрунтованими моделями здійснити прогнозування значень показників внутрішнього і зовнішнього середовища і визначити за рейтингом найбільш чутливі показники, що характеризують фактори внутрішнього і зовнішнього середовища;

ухвалити управлінські рішення щодо зміни значень обраних чутливих показників, вплив на які дозволить підприємствам якнайшвидше пристосуватися до відповідного мінливого світу в процесі функціонування моделі економіки вражень;

використати чутливі до змін показники як підґрунтя для формування позитивних вражень про підприємство (за моделлю економіки вражень), що є характерними і необхідними для зростання більш швидкими темпами їх доданої вартості і прибутку у порівнянні з іншими моделями розвитку економічних відносин для започаткування і продовження продуктивної співпраці з партнерами та взаємозв'язків із споживачами.

Запропонована методологія апробована, результати апробації представлені у даному дослідженні окремо для факторів внутрішнього середовища, зовнішнього середовища підприємств, а також у їх прямому та зворотному взаємозв'язку. Отримані моделі взаємозв'язку і впливу зазначених факторів у вигляді багаторівневих персептронів підтверджують гіпотезу про їх нелінійність та відповідність економіці України ознакам VUCA і BANI-світів. Практичне використання результатів моделювання, здійснене з використанням багатовимірної факторної аналізу, нейронних мереж, методу адитивної згортки, для виявлених чутливих показників, на які менеджери і власники повинні здійснювати управлінський вплив, дозволить підприємствам підтримувати і коригувати сформовані стратегії та забезпечити стратегування розвитку в складних умовах воєнних реалій сьогодення та формувати позитивні враження про результати і можливості своєї діяльності для швидкого зростання доданої вартості і прибутку, протистояти викликам зовнішнього середовища у воєнний час. В цілому запропонована методологія може бути застосована для VUCA-світу і BANI-світу, що доводить її універсальність і практичну значущість для застосування в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 4

1. Stender S., Bulkot O., Iastremska O., Saienko V., Pereguda Y. Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Volume 2. Issue 55. P. 333–345. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328>.
2. Кастельс, М., Хіманен, П. (2002). Інформаційне суспільство та соціальна держава: *Фінська модель*, 2002. № 250. Oxford University Press, США. ISSN 0785-8388.
3. Дунаєв І., Белова Л., Куд А. та Родченко В. (2023). Реалізація концепції «уряду як платформи»: метод оцінки та оптимальна людсько-орієнтована структура для вирішення технологічних викликів. *Східно-Європейський журнал підприємницьких технологій*. 2023. №2 (13 (122)). С. 6–16. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.275613>
4. Джоші А., Мур М. (2004). Інституційне спільне виробництво: Неортодоксальне надання державних послуг у складних умовах. *Журнал досліджень розвитку*, 2004. № 40 (4). С. 31–49. <https://doi.org/10.1080/00220380410001673184>
5. Zolkover A., Petrunenko I., Iastremska O., Stashkevych O., Mehdizade M. M. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2022. Vol. 9. Issue 2. P. 344–356. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.910>
6. Ярмолюк О. (2022). Інформаційне забезпечення підприємств: проблеми, виклики, перспективи. *Futurity Economics&Law*, 2022. № 2 (1). С. 12–22. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.03.25.02>
7. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2 (24). С. 15–23. URL:

<https://economics.net.ua/ejopu/2023/No2/15.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.02.2023.2. DOI: 10.5281/zenodo.8128388.

8. Черняєва О., Орленко О., & Ащеулова О. (2023). Інфраструктура ринку Інтернет-послуг майбутнього: аналіз проблем формування. *Економіка та право майбутнього*, 2023. №3 (1). С. 4–16. <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.03.25.01>

9. Федюк В. Розвиток людських ресурсів територіальної громади в умовах війни та повоєнного відновлення. Дата 25.07.2025. URL: <https://www.csi.org.ua/news/rozvytok-lyudskyyh-resursiv-terytorialnoyi-gromady-v-umovah-vijny-ta-povoyennogo-vidnovlennya/>

10. Джавахішвілі Дж., Махашвілі Н., Вінклер П., Вотруба Н., і ван Ворен Р. (2023). Негайне цифрове втручання в психічне здоров'я та підтримка психотравм під час політичних криз. *Ланцет. Психіатрія*, 2023. № 10 (9). С. 727–732. [https://doi.org/10.1016/s2215-0366\(23\)00120-7](https://doi.org/10.1016/s2215-0366(23)00120-7)

11. Iastremska O., Korolenko O. Assessment and risk management of socio-economic projects. *Three Seas Economic Journal*. 2021. Volume 1. № 4. P. 166–172. (Latvia). DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-24> . ISSN: 2661-5150.

12. Helbing, D., Mahajan, S., Fricker, R. H., Musso, A., Hausladen, C. I., Carissimo, C., Carpentras, D., Stockinger, E., Argota Sanchez-Vaquerizo, J., Yang, J. C., Ballandies, M. C., Korecki, M., Dubey, R. K., & Pournaras, E. (2023). Democracy by design: Perspectives for digitally assisted participatory upgrades of society. *Journal of Computational Science*. 2023. №71 (102061). <https://doi.org/10.1016/j.jocs.2023.102061>

13. Atkinson R. D., Castro D. Digital quality of life: Understanding the personal and social benefits of the information technology revolution. *SSRN Electronic Journal*, 2008. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1278185>.

14. Бахмат Н., Сидорук Л., Побережець Г., Місеньова В., Боярова О., & Мазур Ю. Особливості використання можливостей цифрового середовища вищого навчального закладу для розвитку професійної компетентності

майбутніх економістів. *Економічні справи (Калькутта)*, 2023. № 68 (1с).
<https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.6>

15. Mourtzis, D., Angelopoulos, J., & Panopoulos, N. A literature review of the challenges and opportunities of the transition from industry 4.0 to society 5.0. *Energies*, 2022. №15(17). P. 62–76. <https://doi.org/10.3390/en15176276>

16. Putnam, R. D. Bowling alone: The collapse and revival of American community. Proceedings of the 2000 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work. Touchstone Books/Simon & Schuster.
<https://doi.org/10.1145/358916.361990>

17. Vovchenko, N., Ivanova, O., Kostoglodova, E., Khapilin, S., & Sapegina, K. Improving the customs regulation framework in the Eurasian Economic Union in the context of sustainable economic development. *Sustainability*, 2022. №14 (2). 755. <https://doi.org/10.3390/su14020755>

18. Dychkovskyy, S., Maksymchuk, M., Protsyk, I., Kulikova, S., & Zviahina, H. Digitalization of the management of social-cultural activities in the conditions of modern challenges. *Revista Amazonia Investiga*, 2023. № 12(63). P. 341–350.
<https://doi.org/10.34069/ai/2023.63.03.32>

19. Muwani, T. S., Ranganai, N., Zivanai, L., & Munyoro, B. The global digital divide and digital transformation: The benefits and drawbacks of living in a digital society. In *Advances in IT Standards and Standardization Research*, 2022. Pp. 217–236. IGI Global. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-6684-3901-2.ch011>

20. Migeed, R. Trade-based solutions for revitalizing post-war economies. *Michigan Journal of International Law*, 2023. №44(3). 445.
<https://doi.org/10.36642/mjil.44.3.trade>

21. Вашингтон Е. Одужання від психічної хвороби: керівне бачення системи охорони психічного здоров'я в 1990-х роках. *Журнал психосоціальної реабілітації*. 1993. №16 (4). С. 11–23. <https://doi.org/10.1037/h0095655>

22. Verbivska, L., Al-Ababneh, H. A., Korbutiak, A., Bondar, O., Panchenko, A., & Ippolitova, I. The impact of Ebusiness on entrepreneurship development in the

context of COVID-19. *WSEAS 2. Transactions on Business and Economics*, 2022. №19. P. 1824–1838. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.164>

23. Kovalchuk, S. V., Kobets, D. L., & Zaburmekha, Y. M. Modeling the choice of strategies of marketing management of enterprise personnel. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2019. №2. P. 163–173. <https://doi.org/10.29202/nvngu/2019-2/17>

24. Yarmoliuk, O. Information support of enterprises: problems, challenges, prospects. *Futurity Economics & Law*. 2022. №2 (1). P. 12–22. <https://doi.org/10.57125/FEL.2022.03.25.02>

25. Cherniaieva, O., Orlenko, O., & Ashcheulova, O. The infrastructure of the Internet services market of the future: analysis of formation problems. *Futurity Economics & Law*, 2023. №3(1). P. 4–16. <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.03.25.01>

26. Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2017). Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Sagepub.com* 2017. <https://edge.sagepub.com/creswellrd5e>

27. Saltelli, A. A., Ratto, M., Andres, T., Campolongo, F., Cariboni, J., Gatelli, D., Saisana, M., & Tarantola, S. *Global sensitivity analysis: The primer*. Wiley-Blackwell. 2008. <https://doi.org/10.1002/9780470725184>

28. Svystelnyk, S. Potential and competitiveness of the Ukrainian IT industry in the global market: bachelor's qualification work: specialty 292 – international economic relations ; head F. Zhuravka. Sumy: Sumy State University. 2023. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/92871>

29. Kumar, B. N., James, R., Hargreaves, S., Bozorgmehr, K., Mosca, D., Hosseinalipour, S.-M., AlDeen, K. N., Tatsi, C., Mussa, R., Veizis, A., Kállayová, D., Blanchet, K., Machado, R. S., Orcutt, M., & Severoni, S. (2022). Meeting the health needs of displaced people fleeing Ukraine: Drawing on existing technical guidance and evidence. *The Lancet Regional Health. Europe*, 2022. №17. 100403. <https://doi.org/10.1016/j.lanepe.2022.100403>

30. Ястремська О.О. Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. *ГРААЛЬ НАУКИ : Міжнар. наук. журнал*. Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ«Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. No 55. С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011>

31. Дорошенко Г.О., Тернова І.А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000>
<https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/604/607>

32. Biloslavo R., Edgar D., Aydin E. and Bulut C. «Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments: a research agenda and guidelines». *Management Decision*. Vol. ahead-of-print, 2024. No ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-10-2023-1944>

33. Gümüşay A.A., Bohné T., Davenport T.H. AI and the Future of Making Management Decisions. *Management and Business Review*. 2023. Vol. 3, Issue 3. P. 7–14.

URL: https://www.researchgate.net/publication/363404836_AI_and_the_Future_of_Management_Decision-Making

34. Кузьмінов М. Стратегічне управління та штучний інтелект як інструменти ефективної діяльності підприємств. *Економічні горизонти*. 2024. No4(29). С. 145–152. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.316528](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.316528).

35. Ткаченко А., Межерицький Д. Роль штучного інтелекту у формуванні адаптивних стратегій управління підприємствами в умовах глобальної турбулентності. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. No 4. С. 267–282. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.267>.

36. Бей Г., Шперчук А., Думанська А. Можливості застосування технологій AI в системі стратегічного управління розвитком банківської установи. *Економіка та суспільство*. 2022. No 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-53>.

37. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 4. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>

38. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier>.

39. How AI is transforming strategy development. McKinsey. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development>.

40. The Gartner Top Strategic Technology Trends for 2025. Gartner. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025.1>

41. AI Risk & Accountability. Exploring how to ensure AI systems are accountable to the public. OECD. 2025. URL: <https://oecd.ai/en/site/risk-accountability>.

42. The Forrester Wave™: AI Decisioning Platforms, Q2 2025. URL: <https://www.forrester.com/report/the-forrester-wave-tm-ai-decisioning-platforms-q2-2025/RES182916>.

43. Iastremska O., Feshchur I., Lysytsia N., Martynenko M., Losheniuk O. Social Media Marketing as a tool for promoting services and goods on the internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Volume 12. Issue 67. P. 374–382. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.32>. ISSN: 2322-6307.

44. Iastremska O., Nebylytsia H. Social networks as a tool for entrepreneurship in the conditions of the economy of impressions. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*. 2023. No. 1 (23). P. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.155>

45. Martynenko M.V., Gerasymov O.K., Iastremska O.O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4, № 27. P. 485–496. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154311>

ISSN (online): 2310-8770.

46. Iankovets T., Nikolaiev D. Meta Ads digital advertising in social networks. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 5(157). P. 76–88. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)06)

47. Iankovets T. Media planning of digital advertising campaigns. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. № 6(13(126)). P. 42–53. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.293074>

48. Iankovets T., Ponomarenko I. Social media trends for brand promotion in the digital environment. 3rd International Çankaya Scientific Studies Congress. 28–29.02.2024 p. Ankara/Türkiye, 2024. P. 179–184.

49. Iankovets T. Digital marketing of brands in social media. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2024. №49, 1 (Mar. 2024). P. 27–52. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(49\)02](https://doi.org/10.31617/2.2024(49)02)

50. Virglerová, Z., Kramoliš, J., Capolupo, N. The impact of social media use on the internationalisation of SMEs. *Economics and Sociology*, 2022. №15(1). P. 268–283.

51. Ikechukwu Eze, Emmanuel Agbaeze, Ejikeme Isichei and Chinonso Eke (2021). Social media usage and competitive advantage of nascent agro-allied firms. *Problems and Perspectives in Management*, 2021. №19(4). P. 395–407.

52. Sadigov, R. (2022). Impact of Digitalization on Entrepreneurship Development in the Context of Business Innovation Management. *Marketing and Management of Innovations*, 2022. №1. P. 167–175.

53. Pornsrimate K., Khamwon A. (2021). How to convert Millennial consumers to brand evangelists through social media micro-influencers. *Innovative Marketing*, 2021. №17(2). P. 18–32.

54. Jakkrit Thavorn, Puripat Trichob, Worasak Klongthong & Chittipa Ngamkroeckjoti. (2022) Effect of mid-roll video advertising value and perceived intrusiveness on Facebook viewers' response: the mediating roles of attitude and word-of-mouth intention, *Cogent Business & Management*, 2022. №9:1. P. 206–209.

55. Отенко І. П., Птащенко О. В., Куш Я. М. Тенденції розвитку електронного бізнесу на світовому ринку. *Науковий фаховий журнал «Вісник Київського нац-го унів-ту технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4 (149). С. 50–57.

56. Ілляшенко С.М., Рудь М.П. Новітні види маркетингу в умовах випереджаючого розвитку: еволюція, сутність, умови застосування. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип 24. Ч. 2. С. 37–42.

57. Біловодська О.А., Шебеда К.В. Формування та реалізація маркетингової стратегії медіакомпанії в цифровому середовищі: етапи та показники оцінювання. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. № 13. С. 50–59.

58. Ільченко Т.В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.

59. Дорошкевич Д.В., Литвиненко І.С., Лапань А.О. Формування цифрової маркетингової стратегії для підприємства в галузі експортного консалтингу в умовах діджитал економіки. *Молодий вчений*. 2022. №2 (102). С. 69–75.

60. До середини року більш як половина населення світу буде користувачами соцмереж. *Укрінформ*. Новини від 05.02.2020 р. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2870117-do-seredini-roku-bils-ak-polovina-naselenna-svitu-bude-koristuvacami-socmerez.html>

61. Основна статистика маркетингу соціальних медіа на 2020 рік. *WebSetNet*. Новини від 05.08.2020 р. URL: <https://websetnet.net/uk/77-nayvazhlivishih-statistichnih-danih-shodo-marketingu-sotsialnih-media-na-2020-pik/>

62. Рейтинг: Найпопулярніші соціальні мережі у світі та кому вони належать. *Український спектр*. Новини від 12.12.2021 р. URL: <https://uaspectr.com/2021/12/12/najpopulyarnishi-sotsialni-merezhi-u-sviti-2022/>

63. Shubham Singh / September 5, 2025 <https://www.demandsage.com/social-media-users/>
64. 10 інструментів для просування бізнесу в Instagram. URL: <https://www.imena.ua/blog/10-tools-to-promote-your-business-in-instagram>
65. Жерновська Л. Щомісячна аудиторія TikTok перевищила 1 мільярд. Уніан. Новини від 27.09.2021 р. URL: <https://www.unian.ua/science/shchomisyachna-auditoriya-tiktok-perevishchila-1-milyard-novini-11559058.html>
66. WhatsApp Users Statistics 2025 – How Many People Use It? <https://www.demandsage.com/whatsapp-statistics/>
67. Video Marketing Statistics 2022. URL: <https://www.wyzowl.com/video-marketing-statistics/>
68. Social Marketing Trends The data you've been missing! URL: <https://www.socialmediaexaminer.com>.
69. Stelzner M. Social Media Marketing Industry Report. URL: <https://www.socialmediaexaminer.com/social-media-marketing-industry-report-2021/>
70. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
71. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Бренд менеджмент: Начальний посібник. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 164 с.
72. 64 Social Media Statistics 2025 – Users & Growth. <https://www.demandsage.com/social-media-marketing-statistics/>
73. Болотна О.В. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257>
74. Райко Д В Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу у бізнес-модель. *Бізнес-інформ*. 2024. №8. С. 459–465. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-459-465>

75. Райко Д.В, Дрепін І.М. Стратегування розвитку підприємств у цифрову епоху: синергія маркетингу та економіки вражень. *Сталий розвиток економіки*, 2025. №1 (52). С. 86–92. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-12>

76. Райко Д.В. Стратегування розвитку підприємств у контексті економіки вражень: маркетинговий підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.7>

77. Hrebeshkova O., Kyzenko, O. & Verba V. (2025). Emergent approach to business resilience: a study of Ukrainian enterprises. *Business: Theory and Practice*, 2025. №26(1). P. 212–222. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2025.22798>

78. Верба В. А. Стратегування в економіці вражень: від функціональної цінності до емоційної диференціації. *Стратегія економічного розвитку України*, 2025. №56. С. 23–40. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2025.56.023.040>

79. Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impact of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. Decision support systems in project and program management, [Text]: Collective monograph edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. P. 212–255. ISBN 978-9984-891-33-0. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>.

80. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 220–230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230>.

81. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 273–283. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-273-283>.

82. Iastremska O. M., Strokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. The targeted complex programme of investment and innovation development of enterprises: suggestions for forming and implementing activities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Issue 2. No 33. P. 283–294. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206867>. ISSN (online): 2310-8770.

83. Haber Józef Antoni, Bukhtiarova Alina, Chorna Svitlana, Iastremska Olesia, Bolgar Tetiana. Forecasting the level of financial security of the country (on the example of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 3. P. 304–317. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.25). ISSN: 18104967

84. Koshchii O., Koretska N., & Vasylyk N. (2023) Management of the organization in the conditions of VUCA. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn European National University*. 2023. Vol. 3. №35. С. 129–135. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-129-135>
<https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/846/691>

85. Чалюк, Ю. (2022). Глобальний соціально-економічний розвиток в умовах VUCA, SPOD, DEST ТА BANI світу. *Економіка та суспільство*, 2022. №36. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-21>

86. Cascio J. Facing the age of chaos. Medium. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

87. Baran B. E., Woznyj H. M. Managing VUCA: The human dynamics of agility. *Organizational dynamics*. 2021. Vol. 50. №2. 100787. Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300395>

88. Халіна, В. Ю. Виклики BANI світу та нові можливості розвитку Soft Skills. *Емоційний інтелект в фінансах: аспект мікро-рівня*. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2023. С. 424–427.

89. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA-світу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. № 47. С. 47–52. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799/767>

90. Сагайдак М.П., Мерзлякова О.Л., Сімшаг І.О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контексті викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П., Соболевої Т.О. К.: КНЕУ, 2021. С. 31–53.

91. Мотузка О., Гринчак Н. Стратегічні орієнтири розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств у середовищі BANI. *Вісник*

Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2023. № 1. С. 133–138. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2023-314-19.pdf>

92. Ястремська О. М., Демченко Г. В. Активізація інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 232 с. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20633/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F.pdf>

93. Стан розвитку інноваційної інфраструктури. Me.gov. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=022cfe7f-2c18-4545-ab69-1a3a39aea3f8&title=StanRozvitkuInnovatsiinoiInfrastrukturi>

94. Кобелєв В. М. Василюк К. О. Інноваційна діяльність промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 47 (1323). С. 67–72. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39770>

95. Савіна, Г.Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка* 2016. № 12. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>

96. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип 14. С. 354–360 <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf#page=354>

97. Гук О. В., Мельник А. В. Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств. *Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. К. НТУ КПП ім. І. Сікорського. 2020. С. 164–165 <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201200>

98. Мельник Ю. М., Савченко О. С., Проблеми застосування збалансованої системи показників на вітчизняних підприємствах. *Маркетинг і*

менеджмент інновацій. 2011. №1. С. 192–203 https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-2-issue-1/mmi2011_1_192_203.pdf

99. Кузнєцова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/2348ab89-5cc4-4ebf-8122-720982532ba6/content>

100. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17>. <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>

101. What Is the Knowledge Economy? Definition, Criteria, and Example. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-economy.asp#citation-1>

102. Хамініч С. Ю., Хамініч О. В. Економіка знань як рушійна сила прогресу. *Національна економіка та інфраструктурні проекти*. 2023. С. 35–37.

103. Бондар-Підгурська О., Кошман В. Розвиток інноваційної діяльності стратегічно важливих галузей промисловості в період війни та повоєнної розбудови економіки України. *Збірник матеріалів міжн. науково-практичної конференції*. 2023. № VI. С. 98–99.

104. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Науково-практичний журнал «Економічні студії»*. 2020. Випуск № 1 (27). С. 146–150.

105. Komandrovskaya V., Kolesnyk M., Barkova K., Vasylyk S., Dorofiev D. Conceptual bases of the Investment Mechanism of the Innovative Activity of Enterprises in the Context of Achieving the Tasks of Strategic Development. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. No. 11. P. 111–118. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202111/20211115.pdf

106. Cirera X., Maloney W. F. The innovation paradox : developing-country capabilities and the unrealized promise of technological catch-up: World Bank Publications. Washington, DC: World Bank, 2017. 186 p. URL:

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b0b06101-6fa4-5ea8-9b5b-1f4f2b170c1f/content>

107. Derya Öztürk, and Hancioğlu Yasemin. "Evaluation of Innovation Performance With AHP and TOPSIS Integrated Approach: An Application in Hazelnut Sector." Handbook of Research on Recent Perspectives on Management, International Trade, and Logistics. IGI Global, 2021. P. 294–315. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/evaluation-of-innovation-performance-with-ahp-and-topsis-integrated-approach/49873>

108. Đuričin, Sonja. "The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Financial Performance of Innovative Enterprises in Serbia." 2022. P. 235–247. URL: <http://ebooks.iien.bg.ac.rs/1799/1/sonja%20djuricin.pdf>

109. What is Innovation? Definition, Types, Examples and Process. Ideascale. URL: <https://ideascale.com/blog/what-is-innovation/>

110. Залізняк В. П., Сафонік Н. П., Кая А. С. Сучасні тенденції інноваційної діяльності підприємств України у міжнародному економічному просторі. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. Випуск № 4. С. 183–189. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/4/EV20214_183-189.pdf

111. Багатофакторний аналіз <https://studfile.net/preview/5775952/page:19/>

112. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Наукове видання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

113. Хлаиборода М. Що таке нейронна мережа? <https://incrypted.com/ua/shcho-take-nejromerezhi/>

114. Ястремська О.М. Застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування характеристик підприємств (на прикладі підприємств машинобудівної, харчової та легкої промисловості). *Економіка розвитку*. 2006. №3 (39). С. 95–101.

Отримані результати, що наведені у розділі 4, опубліковані у працях автора [1, 5, 11, 30, 43, 44, 45, 79, 80, 81, 82, 83].

РОЗДІЛ 5

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ СТРАТЕГУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ВРАЖЕНЬ

5.1. Методичний підхід до визначення атрактивності підприємств як раціональної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Економіка вражень є найбільш перспективною моделлю сучасних економічних відносин, обсяги якої оцінюються у 6,5 трлн дол [1]. Її зміст полягає в тому, що особи, які приймають рішення як у сфері виробництва, так і послуг, керуються не тільки об'єктивними даними, а й суб'єктивними враженнями, мотивами та очікуваннями, оскільки управлінське рішення має об'єктивно-суб'єктивну природу, тому що базується на раціональних та емоційних очікуваних цінностях і вигодах. Соціальне та емоційне відіграють в економіці вражень суттєву роль, разом з тим технологічні інновації наповнюють їх новим змістом і можливостями. Це стосується всіх галузей національного господарства і полягає у використанні таких, здобутків, як штучний інтелект, технології 3D-реальності, біогенна інженерія та ін. Так, за очікуванням світові ринки сягнуть до 2025 року щодо цифрового контенту до 300 млрд дол порівняно із 143 млрд дол у 2019 році, банківські та фінансові чатбот-послуги перевищать 2,1 млрд дол., сектор 3D-друку за два роки виросте до 28 млрд дол., світовий ринок спортивного туризму становитиме 2,9 млрд дол та ін. [1], тобто економіка вражень має ознаки суттєвого зростання і розвитку. Її особливість полягає в тому, що при ухваленні управлінських рішень враховується не тільки раціональний контекст, а й соціально-емоційний, який відіграє переважну роль. Вартість продукції поступово зростає більш

швидкими темпами в залежності від напряму руху за ланцюжком «сировина – продукція – послуги – враження», тому враження в сучасних умовах становлять більшу питому вагу собівартості продукції і формують додаткові фінансові притоки доданої вартості і прибутку підприємств. Тому підприємства повинні знати, яка інформація про їх діяльність і можливості може зацікавити стейкхолдерів і сформувати у них позитивні враження. Такі враження можуть бути сформовані на основі раціональних повідомлень про стан основних виробничих фондів, фінансовий стан, кваліфікацію і компетентності персоналу, спроможність та обсяги випуску інноваційної продукції, інвестування у розвиток підприємства та ін. Разом з тим така раціональна інформація здатна формувати й емоційні враження, оскільки стейкхолдери розуміють, що підприємства-лідери є вигідними й надійними партнерами, співпраця з ними впливає на власну репутацію, посилює довіру. Якщо підприємства співпрацюють з такими надійними партнерами, що мають позитивну репутацію у колах бізнес-спільноти, вони й самі стають гарантами безпеки у співпраці. Щодо споживачів, стійкий економічний стан підприємств викликає довіру до продукції, її якості, сервісного обслуговування та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином в економіці вражень важливою складовою розвитку підприємств є їх здатність формувати позитивні враження про свої здобутки і можливості, основою яких є їх атрактивність, що спрямована на формування раціональних, емоційних та інших видів вражень у стейкхолдерів. У цьому зв'язку питання визначення атрактивності підприємств на основі релевантних показників результатів їх діяльності є актуальним і вимагає удосконалення та розвитку досліджень для формування раціональних вражень.

Проблема визначення атрактивності підприємств досліджувалася вітчизняними і зарубіжними науковцями протягом значного періоду часу. Первісно це поняття розглядалося як привабливість і в основному визначалося на основі обчислення фінансових показників підприємств. Найбільш повно і глибоко привабливість розглянули автори [2, 3] по відношенню до інвестиційної привабливості. На початку двохтисячних років такий напрям

досліджень був виправданий, оскільки вітчизняні підприємства намагалися отримати інвестиції і представляли свою діяльність як таку, що могла їх освоїти й забезпечити умови, що якнайкраще вплинуть на формування прибутку від інвестування. Але з плином часу такий підхід не виправдав себе і привабливість почала втрачати свої позиції, а дослідники стали підходити до цього явища більш глибоко: розглядати привабливість як зовнішню і внутрішню, виділяти інші види привабливості, додавати певні групи показників щодо аналізу не тільки фінансових, а й інших видів економічних ресурсів для її розрахунку [4]. Поняття привабливості поступово набуло нового змісту, було розширене за рахунок включення додаткових груп показників, перенесено на функціональні сфери підприємства, і переросло у поняття атрактивності та розповсюдилось не тільки на суб'єкти господарювання, а й на галузі, регіони, країни [4, 5]. Розширення сучасного розуміння атрактивності міжнародною науковою спільнотою підтверджує аналіз публікацій учених за 2021 р. – 2024 р., які індексуються у наукометричній базі Scopus і є типовими за питаннями, що досліджуються у цей період.

Так, у 2021 р. в дослідженні [6] автори зосереджують увагу на розробленні кількісного підходу для оцінки атрактивності міжнародної торгівлі між регіонами за допомогою фізичних, політичних, економічних, соціокультурних і технологічних змінних, техніки методами нечіткої логіки та оцінки прийняття рішень (DEMATEL). Новим у пропозиціях статті є вид атрактивності (міжнародна торгівля) та методи оцінки. Це дослідження є новим щодо визначення виду атрактивності, показників (фізичних, політичних, економічних, соціокультурних і технологічних), техніки нечіткої логіки для розрахунку змінних торгової привабливості (Fuzzy DEMATEL). Результати статті довели, що зосередження на розробленні нових технологій і врахування мережі фізичного розподілу та зв'язку були основними факторами, які впливають на атрактивність торгівлі між регіонами.

Автори статті [7] розкривають атрактивність на мікроекономічному рівні, тобто рівні підприємства, через його можливість задовольняти інтереси

працівників, які працюють, та кандидатів на посади. Тобто атрактивність підприємства розглядається з позиції роботодавця і визначається через зв'язок з продуктивністю праці працівників. Результати статті допомогли підтвердити вплив атрактивності підприємства як роботодавця на безпеку праці, що є новою пропозицією у визначення атрактивності підприємства.

У 2022 р. науковці у статті [8] досліджують атрактивність галузей економіки України за інвестиційною атрактивністю. У цій роботі розглядається можливість визначення інвестиційної атрактивності за рівнем концентрації, що вимірюється індексом Герфіндаля-Гіршмана, з використанням АВС-аналізу та загальної лінійної кореляційної моделі. Результати вказують на значну залежність змінних, що відображають інвестиційну атрактивність, від індексу Герфіндаля-Гіршмана, де відхилення пояснюються галузевою специфікою.

В тому ж 2022 році у статті [9] у зв'язку з тенденціями соціалізації в економіці, посиленням впливу корпоративної соціальної відповідальності, науковці дослідили взаємозв'язок між брендом, корпоративною соціальною відповідальністю та корпоративною спроможністю підприємств і зробили висновок, що вони впливають на організаційну атрактивність обернуто пропорційно в залежності від сили (положення на ринку) підприємства. Позитивними здобутками статті є розроблені рекомендації для компаній зі змішаними сигналами бренду роботодавця та пропозиції з синергії між функціями зв'язків з громадськістю, управління персоналом та маркетингом. Такий погляд на атрактивність заслуговує на увагу, оскільки використовує раціональні й емоційні враження про підприємства за рахунок розширення поняття атрактивності до врахування інтелектуального капіталу.

Розгляд атрактивності через вплив брендів підтримано у статті [10], де предметною областю дослідження виступає атрактивність не одного суб'єкта, а мережі франшиз, яка може бути підвищена, за думкою авторів, якщо франчайзер зможе показати своїм потенційним мікрофранчайзі, що він пропонує адекватну підтримку для їхнього бізнесу, а також для залучення нових мікрофранчайзі.

У 2023 р. автори роботи [11] продовжують підтвердження уваги науковців до брендів в аспекті атрактивності і досліджують атрактивність організацій в залежності від таких видів брендів: продукту, зайнятості та корпоративної соціальної відповідальності. За отриманими висновками, кожен тип бренду незалежно один від одного впливає на атрактивність, але насильнішим видом бренду є бренд зайнятості, крім того, його вплив різниться в залежності від ментальності, тобто національного контексту працівників та претендентів. Таким чином, це дослідження доводить зв'язок атрактивності у класичному розумінні як джерела раціональних вражень та емоційних і соціальних видів вражень.

Науковці в роботі [12] також звертають увагу на роль бренду у забезпеченні атрактивності підприємств, в якій приділяється увага сприйняттю покупцями атрактивності розширення корпоративного бренду в послугах B2B та ролі корпоративного іміджу підприємства в цьому процесі. Тобто поступово дослідження атрактивності переносять свій тягар на емоційні враження, які формують атрактивність суб'єктів господарювання.

В умовах сьогодення у 2024 р. цікавість науковців все більше спрямовується на атрактивність підприємств, яка формується і підтримується за рахунок соціально-емоційних вражень, що підтверджують дослідження [13]. Автори роботи висувують та підтверджують гіпотезу про те, що атрактивність компаній залежить від її емпатійності. Підґрунтям дослідження є порівняння впливу мети компанії та її продуктів на задоволеність роботою і наміри щодо плинності кадрів у внутрішньому маркетингу. Автори роблять висновок про те, що працівники, які працюють над привабливими продуктами, можуть з більшою ймовірністю змінити роботу. Тобто атрактивність суб'єктів господарювання розглядається через призму емоційних та соціальних видів вражень, що формуються завдяки цікавій роботі та емпатійним відносинам.

Проте дослідники [14] також звертаються до межувальних вражень – емоційно-раціональних або раціонально-емоційних, які формуються через навчання учасників ланцюгів поставок, яке відображається в організаційному

навчанні, несе в собі обіцянку забезпечити стійкі конкурентні переваги, що й впливають на набуття підприємствами атрактивності. В статті розроблено модель, в якій атрактивність учасника ланцюга поставок визначається на основі його попереднього досвіду навчання з використанням ігрового механізму. Автори доводять, що витрати на навчання можна зменшити, а побічний ефект збільшити, надаючи винагороду компаніям-членам мережі та покращуючи комунікації. Крім того, в статті підкреслюється, що на сприйняття атрактивності можна впливати, ініціюючи сталу адвокацію та надаючи знання і технологічне навчання, що є актуальним для великих транснаціональних підприємств.

Таким чином, з плином часу в атрактивності починають враховуватися всі економічні рівні та функціональні сфери розвитку підприємств, тобто атрактивність підприємств доцільно визначати і досліджувати комплексно. Саме цим поняття атрактивності відрізняється від поняття привабливості. Проте таке розширення вимагає відповідного обґрунтування показників для того, щоб не завантажувати параметри атрактивності нерелевантною інформацією й враховувати в ньому більше раціональне підґрунтя, оскільки емоційну та соціальну складові вражень акумулює у повній мірі не стільки атрактивність, скільки репутація підприємств. Тоді комплексний і системний розгляд атрактивності і репутації дозволить сприймати підприємства як повноцінних носіїв всіх видів вражень, що є надзвичайно важливим в умовах функціонування економіки вражень.

Проведені дослідження новітніх міжнародних публікацій щодо розуміння і визначення атрактивності підприємств дозволили зробити висновок, що під атрактивністю доцільно розуміти властивість підприємств задовольняти інтереси стейкхолдерів завдяки ефективному використанню економічних ресурсів у релевантних функціональних сферах розвитку підприємств, що дозволить формувати переважно раціональні враження від співпраці з ними, в той час як їх репутація сприятиме формуванню емоційних вражень та їх різновидів. Спільна взаємодія раціонального та емоційного уможливить комплексне сприйняття суб'єкта господарювання як генератора достовірних

вражень, що спроможні впливати на зростання доданої вартості та прибутку підприємств більш високими темпами при використанні перспективної моделі розвитку економічних відносин – економіки вражень. Крім того, атрактивність ґрунтується на комплексній інформації про умови розвитку підприємств на основі перебігу інвестиційних та інноваційних процесів і використання економічних ресурсів для поточної і стратегічної діяльності.

Для оцінювання атрактивності підприємств за результатами використання економічних ресурсів з метою формування раціональних вражень стейкхолдерів було обрано 4 підприємства харчової промисловості України, які не мали за період дослідження з 2015 р. по 2024 р., тобто за 10 років негативного фінансового результату діяльності та характеризувалися стійким положенням на ринках збуту продукції. Навести назви цих підприємств не має можливості у зв'язку з тим, що на це потрібно мати письмову згоду власників підприємств або їх представників.

Для визначення складу первісної системи часткових показників атрактивності, доцільно дотримуватися принципів її формування, які відзначені у роботі [15]: науковості; комплексності; порівнянності; достатності; вимірності. Використовуючи ці принципи відбору часткових показників, а також спираючись на літературні джерела, в яких пропонується склад часткових показників за кожним видом економічних ресурсів, а саме – фінансових, матеріальних (основних фондів), людських ресурсів та результативністю процесів господарювання, що характеризують не тільки результати, а й можливості розвитку підприємств за різними функціональними сферами діяльності, а саме, логістичною з урахуванням інвестиційних можливостей, перебігом інноваційних процесів [16 – 24], інвестиційним середовищем [25], що враховує фактори впливу на діяльність підприємств, виділено основні показники, які характеризують привабливість підприємств за окремими аспектами та з позицій їх об'єднання за системним підходом, можуть бути застосовані для аналізу атрактивності підприємств. Автор дисертації також запропонував і сформував систему показників атрактивності з

акцентуванням уваги на інвестиційних та інноваційних процесах, що забезпечують розвиток підприємств, функціональних сферах їх діяльності, важливих напрямках їх інноваційного розвитку, що можуть бути виміряні на основі офіційної статистичної інформації [26 – 29] й оптимізовані за складом [30], та утворюють таку систему часткових показників:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності (X1);
- рентабельність сукупного капіталу (X2);
- чиста рентабельність продажів (X3);
- коефіцієнт оборотності капіталу (X4);
- коефіцієнт фінансової стійкості (X5);
- коефіцієнт оновлення основних фондів (X6);
- фондовіддача (X7);
- фондоозброєність (X8);
- питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції (X9);
- питома вага працівників, навчених новим професіям (X10);
- питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році (X11);
- середньорічний виробіток на одного працюючого (X12);
- питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу (X13);
- питома вага витрат на торгову марку в загальному обсязі витрат (X14);
- питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації (X15);
- питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації (X16);
- питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції (X17);
- питома вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій (X18);

питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів (X19);

питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції (X20).

Первинна система часткових показників налічує 20 показників, що є суттєвою кількістю, тому доцільно перевірити їх релевантність за допомогою багатовимірного факторного аналізу [31, 32], методу головних компонент, що дозволяє виявити найбільш значущі показники за факторними навантаженнями, які характеризують досліджуване явище, тобто атрактивність підприємств, та латентні тенденції, що її зумовлюють. З використанням пакету прикладних програм Statgraphics Centurion, для цього сформовано матрицю первинних показників за роками та підприємствами, в результаті оброблення якої з використанням Varimax обертання, що сприяє покращенню якості отриманих результатів, оскільки при збереженні ортогональності факторів дозволяє максимізувати кількість показників з високими факторними навантаженнями, визначено кількість латентних факторів.

Основним критерієм, за яким було відібрано фактори, є кумулятивна дисперсія розкиду первинних даних, величина якої повинна бути більшою за 70% та власне значення факторів, яке повинно бути більшим за 1 в разі включення фактору до їх загальної сукупності [31, 32]. Таким чином, кількість відібраних факторів та кумулятивна дисперсія представлена у табл. 5.1. Всі розрахунки за багатовимірним факторним аналізом наведено у додатку Б.

Таблиця 5.1

Характеристики факторів за результатами використання багатовимірного факторного аналізу після обертання Varimax

Номер фактора	Власне значення фактора	Дисперсія фактора, %	Кумулятивна дисперсія факторів, %
1	7,64098	38,205	38,205
2	2,85098	14,255	52,460
3	1,92963	9,648	62,108
4	1,7871	8,936	71,044
5	1,3476	6,738	77,781
6	1,07633	5,382	83,163

Згідно з кумулятивною дисперсією значень факторів їх кількість у 6 факторів повно характеризує розкид даних атрактивності підприємств (більше 70%, тобто 83,163%). Щодо факторних навантажень часткових показників, таблиця з їх значеннями представлена як табл. 5.2. У кожний фактор включено показники з сильним впливом на атрактивність, тобто більше 0,7 та з достатньо сильним впливом, тобто вище середнього – 0,5). Таким чином, 20 запропонованих показників увійшли в остаточну систему часткових показників атрактивності за значущістю факторних навантажень. Значить всі ці часткові показники будуть використані для розрахунку інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності.

Таблиця 5.2

Факторні навантаження часткових показників атрактивності підприємств за 6 відібраними факторами

	Факторні навантаження часткових показників за номерами факторів після обертання Varimax					
	1	2	3	4	5	6
x1	0,218547	0,288739	0,396605	0,72502	0,0789814	0,26479
x2	-0,00172694	-0,943465	-0,230902	0,0358116	0,125224	0,00149924
x3	-0,00238662	-0,90598	-0,347017	0,0354454	0,0629547	0,0249522
x4	0,201288	-0,127446	0,0242391	0,0704003	0,912066	0,0786286
x5	-0,298217	-0,123461	-0,103743	0,819875	-0,063317	-0,171291
x6	0,502138	0,644394	-0,0709467	0,137918	-0,170341	-0,00066117
x7	0,210258	0,934328	-0,0584968	0,0896196	0,143269	-0,0168164
x8	0,707053	-0,255018	-0,146023	-0,144854	-0,118517	-0,224546
x9	0,829313	0,20322	0,380203	0,0690559	0,224397	-0,0629793
x10	0,113328	0,0540774	0,892446	0,0380174	-0,191247	-0,0164551
x11	0,181428	0,494753	0,734655	-0,0105362	0,22912	-0,0804333
x12	0,926752	0,130774	0,213598	0,0769096	0,0659346	-0,0561303
x13	0,574955	0,53104	0,512173	0,0571142	0,0624601	0,308691
x14	-0,0975388	-0,083256	-0,0485409	-0,0923343	0,0612353	0,954589
x15	0,767491	0,278663	0,317851	0,0985304	0,151681	0,233377
x16	-0,660827	-0,197235	-0,194736	-0,0790664	-0,136059	-0,238168
x17	0,653605	0,104517	-0,222255	-0,0952581	-0,13612	-0,185963
x18	0,556006	-0,0816928	0,182165	0,140374	-0,564334	-0,0383149
x19	0,618657	0,355965	0,482916	0,0852915	0,187172	0,402558
x20	-0,160224	-0,0364876	-0,000106868	-0,770167	-0,0291806	0,0396171

Згідно із значеннями факторних навантажень часткових показників за першим фактором, його доцільно розглядати як вплив матеріальних витрат,

використання основних виробничих фондів, інвестування в їх інноваційне оновлення та продуктивність праці персоналу. Другий фактор за найбільш впливовими показниками свідчить про вплив фінансових ресурсів та використання основних виробничих фондів на атрактивність підприємств. Третій фактор свідчить про вплив професійного розвитку персоналу.

Четвертий – про фінансову стійкість і ліквідність підприємств та їх інноваційну спроможність у міжнародному контексті. П'ятий фактор характеризує оборотність капіталу, тобто спроможність генерувати прибуток, а шостий про інвестування в нематеріальні активи і приділення уваги бренду підприємства. Така послідовність факторів впливу свідчить про те, що керівництво підприємств недоречно уваги приділяє роботі з інтелектуальною власністю, брендом, що є важливими напрямками атрактивності в умовах економіки вражень.

Оскільки всі часткові показники доцільно включити у розрахунок інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності, значення для кожного підприємства за роками з використанням критерію MinMax представлено у таблиці 5.3, а лістинг проведених розрахунків у додатку Б.1.

Таблиця 5.3

Результати розрахунку інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності за досліджуваними підприємствами і роками

Рік	Значення інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств			
	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 4
2015	0,136	0,271	0,371	0,193
2016	0,214	0,283	0,277	0,201
2017	0,213	0,295	0,240	0,204
2018	0,295	0,245	0,205	0,329
2019	0,329	0,294	0,271	0,337
2020	0,280	0,088	0,128	0,314
2021	0,293	0,148	0,239	0,216
2022	0,201	0,168	0,227	0,133
2023	0,125	0,175	0,137	0,145
2024	0,152	0,246	0,160	0,201

Згідно з таблицею 5.3. розраховані значення мають невелику величину, що може бути пояснено тим, що значення всіх часткових показників ні в одному році не мали одночасно високої величини, крім того, значна кількість часткових показників характеризує атрактивність комплексно і при множенні на коефіцієнти значущості їх величини зменшуються. Але все ж таки невеликі значення інтегральних показників атрактивності підприємств (в цілому середні та низькі за якісними рівнями атрактивності за функцією розвитку елементів методу золо того перетину) пояснюються існуючими економічними умовами розвитку підприємств та недостатньо компетентним стратегуванням їх розвитку.

Проте для стратегування розвитку підприємств важливо не тільки визначити значення інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності підприємств, а й прогнозувати їх значення для визначення траєкторії стратегічного руху. Прогнозування здійснено методом кривих зростання, лістинг результатів прогнозування представлено у додатку Б.2.

Необхідність прогнозування інтегральних показників атрактивності відповідає принципу стратегування «радикальна адаптивність», який передбачає транслявання менеджерами існуючої реальності, розпізнавання й озвучування її «як загрози, так і можливості...означає презентувати ситуацію таким чином, щоби показати всі можливості просування вперед і здобуття переваг, а також усі ризики і загрози...означає висвітлити реальність таким чином, щоби підприємство могло активно й успішно взаємодіяти з нею, вивчати її, формувати й збагачувати» [33, с. 166]. Шевченко Л.С. [34, с.12] також підкреслює важливість радикальної адаптивності як явища, а не принципу стратегування, вказуючи на те, що «управління тепер ґрунтується на припущенні, що незабаром усі будуть працювати в умовах постійних збоїв і змін», тому стратегічні менеджери повинні прогнозувати і планувати положення підприємств на основі стратегічного плану для роботи у передкризових та кризових умовах, таких, наприклад, як сучасні воєнні дії.

У відповідності з принципом радикальної адаптивності, у дисертації

здійснено прогнозування критеріальних показників формування стратегій, таких як атрактивність та репутація.

Обчислення інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності досліджуваних підприємств за десять років з 2015 по 2024 роки показують їх низькі кількісні значення, які розмежовано за методом золотого перетину згідно з функцією розвитку елементів, оскільки атрактивність характеризує раціональні враження від використання економічних ресурсів та інвестиційно-інноваційної спроможності підприємства до розвитку. Тому атрактивність за функцією розвитку елементів має такі кількісні межі якісних рівнів інтегрального показника та межі комірок матриці позиціонування підприємства і стратегій – від низького, середнього до високого рівня: $[0,0 - 0,328]$, $(0,328 - 0,735]$, $(0,735 - 1,0]$.

Так, тільки у 2019 році підприємство 1 мало середній рівень атрактивності, у 2018 р., 2020 р. та 2021 р. значення інтегрального показника наближалось до середнього рівня, але залишалось в інтервалі низького, в інші шість років його значення відповідало низькому рівню. І в 2024 році також значення інтегрального показника свідчить про низький рівень атрактивності, що пов'язано з воєнним періодом в останні роки, який не дозволив підвищити атрактивність підприємства. Тобто у 60% років атрактивність підприємства залишалась низькою.

Підприємство 2 характеризувалося наближенням до середнього рівня атрактивності у 2016 р., 2017 р. та 2019 р. Підприємство 3 мало середній рівень атрактивності у 2015 р., а у 2019 р. наближалось за значеннями інтегрального показника до середнього рівня. Підприємство 4 у 2019 р. мало середній рівень атрактивності, наближаючись до нього у 2018 р. та 2020 р. Такі кількісні значення таксономічного інтегрального показника розвитку атрактивності можуть бути пояснені декількома причинами: умовами зовнішнього середовища, які характеризувалися нарощуванням мінливості та непередбачуваності його факторів; проблемами управління економічними ресурсами підприємств, що пов'язані з недостатніми обсягами спрямування

інвестиційних ресурсів на активізацію інноваційної діяльності та недостатньо обґрунтованими управлінськими стратегічними рішеннями, а також особливостями розрахунку і кількістю врахованих часткових показників атрактивності, тому що чим більш повно враховуються фактори внутрішнього середовища в обчисленні інтегрального показника розвитку, тим сильніше впливають існуючі проблеми, здобутки і можливості на його кількісне значення. Якщо в даному разі превалюють проблеми, значення інтегрального показника зменшується, якщо здобутки і сильні сторони – збільшується. Проте зменшення кількості часткових показників та неврахування всього їх спектру може штучно підвищити значення інтегрального показника атрактивності, але не дозволить врахувати всі аспекти господарювання, вводячи стратегічних менеджерів в поле інформаційної невизначеності для прийняття й обґрунтування необхідних рішень з покращення стану атрактивності.

Тому доцільно здійснити не тільки розрахунок кількісних значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності у динаміці, а й здійснити його прогнозування у відповідності з рекомендаціями науковців [27] для того, щоб визначитися із загальною тенденцією зміни.

Прогнозування значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності для чотирьох досліджуваних підприємств (для кожного окремо) методом кривих зростання (екстраполяції) було здійснено з використанням програмного продукту американської корпорації Manugistics, яка його постійно оновлює, Statgraphics Centurion. Лістинг результатів прогнозування за кривими зростання занаведено у додатку Б.2. Характеристики моделей прогнозування атрактивності для чотирьох підприємств представлено у табл. 5.4. Наведені характеристики моделей прогнозування інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності за чотирма підприємствами доводять їх статистичну значущість і можливість використання для здійснення опису трендів і короткострокових прогнозів.

Таблиця 5.4

**Характеристики моделей прогнозування інтегрального
таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств**

	Вид моделі	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>	Коефіцієнт Дарбіна- Уотсона	Коефіцієнт кореляції	Коефіцієнт детермінації, %
Підприємство 1	$Y = 1/(4,21564 + 0,0195639 \cdot t^2)$	2,33	0,0308	1,9349	0,6776	45,9126
Підприємство 2	$Y = \sqrt{0,110105 - 0,0251476 \cdot \sqrt{t}}$	4,71	0,0507	1,8805	0,6107	37,3008
Підприємство 3	$Y = \sqrt{0,0221216 + 0,114587/t}$	30,13	0,0006	2,18558	0,8889	70,0173
Підприємство 4	$Y = 1/(4,04879 + 0,0202135 \cdot t^2)$	2,52	0,01901	2,10214	0,5512	30,3835

Прогнозні значення інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств за побудованими моделями на три періоди з 2025 р. по 2027 р. представлені у табл. 5.5.

Оскільки фактичні і прогнозні значення інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств є низькими, доцільно розробити заходи стратегічного плану з їх підвищення для забезпечення розвитку підприємств з урахуванням атрактивності. Такі заходи доцільно обґрунтувати на основі використання стратегічних резервів і стратегічних розривів за кожним частковим показником атрактивності за формулами: (5.1 – 5.3), які описані у монографії автора [35].

Таблиця 5.5

**Прогнозні значення інтегрального таксономічного показника
розвитку атрактивності підприємств за роками**

	2025	2026	2027
Підприємство 1	0,15190	0,14219	0,13295
Підприємство 2	0,16340	0,15163	0,13941
Підприємство 3	0,18039	0,17796	0,17589
Підприємство 4	0,15397	0,14369	0,13396

Стратегічні резерви покращення значень показників-стимуляторів,

дестимуляторів і складових для підвищення значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств розраховано за формулами:

для показників-стимуляторів:

$$CP_i = 1 - \frac{ЧП_{i\phi}}{ЧП_{i\text{план}}} \quad (1)$$

для показників-дестимуляторів:

$$CP_i = 1 - \frac{ЧП_{i\text{план}}}{ЧП_{i\phi}} \quad (2)$$

де CP_i – стратегічний резерв i -го заходу за i -м частковим показником або i -го напрямку з i -м інтегральним показником;

$ЧП_{i\phi}$ – фактичне значення i -го часткового або i -го інтегрального показника;

$ЧП_{i\text{план}}$ – бажане або планове значення i -го часткового або i -го інтегрального показника.

Стратегічні розриви розраховано за формулою:

$$СТРР_i = CP_i * K_{\text{зн}_i} \quad (5.3)$$

де $СТРР_i$ – стратегічний розрив i -го напрямку або заходу;

CP_i – стратегічний резерв i -го напрямку або заходу;

$K_{\text{зн}_i}$ – коефіцієнт значущості i -го напрямку або заходу.

З використанням наведених формул 5.1 – 5.3 розраховано стратегічні резерви і стратегічні розриви для підприємств (додаток Б.3, рис. Б.3.1 – рис. Б.3.4) та сформовано стратегічні плани розвитку атрактивності для кожного з них за рейтингованими заходам за даними 2024 р. на 2025 р., що представлено у додатку Б.3., табл.б.3.1 – табл. Б.3.4.

Обґрунтовані заходи стратегічного плану розвитку атрактивності підприємства 1 передбачає використання фінансових ресурсів, отриманих за рахунок операційної ефективності, як джерела для інвестицій у розвиток та зміцнення бренду. Реалізація такого підходу формує замкнений цикл, де фінансова стійкість забезпечує розвиток нематеріальних активів, що, у свою чергу, сприяє подальшому зміцненню ринкових позицій та економічному розвитку підприємства за рахунок раціональних та емоційних вражень про досягнення підприємства.

Стратегічний план підприємства 2 на 2025 рік має бути зосереджений на покращенні фінансових показників, інноваційній діяльності та розвитку людського капіталу, оскільки найвищі пріоритети отримали показники рентабельності капіталу, фінансовій стійкості та експорту нової продукції. Це вказує на прагнення підприємства до фінансової ефективності та розширення ринків збуту як основних напрямів стратегування розвитку раціональної складової підприємства – атрактивності.

Стратегічний план підприємства 3 на 2025 рік підтверджує необхідність покращення фінансових показників, таких як рентабельність сукупного капіталу та чиста рентабельність продажів, що свідчить про намір підприємства підвищити свою атрактивність за рахунок прибутковості.

Для підприємства 4 у 2025 році стратегічні заходи мають бути спрямовані, насамперед, на розвиток людського капіталу, оновлення основних засобів та інвестиціям у нематеріальні активи, що свідчить на доцільності модернізації та інновацій у бренд для додаткових враження від діяльності підприємства.

Узагальнюючи викладені пропозиції, доцільно зробити висновок про необхідність їх об'єднання у методичний підхід визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів, який передбачає використання таких методів за запропонованими етапами:

формування первісної системи часткових показників атрактивності за основними видами економічних ресурсів, що характеризують результати

господарювання підприємств, та перебігом інноваційних та інвестиційних процесів для забезпечення розвитку підприємств (методи аналізу, синтезу, структурно-логічного аналізу, системний підхід);

обґрунтування релевантної системи часткових показників визначення атрактивності підприємств на основі виявлення найбільш значущих з них та виключення часткових показників неістотного впливу на основі виявлених латентних факторів атрактивності (метод багатовимірної факторної аналізу);

кількісне визначення значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств (метод інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств);

прогнозування значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств для виявлення траєкторії її руху і використання в процес стратегування;

формування стратегічного плану заходів з розвитку атрактивності підприємств з використанням стратегічних резервів і стратегічних розривів.

розподіл визначених кількісних значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств та використання в якості координати Y у матриці позиціонування підприємств і стратегій для визначення їх позицій щодо формування стратегій в процесі стратегування розвитку підприємств для забезпечення формування раціональних вражень про підприємства (з використанням методу золотого перетину за функцією розвитку елементів).

Таким чином, представлений методичний підхід до визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів про результати і можливості їх діяльності є внеском в розвиток теорії економіки та стратегування підприємств щодо використання переваг економіки вражень та теорії менеджменту у контексті менеджменту підприємств. Доцільність його практичного використання є доведеною за рахунок представленої апробації.

5.2. Методичний підхід до визначення репутації підприємств як емоційної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

В сучасних умовах воєнного періоду та відбудови економіки використання моделі економіки вражень дозволить підприємствам нарощувати більш швидкими темпами додану вартість та прибуток від виробництва і продажу продукції. Основним елементом економіки вражень є враження. Їх дослідженню приділяли увагу вчені та практики протягом достатньо довгого періоду часу [36 – 58]. Проте теоретичні питання та практичне застосування вражень в процесі стратегування розвитку підприємств залишились остаточно не вирішеними. Крім того, зміна обставин у зовнішньому середовищі, виклики сьогодення щодо воєнного стану в Україні вимагають уточнення теоретико-методичного та практичного підґрунтя використання вражень, що зумовлює актуальність викладеного матеріалу.

У цьому зв'язку доцільно визначитися із змістовним наповненням цього терміну та природою його використання в процесі управління діяльністю підприємств в цілому та стратегування зокрема.

У словнику української мови [36] враження – це те, що залишається в свідомості людини від баченого, пережитого; почуття, відчуття; що-небудь бачене, пережите; вплив чого-небудь на когось; думка, уявлення, що складається внаслідок знайомства, зіткнення з ким- або чим-небудь. Караванський С. [37, с.60], як автор словника, зазначає, що враженням є думка, опінія, оцінка, висновок. У Вікісловнику [38] синонім вражень опінія пояснюється як думка на певну тему, міркування, переконання, розуміння, висновок фахівця, експертиза, гадка, і в свою чергу, має такі синоніми як судження, враження, погляд, розуміння, уявлення, поняття, переконання, внутрішній голос, репутація, оцінка, твердження. В свою чергу Всесвітній словник української мови [39] зосереджує увагу і наводить тлумачення поняття думка, через яке попередні видання пояснювали термін враження, як продукт

мислення; те, що сповнює чиюсь свідомість; оцінка; с́удження; вра́ження; по́гляд; розумі́ння; поняття; переконання; твёрдження.

Порівнюючи і співставляючи наведені тлумачення суміжних синонімічних понять, можна сформувати такий понятійний ряд [59, 60]: почуття, відчуття, внутрішній голос, переконання, твердження, думка (образ), оцінка, враження, репутація. Аналізуючи його склад, можна зробити такі основні висновки:

враження являють собою уявлення, образ, відчуття від якого залишаються в свідомості суб'єкта і здатні генерувати певний вплив на його поведінку та дії;

підґрунтям вражень є емоції та практичний досвід, тому що вони пояснюються як почуття, відчуття, внутрішній голос, що виникають в разі певних дій;

враження можуть мати різну спрямованість, що зумовлює можливість їх розшарування, тобто класифікації за певними ознаками;

враження можна оцінити, використовуючи експертні методи, оскільки вони являють те, що залишається в свідомості від баченого і пережитого; оцінку, висновки фахівця, експертизу;

враження є основою репутації, що формується завдяки стереотипізації образів у свідомості суб'єктів і наближає репутацію до бренду й іміджу та пояснює її існування як кінцевого стану довіри до певного об'єкту, його дій і поведінки.

Щодо емоційної природи вражень, окремі дослідники вважають, що вона проявляється в естетичному задоволенні або незадоволенні і на відміну від емоційних відчуттів, які є контактними від фізичного задоволення або незадоволення, враження в основному виникають як безконтактні від процесу сприйняття, уявлення, інтелектуальної діяльності, спілкування, емоцій і мають характер узагальненості. Емоційність вражень пов'язана з соціалізацією, тому доцільно говорити про формування стереотипізованих образів для генерування репутації об'єктів через враження суб'єктів.

Оскільки емоції є підґрунтям вражень, можна виділити такі властивості останніх, які доцільно враховувати при використанні моделі економіки вражень та методів менеджменту вражень для формування тих їх видів, які прагне сформувати підприємство у споживачів та партнерів [59]:

універсальність, що полягає в незалежності від виду потреб суб'єктів і специфіки діяльності, в якій вони виникають;

динамічність, яка зумовлюється накопиченням вражень і їх переходом від одного виду до іншого;

домінантність виявляється в тому, що один вид вражень може домінувати над іншими деякий період часу в залежності від обставин і сили впливу, що доцільно враховувати при використанні методів менеджменту вражень для їх формування, зростання й активізації;

накопичуваність, характеризує здатність вражень зростати за обсягом та впевненістю та переходити з латентного у реальний стійкий стан. Накопичені враження є підґрунтям виникнення репутації підприємства;

адаптивність, що свідчить про виникнення вражень у суб'єкта та і його поступове звикання до них, що переводить враження у стан буденності і нівелює їх прояв. Як тільки враження переходять до стану буденності, вони починають зменшувати репутацію підприємства, тобто адаптація свідчить про пересичення суб'єкта враженнями і згасання їх впливу на активну поведінку суб'єкта;

упередженість або суб'єктивність, характеризує різний за спрямованістю вплив емоцій на споживачів та партнерів; до того ж одні й ті ж враження можуть викликати різні емоції у різних суб'єктів або у одно й того ж суб'єкта в залежності від його потреб та інших факторів, таких як настрої, стереотипи мислення та ін;

заразливність полягає в ненавмисній передачі вражень суб'єктом іншим, які з ним спілкуються;

пластичність проявляється в тому, що одне й те ж враження за модальністю може викликати протилежні емоції та відчуття як раціональні, так й емоційно, тобто соціально спрямовані або позитивні та негативні;

запам'ятовуваність, що полягає у здатності утримувати враження в пам'яті, що підтверджує існування емоційної пам'яті;

іrrадіативність, яка полягає у поширенні вражень від одного суб'єкта до іншого або емоцій, що його викликали, на інший стан або обставини;

переносимість, тобто враження як властивість, полягає в їх перенесенні на інші об'єкти, які пов'язані з материнським (наприклад, враження про продукт можуть бути перенесені на підприємство, яке його виготовляє);

амбівалентність, що полягає в здатності вражень суб'єкта бути одночасно як позитивними, так і негативними або як раціональними, так і емоційними;

переключність, що означає можливість одного враження викликати інше, синонімічне, яке доповнює і розкриває нові риси попереднього, або антонімічне, яке може противопоставляти попереднє, підкреслюючи його особливості;

атрактивність, тобто враження можуть забезпечувати та підвищувати у суб'єкта привабливість об'єкта, з яким вони пов'язані, та викликати у нього бажання поєднувати свою діяльність навколо або з цим об'єктом, який завдяки враженням стає атрактором на певний час. І чим більш атрактивні враження він здатний генерувати, тим на більший час зберігається його атрактивність.

Проте такий перелік властивостей є кількісно суттєвим і його складно використовувати у практичній діяльності підприємств. Тому спираючись на мету стратегування, можливо виділити такі властивості вражень, які мають практичну спрямованість для використання в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах функціонування моделі економіки вражень. Це такі перелічені особливості як: динамічність, домінантність, адаптивність, упередженість, ірадивність, амбівалентність, атрактивність. Їх використання і врахування позитивно сприятиме на процес формування репутації суб'єктів господарювання [60].

Перелічені властивості вражень підтверджують їх розмаїття та можливість групування за такими аспектами як розважальні, пізнавальні, естетичні [49].

Розмаїття властивостей зумовлюють необхідність їх кількісно-якісного оцінювання для визначення атрактивності підприємств на основі кількісної офіційної статистичної інформації та репутації підприємств на основі якісної інформації. Якщо атрактивність дозволяє визначити обсяги та рівень раціональних вражень, то репутація дозволяє сформувати емоційні враження, які здатне формувати підприємство у суб'єктів ринку і в першу чергу споживачів і партнерів.

Певний час у науковій літературі панувала думка про те, що враження, емоції заважають приймати раціональні управлінські рішення. У другій половині 20-го століття таку думку стали вважати хибною і виказали іншу – враження та емоції дозволяють покращити життя, адаптуватися до певних подій, в тому числі й непередбачуваних. Запанувала думка, що розум, враження та емоції протиставляти непотрібно, і що останні не перешкоджають людині мислити, а навпаки, – допомагають [44]. Це підтверджують функції, які виконують враження в процесі управління діяльністю і розвитком підприємства в цілому та стратегування зокрема. Узагальнюючи пропозиції вчених щодо існування емоцій [53 – 55], їх дієвості, запропоновано уточнений перелік і зміст функцій вражень. Основними функціями вражень є такі [59].

1. Відображально-оцінювальна функція передбачає існування можливості оцінювати вплив вражень на суб'єктів для ухвалення управлінських рішень для змістовності вражень та підвищення репутації підприємств для спонукання партнерів і споживачів до зростання лояльності, обсягів покупок, заключення контрактів, що у кінцевому підсумку сприятиме зростанню темпів кількісних значень показників ефективності діяльності підприємства. Оцінювання та змістовність вражень залежить від суб'єктивного сприйняття суб'єктів, їх порівняння з власними уподобаннями, потребами, бажаннями, стереотипами. Тому в процесі перемовин, переконань доцільно використовувати стратегії переговорів, що повинні бути персоналізовані і враховувати ці фактори.

2. Мотиваційна функція вражень дозволяє при їх сприйнятті впливають на формування мотивів про співпрацю з підприємством у певних напрямках і співставляти враження з існуючими активними потребами суб'єктів, що переводять останніх в активну позицію та сприяють зростанню дієвості в процесі співпраці з підприємством.

3. Сигнальна функція вражень сприяє зародженню сигналів про їх корисність або недоцільність в разі ухвалення управлінського рішення про врахування вражень в процесі покупок або заключення контрактів з підприємством.

4. Прогностична функція дозволяє передбачати майбутні події, які можуть виникати під впливом вражень і на цій основі побувати майбутні сценарії та стратегії поведінки партнерів та споживачів. Завдання підприємства полягає у сприянні формуванню позитивного прогностичного образу для підтримки високого рівня власної репутації.

5. Спонукально-регулююча функція полягає у підштовхуванні до активних дій партнерів і споживачів, коригуванні їх поведінки на основі формування у них вражень про підприємство або його продукцію, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Тобто враження викликають спонукання і регулювання дій суб'єктів ринку по відношенню один до одного.

6. Інформаційно-комунікативна функція дозволяє завдяки враженням формувати індивідуальну траєкторію поведінки підприємств до певних пріоритетних споживачів та компетентних партнерів, розробляти персоналізовані стратегії комунікацій для розвитку і закріплення певних видів вражень, що зумовлюють формування репутації. Комунікаційна функція вражень особливо важливого значення набуває у кроскультурних відносинах та підприємствах, допомагає розуміти і прогнозувати майбутні враження суб'єктів з різних країн, культурних осередків, релігійних поглядів.

7. Захисна функція полягає у тому, що враження можуть захистити суб'єктів від небезпечних вчинків, ризикованих дій у бізнесу, непередбачуваних наслідків контрактів.

Проте перелічені функції повторюються за глибиною та змістом. Тому враховуючи їх необхідну унікальність, у стратегуванні запропоновано використовувати такі функції, що повинні виконувати враження щодо формування у стейкхолдерів стійкі позитивні образи підприємств, а саме: мотиваційну, захисну, оцінювально-прогностичну, інформаційно-комунікативну. Мотиваційна функція спонукає стейкхолдерів до співпраці з підприємством, захисна формує впевненість у досягненні очікуваних можливостей, тобто сприяє зниженню ризику в процесі співпраці, оцінювально-прогностична дозволяє кількісно визначити рівень прояву вражень та репутації підприємства в цілому, прогнозувати її значення на майбутні періоди для формування і вибору стратегій розвитку підприємств, інформаційно-комунікативна функція забезпечує контент спілкуванню і взаємодії в процесі підготовки стратегій переговорів, передачі інформації про можливості підприємств у відповідності з очікуваннями стейкхолдерів [60].

Виконуючи представлені функції, враження характеризуються силою, тривалістю прояву і усвідомленням суб'єктами, в даному разі партнерів і споживачів, та впливають на їх переконання, змінюють поведінку. Оскільки модель комунікацій під впливом діджиталізації, кризових воєнних умов, як основних факторів, змінилася, перетворилася з індивідуальної й односторонньої на персоналізовану, багатоканальну та двосторонню асиметричну, управління інформаційною взаємодією трансформувалося й перетворилося на менеджмент вражень з використанням інформаційного форсайтингу, який використовує інструменти, спрямовані на задоволення потреб споживачів і партнерів у впливових враженнях, цікавих подіях, експериментах, набутті статусу, вигідних контрактах, що приносять більший прибуток, тобто суттєвий вплив набуває емоційна складова стратегування та управління підприємством в цілому. Тобто кожне підприємство повинно справити на споживачів і партнерів найкращі враження, тоді вони оберуть саме його.

Важливим питанням практичного використання вражень є визначення їх видів у відповідності з можливими класифікаційними ознаками. Одні з перших

дослідників економіки вражень Pine II B. J., Gilmore J. [58] класифікували враження за сприйняттям і зануренням: потужні, що об'єднують всі аспекти вражень; цілісні, для отримання яких залучаються і використовуються всі п'ять почуттів; особисті, пов'язані з особистісними сприйняттям і задоволенням активних потреб; захопливі, які виникають у відповідь на сценарну театралізованість процесу виникнення і формування вражень; враження, що змінюють ставлення їх отримувача до об'єкта чи суб'єкта завдяки обставинам, що складаються під впливом спілкування з суб'єктами ринку, що формують впливові враження і задоволення від процесу та його результату, які остаточно залишаються з людиною.

Спираючись на розуміння сутності і сприйняття вражень, можливо запропонувати їх удосконалену класифікацію [60] (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Класифікація вражень

Класифікаційна ознака	Види вражень
За сприйняттям і зануренням	Потужні Цілісні Особисті Захопливі Враження, що змінюють
За спрямованістю впливу	Позитивні Негативні
За силою впливу	Сильні Середньої сили Слабкі
За сутністю	Рациональні Рационально-емоційні (емпіричні) Емоційно-раціональні (етичні) Емоційні
За потребами суб'єктів	Активні (незадоволені) Латентні (частково задоволені або повністю задоволені)
За змістовністю	Патріотичні Ідеологічні Психологічні Соціальні Культурні

Представлена у табл. 5.6 класифікація має практичне значення, оскільки за її ознаками можливо прийняти управлінські рішення різної спрямованості.

Проте найбільш важливим для стратегування є види вражень за змістовністю, а саме – емоційні, оскільки з їх урахуванням доцільно кількісно визначити репутацію підприємств, що запропоновано автором вперше щодо використання вражень і є суттєвим для стратегування в умовах економіки вражень.

Дослідженню поняття репутації приділяли увагу багато вітчизняних і зарубіжних дослідників, що узагальнено у роботі автора [61]. Розглядаючи їх основні за змістом і сутністю пропозиції у хронологічному порядку та узагальнюючи, можна дійти таких висновків. За сьогодишніх умов обмеженості доступу для певних наукових джерел, враховуючі посилання вітчизняних вчених [62], можна констатувати, що У 1983 р. журнал «Форчун» виділив основні критерії змісту й оцінювання репутації: якість управління, якість товарів і послуг, фінансовий стан, ефективність використання активів фірми, здатність залучати талановитих працівників, привабливість для інвесторів, здатність до інноваційності, соціальна й екологічна відповідальність. Вже у 2003 р., як вказано у публікації [62, британський науковець Грем Даулінг запропонував розуміти під репутацією ціннісні характеристики та думки, що зумовлюються комплексом доступних до спостереження дій і рішень компанії, що наближає тлумачення репутації до контексту економіки вражень. Українські вчені О. Гребешкова, О. Шиманська [63] у 2010 р. справедливо підкреслюють приналежність репутації до нематеріальних активів підприємства. Копитко М. та ін. [64] у 2021 р. зауважують, що репутація є інструментом стратегічного розвитку підприємства та розглядають її визначення за декількома підходами: загальний, вартісний, емоційно-іміджевим, моніторинговим, ринковим, інтегральним. Найбільше значення дослідники приділяють емоційно-іміджевому підходу, який за їх думками не припускає глибокого критеріального аналізу й оцінки та базується на уявленнях оцінювачів. Таке трактування звужує розуміння й оцінювання репутації та вимагає уточнення. Коржевський І. [65] у статті 2022 р. пропонує трактувати репутацію як суб'єктивне раціональне судження (міркування) стану та відношень суб'єкта господарської діяльності для прийняття щодо нього (ним)

комунікативних (управлінських) рішень. Таке трактування взагалі неприйнятне в умовах економіки вражень, оскільки міксує раціональність з емоційністю., що є неприпустимим, оскільки репутація має відношення до емоційних результатів сприйняття підприємства. Різноманітний склад репутації пропонує розглядати (за інформацією світової Internet мережі та її джерелом [66]) Міжнародна організація International Reputation Institute (IRI), яка виділила основні складові репутації: гудвіл, імідж, фінансова стійкість, соціальна відповідальність, репутація керівництва, організаційна культура Американський Інститут Репутації виділяє такі складові: продукція або послуги, інноваційність, привабливість підприємства як роботодавця, державне управління, поведінка підприємства як громадянина, ступінь лідерства, фінансові результати. Запропоновані складові утруднюють як розуміння, так і визначення репутації та не дозволяють здійснити її однозначну кількісну оцінку у відповідності з особливостями економіки вражень. Тому враховуючи сутність такої моделі економіки, під репутацією підприємства доцільно розуміти результат комплексних емоційних вражень від його діяльності, що формується на основі довіри до його бренду. Тобто репутація є ширшим поняттям, ніж імідж, формується у стратегічному періоді і являє комплекс вражень, що сприяє виникненню довіри, в той час як імідж є стереотипізованим образом підприємства, формується за достатньо короткий період та швидко може втрачати свою кількісну оцінку, перетворюючись на негативну характеристику. При цьому основною моделлю формування бренду підприємства в умовах економіки вражень, є модель резонансу, яка об'єднує як раціональну інформацію про бренд, тобто його матеріалізовану платформу, так і емоційну – його надбудову (підроздл 4.3 дисертації).

В одній з найбільш читабельних і авторитетних серед світової наукової спільноти у публікаційному просторі наукометричній базі Scopus в останні роки (2023 – 2024 рр.) були представлені статті з проблематики визначення факторів впливу на репутацію та методів її оцінювання. Серед таких статей доцільно відзначити [67], в якій автори дослідили вплив екологічної стійкості,

соціальної стійкості та корпоративної репутації на бізнес-показники компаній на ринках, що розвиваються з використанням кореляційного та регресійного аналізів. Репутація виступає основним предиктором, який підкреслює важливість акцентування уваги на таких фундаментальних аспектах діяльності компаній, як висока якість продукції чи послуг, ефективні методи управління та якість інвестицій. Сильна репутація має важливе значення для залучення партнерів, клієнтів та інших зацікавлених сторін шляхом задоволення їхніх очікувань щодо високоякісних продуктів або послуг. Вона слугує вирішальним фактором у створенні довіри та авторитету, які є життєво важливими для сталого успіху на ринку. Науковці у публікації [68] розробили кількісний індекс корпоративної репутації за допомогою аналізу головних компонент, підкреслюючи важливість національної культури у впливі на сприйняття стейкхолдерами діяльності компаній, а також як висновок звернули увагу на необхідність прозорого розкриття інформації, що відповідає культурним цінностям, для зміцнення репутації. У статті [69] автори підкреслили, що привабливість і репутація здійснюють безпосередній вплив на здатність бренду підприємства отримувати перевагу перед своїми конкурентами. Висновки цієї статті мають вирішальне значення для реалізації моделі економіки вражень, оскільки об'єднують раціональні враження у вигляді привабливості та емоційні в якості репутації підприємства. За проведенням аналізом літератури доцільно зробити висновок про необхідність враховувати й оцінювати репутацію підприємств на основі вражень, що є новітньою пропозицією, яка є доречною в умовах економіки вражень і практично значущою, а також економічно корисною підприємствам, які прагнуть отримувати додаткові економічні вигоди від підвищення репутації.

Проте в умовах економіки вражень остаточно невирішеним залишається питання показників, що спроможні кількісно оцінювати репутацію підприємств.

Безумовно економіко-статистичні методи розрахунку репутації не можуть бути використані, тому що не існують статистичні форми звітності, де були б

відображені оцінки цих видів вражень. Проте з використанням експертних методів за різними фокус-групами такий розрахунок можливо й доцільно здійснювати. Для цього слід скористатися процедурою використання експертних методів та визначити показники вимірювання за кожним видом вражень. Для цього пропонується використати таблицю 5.7, яка запропонована автором і адаптована до воєнних умов в Україні з додаванням патріотичних вражень та наповнення специфічним змістом показників за всіма запропонованими різновидами вражень щодо сили брендів підприємств [56].

Таблиця 5.7

Часткові показники оцінювання вражень за класифікаційною ознакою змістовності для визначення репутації підприємства

Вид вражень	Часткові показники оцінювання вражень
Патріотичні враження	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств (X1). Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ (X2) Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ (X3) Участь у відбудові територій під час відновлення економіки (X4) Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації (X5) Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейським зеленим курсом (X6).
Ідеологічні враження	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві (X7). Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором (X8). Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів (X9) Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва (X10).
Психологічні враження	Підвищення продуктивності праці (X11). Умотивованість споживачів, працівників, партнерів (X12). Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу (X13). Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників (X14).
Соціологічні враження	Визнання майстерності та професіоналізму працівників (X15). Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування (X16) Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій (X17) Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу (X18)

Продовження таблиці 5.7

Вид вражень	Часткові показники оцінювання вражень
	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами (X19) Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив (X20). Відомість та популярність бренду у професійних колах (X21).
Культурні враження	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності (X22) Впевненість у конкурентоспроможності підприємства (X23) Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства (X24). Відомість про підтримку підприємством мистецьких заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах (X25). Відомість про підтримку підприємством постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах (X26).

З урахуванням табл. 5.7 запропоновано побудувати ієрархічну систему показників визначення репутації [61], яка складає три рівні: на нижньому третьому рівні знаходяться часткові показники, представлені у табл. 5.7 і які запропоновано оцінювати за п'яти бальною системою оцінок, де 5 балів присвоюється показнику, якщо його прояв є сильним, 4 балів, якщо сильний, але не завжди і т.ін., а 1 бал, якщо слабкий; на другому рівні часткові показники об'єднуються в п'ять інтегральних таксономічних показників розвитку кожної складової репутації методом таксономічного аналізу за видами вражень; на першому рівні інтегральні таксономічні показники розвитку видів вражень об'єднуються у загальний таксономічний показник розвитку репутації як середньоарифметичне або середньгеометричне всіх видів вражень, які характеризують емоційну складову вражень, що кількісно доцільно співставляти із кількісним значенням репутації підприємства. Важливо зазначити, що при використанні таксономічного аналізу на другому рівні доцільно використовувати коефіцієнти значущості, які дозволяють зважувати види вражень за всіма показниками і можуть бути розраховані багатовимірним факторним аналізом як нормовані показники факторних навантажень кожного часткового показника. Головне, щоб коефіцієнти в сумі складали одиницю, а фактичні значення експертних відповідей при оцінюванні часткових показників

видів вражень були пронормовані. Тоді інтегральні показники будуть знаходитися в межах від 0 до 1 і їх остаточні значення можливо співставити з якісними рівнями: високий, середній або низький щодо емоційних вражень про підприємство та його репутацію.

Таким чином, викладені пропозиції дозволяють розширити розуміння поняття «враження», виявити їх особливості прояву та функції, удосконалити класифікацію, запропонувати ієрархічну систему показників кількісного вимірювання вражень, яку доцільно використати для оцінювання емоційної складової вражень – репутації підприємства, що у сукупності з раціональними враженнями – атрактивністю, складають основу стратегування, координати для визначення стратегій у матриці стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Викладені пропозиції доцільно представити як методичний підхід до визначення репутації підприємств [60], що представлений у табл. 5.8.

Таблиця 5.8

**Етапи, методи і результати методичного підходу визначення
репутації підприємств**

Етап	Метод	Результат
1. Формування первісної системи часткових показників за видами вражень	Монографічний, структурно-логічний аналіз, узагальнення літературних джерел та /або опитування експертів	Система часткових показників за п'ятьма видами вражень
2. Актуалізація відібраних часткових показників за видами вражень для врахування особливостей видів діяльності досліджуваних підприємств	Багатовимірний факторний аналіз з обертанням Varimax, що дозволить обрати латентні значущі фактори, кумулятивна дисперсія повинна перевищувати 70%, а факторне навантаження кожного часткового показника у відібраних факторах повинно бути близьким до сильного впливу, тобто дорівнювати або перевищувати 0,7, або характеризувати середній вплив, тобто знаходитись у межах від 0,5 до 0,7.	Остаточна сформована система часткових показників визначення репутації підприємств
3. Розрахунок коефіцієнтів значущості часткових показників, які увійшли в остаточну	Багатовимірний факторний аналіз, за результатами якого факторні навантаження відібраних часткових показників нормуються за кожним з п'яти видів вражень, що сумарно	Нормовані коефіцієнти значущості за кожним частковим

Продовження таблиці 5.8

Етап	Метод	Результат
сформовану систему часткових показників визначення репутації	повинні дорівнювати 1 за кожним видом вражень.	показником видів вражень, які включені в систему оцінювання репутації.
4. Розрахунок інтегрального таксономічного показника розвитку репутації за кожним з п'яти видів вражень	Метод внтегрального таксономічного показника розвитку репутації, за яким розраховуються інтегральні показники за кожним видом вражень з п'яти. Якщо часткові показники є стимуляторами, в якості еталонного обирається найбільше значення з усіх для цього часткового показника. Якщо часткові показники є стимуляторами, чисельник і знаменник при нормуванні необхідно поміняти місцями, тоді в якості еталонного значення буде використовуватися мінімальне значення часткового показника з усіх розрахованих.	Кількісні значення п'яти інтегральних показників видів вражень.
5. Визначення загального інтегрального таксономічного показника розвитку репутації для кожного підприємства з урахуванням всіх п'ятих інтегральних показників за видами вражень щодо цього підприємства	Метод середньоарифметичного або середньгеометричного, застосований до п'яти інтегральних таксономічних показників розвитку репутації за видами вражень. Для нормування коефіцієнтів значущості використовуються нормовані показники за частковими показниками.	Кількісне значення загального інтегрального таксономічного показника розвитку репутації
6. Визначення якісного рівня репутації підприємства за загальним інтегральним таксономічним показником розвитку репутації	Метод золотого перетину за функцією розвитку відносин	Визначення відповідності кількісних значень загальних інтегральних таксономічних показників розвитку репутації для кожного підприємства за їх якісними рівнями.
7. Визначення найбільш чутливих до змін часткових показників репутації підприємств	Метод багатовимірною факторного аналізу, метод стратегічних резервів та стратегічних розривів, за якими вони рейтинуються і розробляється стратегічний план заходів покращення і розвитку репутації для кожного підприємства.	Рейтинг чутливих часткових показників репутації для використання їх в якості здійснення управлінського

Продовження таблиці 5.8

Етап	Метод	Результат
	Чим вищим є рейтинг, тим більш чутливим до змін є частковий показник репутації підприємств. Саме чутливі показники повинні бути обрані менеджерами для здійснення управлінського впливу для підвищення рівня розвитку репутації.	впливу для підвищення і розвитку репутації кожного підприємства.

Представлений методичний підхід до кількісного вимірювання репутації підприємств в умовах економіки вражень відрізняється від існуючих, оскільки побудований на системі показників видів вражень і характеризує емоційну складову вражень – репутацію. За кількісними значеннями показників доцільно обирати підприємства з найкращою репутацією та показники, які можуть її збільшити, що доцільно використати для вибору підприємств – флагманів відбудови економіки в умовах повоєнного періоду.

Викладені пропозиції з оцінювання репутації підприємств апробовані автором на даних трьох підприємств харчової промисловості України за три роки з 2022 по 2024 рр. із залученням 20 експертів за кожним [31].

Результати багатовимірної факторної аналізу за трьома підприємствами за 2022 – 2024 рр. згідно з додатком В характеризують основні тенденції репутації за п'ятьма факторами, що пояснюють 66,71% кумулятивної дисперсії розкиду даних (табл. 5.9)

Таблиця 5.9

**Результати багатовимірної факторної аналізу показників
репутації**

Номер фактору	Власне значення фактору	Дисперсія фактору, %	Кумулятивна дисперсія фактору, %
1	12,5583	48,301	48,301
2	1,42057	5,464	53,765
3	1,19656	4,602	58,367
4	1,11438	4,286	62,653
5	1,05489	4,057	66,710

Для покращення результатів значущості часткових показників репутації, було застосовано обертання факторів методом Verimax, факторні навантаження часткових показників після процедури обертання наведені у табл.5.10.

Таблиця 5.10

**Результати факторних навантажень часткових показників
репутації підприємств**

	Факторні навантаження показників репутації за факторами				
	1	2	3	4	5
x1	0,715563	0,285482	0,0325563	0,280933	0,116137
x2	0,153628	0,0981179	0,108803	0,840042	0,0427926
x3	0,734652	0,00936526	0,0669273	0,24716	0,276349
x4	0,0850571	0,121964	0,331584	0,109761	0,729898
x5	0,293607	0,183718	0,643227	0,208588	0,157134
x6	0,0517722	0,0583382	0,782605	-0,0155898	0,0640303
x7	0,559616	0,574188	0,232438	0,221604	-0,0161559
x8	0,31186	0,671121	0,153727	0,261785	0,0764721
x9	0,270541	0,304977	0,373596	0,376876	-0,53772
x10	0,674155	0,324487	0,284444	0,0623027	0,0683825
x11	0,596188	0,377945	-0,0503651	0,105131	0,323108
x12	0,609917	0,466057	0,312938	0,0875073	-0,12051
x13	0,694746	0,446196	0,0673988	-0,01661	-0,0685318
x14	0,713715	0,249913	0,0757123	0,0717038	-0,0756662
x15	0,638591	0,291803	0,273083	0,127982	0,0303723
x16	0,496892	0,517139	0,108459	0,200306	0,26746
x17	0,37038	0,664637	-0,104343	0,350341	0,0723255
x18	0,570165	0,569147	-0,0129032	0,260935	-0,00967016
x19	0,609644	0,566237	0,0769808	0,0936983	-0,157586
x20	0,25662	0,709254	0,0590321	0,30797	-0,116212
x21	0,62519	0,41615	0,250868	0,0175087	-0,0984283
x22	0,605019	0,427968	0,187814	0,0589534	-0,0624533
x23	0,694095	0,365034	0,0768359	0,0746677	-0,0423087
x24	0,463571	0,584755	0,128973	-0,0786053	-0,0818187
x25	0,335231	0,734362	0,17026	-0,123667	0,112285
x26	0,235653	0,781157	0,195183	-0,0529763	0,0966351

У відповідності з таблицею 5.10 практично всі часткові показники мають сильну значущість, більшу за 0,7, або більшу за середню, від 0,5 до 0,7. Тобто такий результат доводить, що всі запропоновані часткові показники повно характеризують репутацію і їх доречно включити в інтегральні таксономічні показники розвитку видів вражень для розрахунку репутації за враженнями.

До першого фактору найбільшими факторними навантаженнями увійшли часткові показники патріотичних вражень, а також часткові показники за всіма видами вражень, що свідчить про комплексність репутації та якісну гіпотезу про склад часткових показників за всіма видами вражень. Проте можливо здійснити другу верифікацію входження часткових показників у кожний інтегральний таксономічний показник розвитку репутації за видами вражень, провівши окремий багатовимірний факторний аналіз за кожним видом вражень (додаток В), результати наведено у табл.5.11. Вибір кількості факторів здійснено за двома критеріями; кумулятивною дисперсією та критерієм Кайзера, тобто власного значення числа кожного фактору, при відсіканні якого цей критерій повинен бути менше 1.

Таблиця 5.11

Результати багатовимірного аналізу за кожним видом вражень

Вид вражень	Номер фактору	Власне значення фактору	Дисперсія фактору, %	Кумулятивна дисперсія фактору, %
Патріотичні	1	2,40175	40,029	40,029
	2	1,06884	17,814	57,843
Ідеологічні	1	2,50952	62,738	62,738
Психологічні	1	2,7326	68,315	68,315
Соціологічні	1	4,38189	62,598	62,598
Культурні	1	3,26574	65,315	65,315

Факторні навантаження часткових показників за кожним видом вражень після обертання Varimax наведено у табл. 5.12.

Таблиця 5.12

Факторні навантаження часткових показників за видами вражень

Вид вражень	Код показника	Факторні навантаження за 1 фактором	Факторні навантаження за 2 фактором
Патріотичні	x1	0,839724	0,145421
	x2	0,586666	0,103466
	x3	0,843711	0,14666
	x4	0,195425	0,589803
	x5	0,373957	0,707501
	x6	-0,0675072	0,790603

Продовження таблиці 5.12

Вид вражень	Код показника	Факторні навантаження за 1 фактором	Факторні навантаження за 2 фактором
Ідеологічні	x7	0,886806	—
	x8	0,815165	—
	x9	0,653142	—
	x10	0,794987	—
Психологічні	x11	0,789941	—
	x12	0,852309	—
	x13	0,862958	—
	x14	0,798417	—
Соціологічні	x15	0,706728	—
	x16	0,753074	—
	x17	0,800952	—
	x18	0,87868	—
	x19	0,846456	—
	x20	0,772915	—
	x21	0,76669	—
Культурні	x22	0,805727	—
	x23	0,774038	—
	x24	0,812767	—
	x25	0,858132	—
	x26	0,78767	—

Серед патріотичних вражень найбільшою значущістю відрізняється показник участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ (X3), серед ідеологічних – показник попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві (X7), серед психологічних – показник прояву креативності у виробництві, веденні бізнесу (X13), серед соціологічних – показник відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу (X18), серед культурних – відомість про підтримку підприємством мистецьких заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах (X25). Тому для розвитку репутації саме цим показникам доцільно приділяти увагу для зростання її величини.

Таким чином, друга верифікація значущості показників репутації підтверджує значущість всіх запропонованих показників для розрахунку репутації підприємств за видами вражень. З використанням всіх виділених

показників розраховані відповідні інтегральні показники за видами вражень, роками і підприємствами (додаток В.1), що наведено у табл.5.13.

Таблиця 5.13

**Значення інтегральних показників розвитку репутації за видами
вражень та загального інтегрального показника розвитку репутації
підприємств**

Підприємство, рік	Значення інтегральних показників репутації за видами вражень					Значення загального інтегрального показника репутації, розрахованого як	
	патріотичними	ідеологічними	психологічними	соціологічними	культурними	середнє арифметичне	середнє геометричне
Підприємство 1, 2022	0,6391	0,5824	0,6815	0,6720	0,6156	0,6381	0,6371
Підприємство 1, 2023	0,6961	0,6514	0,6573	0,5312	0,6619	0,6396	0,6369
Підприємство 1, 2024	0,6890	0,6488	0,8321	0,6828	0,8293	0,7364	0,7323
Підприємство 2, 2022	0,8288	0,9089	0,8701	0,9290	0,8966	0,8867	0,8860
Підприємство 2, 2023	0,4629	0,4392	0,3924	0,3727	0,5338	0,4402	0,4366
Підприємство 2, 2024	0,7307	0,8044	0,7378	0,5115	0,4663	0,6501	0,6352
Підприємство 3, 2022	0,4863	0,4465	0,3725	0,3734	0,3670	0,4091	0,4064
Підприємство 3, 2023	0,4665	0,4672	0,4258	0,4929	0,4372	0,4579	0,4573
Підприємство 3, 2024	0,2318	0,3396	0,4857	0,4672	0,4374	0,3923	0,3789

Згідно з розрахованими значеннями загальних інтегральних таксономічних показників розвитку репутації за видами вражень, представлених у табл. 5.13, формула розрахунку не впливає на зміну їх кількісних значень: за середнє арифметичним та середнє геометричним розрахунком відмінність значень відрізняється лише у сотих долях одиниці, що доводить можливість вибору методу розрахунку загального інтегрального показника на розсуд менеджерів, відповідальних за управління репутацією підприємств.

Використовуючи метод золотого перетину, за яким значення інтегральних

показників розвитку репутації доцільно розподіляти за низьким, середнім, високим якісними рівнями з використанням функції розподілу вибірки даних за розвитком властивостей $[0 - 0,309]$; $(0,309 - 0,810]$, $(0,810 - 1]$ [70], можна зробити висновок, що за загальним інтегральним показником тільки друге підприємство у 2022 році мало високий рівень репутації. Всі інші підприємства мали середній рівень репутації, проте за значеннями інтегральних показників вони у більшій мірі наближається до його верхньої межі та високого рівня репутації. В середньому за всіма підприємствами і роками, більш високі значення мають психологічні (0,606) та ідеологічні (0,587) враження. Високі значення патріотичних вражень у 2022 р. за всіма підприємствами дещо знизились у 2024 р., що вказує на необхідність приділення уваги підприємствам роботі саме з цими видами вражень, особливо під час воєнних дій в Україні.

Проте важливо не тільки оцінити репутацію підприємств, а й прогнозувати тенденції зміни її значень, що є важливим для формування програм підтримки та підвищення репутації. Для здійснення прогнозування було побудовано регресійну модель за загальним показником репутації, розрахованим за формулою середнє арифметичного, де в якості дев'яти точок було використано загальні інтегральні показники за всіма підприємствами за три досліджувані роки, що пояснюється спорідненістю підприємств за галузевою приналежністю, масштабами діяльності та організаційно-правовою формою (товариства з обмеженою відповідальністю), а також неможливістю прогнозування значень інтегрального таксономічного показника розвитку репутації для кожного підприємства, оскільки для кожного підприємства за результатами опитування є тільки 3 точки, за якими будувати прогнозну модель некоректно. Тому було здійснено прогнозування за 9 точками для визначення загального тренду зміни репутації всіх підприємств одночасно (додаток В.2).

Побудована модель є нелінійною, статистично якісною, оскільки коефіцієнт детермінації пояснює 60,27% зміни динаміки значень загального інтегрального таксономічного показника. Коефіцієнт кореляції дорівнює 0,77631, що вказує на сильний зв'язок між змінними. Стандартна помилка

свідчить, що стандартне відхилення залишків становить 0,349674. Тобто регресійна модель є статистично якісною і її можна використовувати для побудови прогнозованих меж для нових спостережень, що було здійснено з використанням кривих зростання. Таким чином на основі побудованої нелінійної регресійної моделі визначено прогнозні значення загального інтегрального таксономічного показника розвитку репутації підприємств на три періоди, тобто на 2025, 2026 та 2027 рр. з довірчим інтервалом 95% (рис. 5.1).

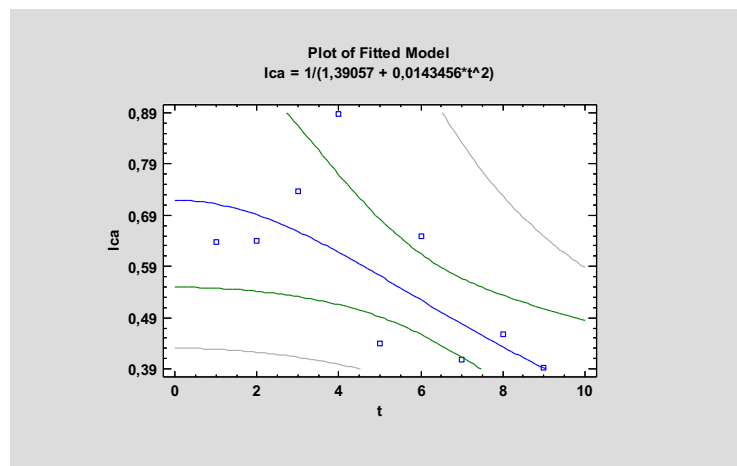


Рис. 5.1 Нелінійна модель прогнозу загального інтегрального таксономічного показника репутації підприємств на три періоди з довірчим інтервалом 95%

Згідно з рис. 5.1, результати прогнозування та довірчі інтервали відповідають внутрішнім і зовнішнім межам на графіку побудованої моделі. Точковий прогноз загального інтегрального показника репутації підприємств має низхідну тенденцію: 0,353966; 0,319858; 0,289323 за роками, що вимагає розроблення заходів впливу на показники репутації для її покращення.

З метою визначення можливих прогнозних значень загального інтегрального таксономічного показника розвитку репутації для кожного підприємства, було визначено, на скільки відсотків змінюється його прогнозне значення за загальним трендом і на цій основі розраховано загальні інтегральні показники репутації за кожним підприємством на три періоди, які представлені у табл. 5.14.

Таблиця 5.14

**Значення прогнозних загальних таксономічних показників розвитку
репутації за підприємствами і роками.**

Номер підприємства	Роки	Значення інтегрального таксономічного показника розвитку репутації
1	2025	0,722
1	2026	0,699
1	2027	0,682
2	2025	0,615
2	2026	0,583
2	2027	0,555
3	2025	0,361
3	2026	0,338
3	2027	0,309

Згідно з розрахованими даними табл. 5.14, загальний інтегральний таксономічний показник розвитку репутації має низхідну тенденцію, як і інтегральний таксономічний показник розвитку атрактивності підприємств, що вимагає посилення заходів з управління репутацією кожного підприємства, тобто визначення заходів стратегічного плану з підвищення і розвитку репутації за стратегічними резервами і стратегічними розривами щодо часткових показників, які прореєтрировано за цими ознаками. Результати рейтингу часткових показників репутації для розроблення заходів стратегічних планів з підвищення і розвитку репутації за підприємствами і роками наведено у додатку В.3.

Заходи стратегічних планів за 2022 – 2024 р. за всіма підприємствами наведені у додатку В.3.

Спираючись на пріоритетні заходи стратегічних планів, кожному підприємству доцільно зосередити увагу на окремих, властивих йому напрямках розвитку репутації. Згідно з сформованими стратегічними планами заходи з розвитку репутації для підприємства 1 (Додаток В.3, табл.В.3.1 – табл.В.3.3) повинні бути сфокусовані на побудові потужного бренду на основі моделі резонансу, який викликає довіру формуючи раціональні та емоційні враження

одночасно. Для підприємства 1 найвищий пріоритет мають заходи з підтримки соціальних проєктів, що формує образ підприємства як відповідального виробника. Це підсилюється прямою підтримкою обороноздатності країни, що є критично важливою для репутації в умовах воєнних дій.

За стратегічним планом підприємству 2 (Додаток В.3, табл.В.3.4 – табл.В.3.6) доцільно зосередити свої дії на участі у соціальних проєктах та суспільних ініціативах, що сприятиме формуванню позитивної репутації на основі забезпечення соціальної відповідальності підприємства. Підтримка соціальних ініціатив є фундаментальною для взаємодії з територіальною громадою в процесі допомоги та захисту незахищених або постраждалих від воєнної агресії верств населення, що підвищить лояльність до бренду. Активна участь у розвитку регіону сприятиме зміцненню репутації та соціального капіталу підприємства. Діяльність підприємства повинна забезпечувати відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури, що демонструватиме активну участь підприємства у патріотичній підтримці і культурному житті громади і сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивних емоційних вражень.

Підприємству 3 згідно з заходами стратегічного плану (Додаток В.3, табл.В.3.7 – табл.В.3.9) доцільно приділити увагу вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища з спрямуванням діяльності зеленим європейським курсом, що підвищить екологічну відповідальність підприємства. Дотримання зелених стандартів є ключовим для сталого розвитку, зниження екологічних ризиків та відповідності сучасним вимогам життєдіяльності територіальної громади.

Таким чином, згідно з проведеним рейтингуванням заходів стратегічних планів за частковими показниками репутації, кожне підприємство має свої особливості з її підвищення і розвитку в залежності від результатів господарювання та досягнутих і сформованих емоційних вражень у відповідності з роботою у напрямі запровадження особливостей і використання методів репутаційного менеджменту.

Співставляючи інтегральні таксономічні показники розвитку атрактивності та репутації досліджуваних підприємств (табл. 5.15) доцільно використати їх значення в якості координат фактичного і прогнозного положень підприємств у запропоновану матрицю позиціонування підприємств і стратегій згідно з розробленим науково-методологічним підходом стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Таблиця 5.15

Значення координат складових стратегій підприємств за роками

Підприємство, роки	Значення інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств	Значення інтегрального таксономічного показника розвитку репутації підприємств
Підприємство 1, 2022	0,168	0,638
Підприємство 1, 2023	0,175	0,639
Підприємство 1, 2024	0,246	0,736
Підприємство 1, 2025	0,163	0,722
Підприємство 1, 2026	0,152	0,699
Підприємство 1, 2027	0,139	0,682
Підприємство 2, 2022	0,227	0,887
Підприємство 2, 2023	0,1137	0,440
Підприємство 2, 2024	0,160	0,650
Підприємство 2, 2025	0,180	0,615
Підприємство 2, 2026	0,178	0,583
Підприємство 2, 2027	0,176	0,555
Підприємство 3, 2022	0,133	0,409
Підприємство 3, 2023	0,143	0,458
Підприємство 3, 2024	0,201	0,392
Підприємство 3, 2025	0,154	0,361
Підприємство 3, 2026	0,147	0,338
Підприємство 3, 2027	0,134	0,309

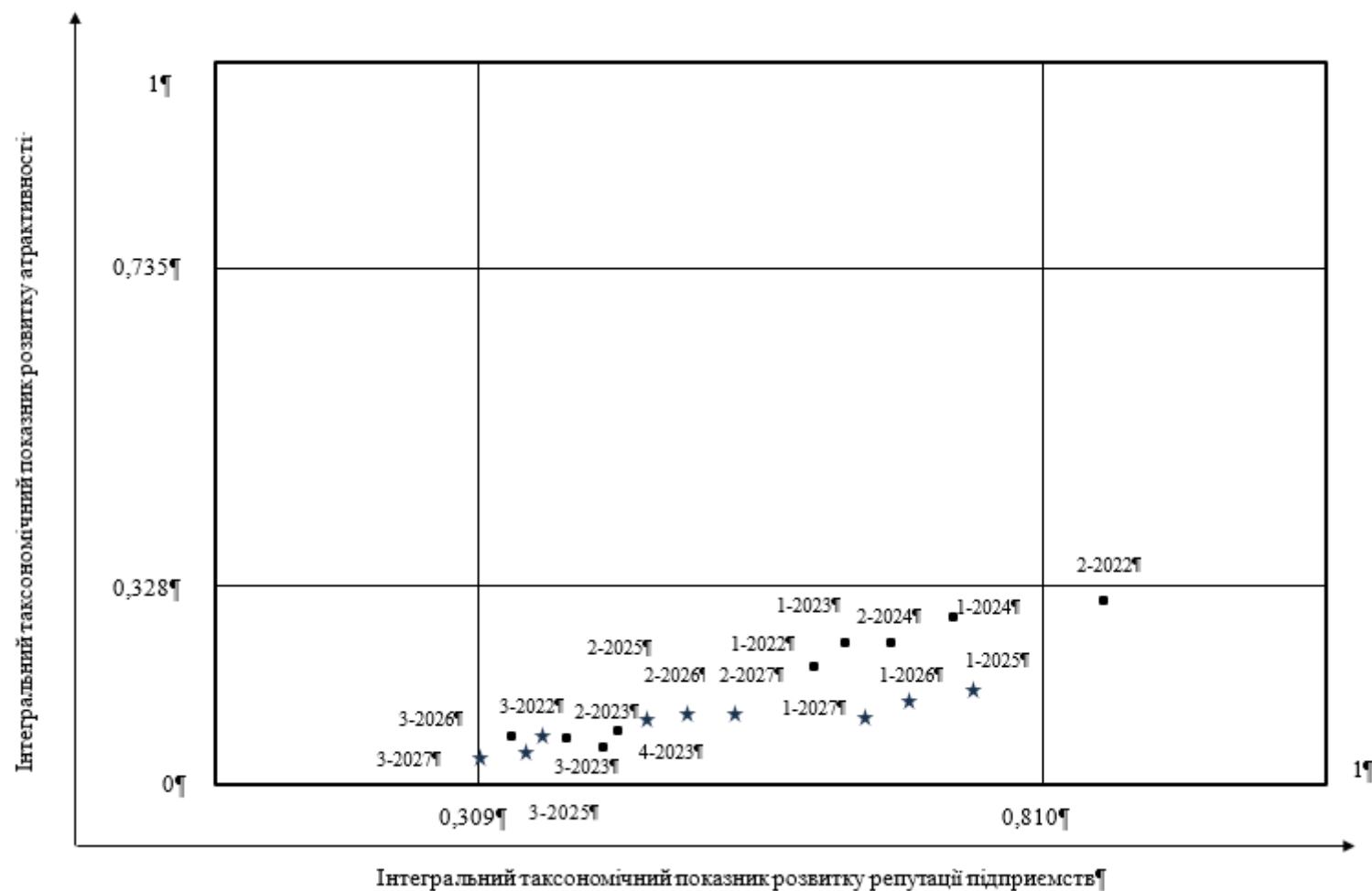


Рис. 5.2 Позиціонування підприємств за роками у матриці стратегій за складовими репутації та атрактивності

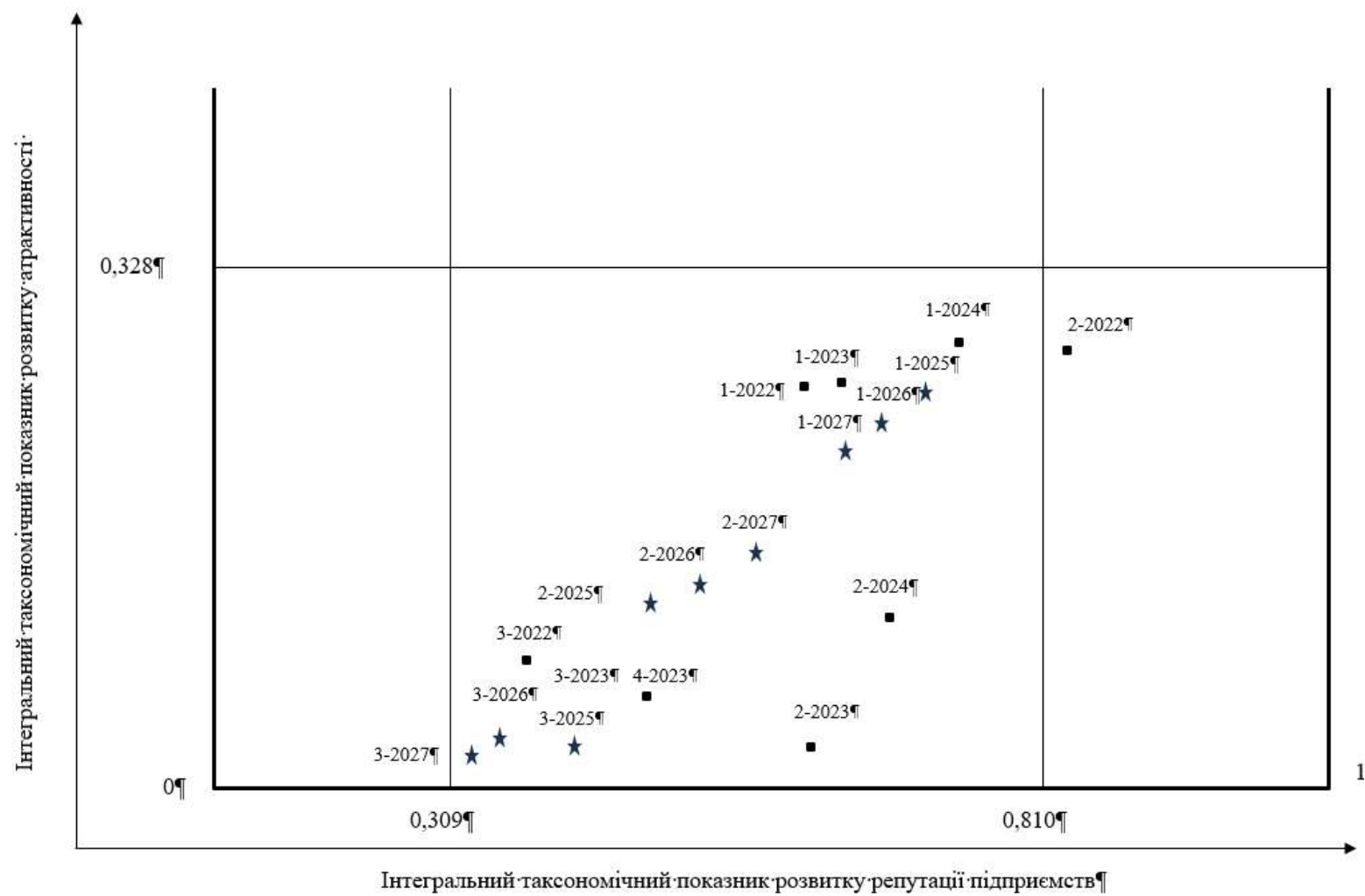


Рис. 5.3. Позиціонування підприємств за роками у матриці стратегій за складовими репутації та атрактивності (збільшений фрагмент)

Кожній комірці матриці (рис. 5.2, рис. 5.3) притаманні позиціоновані види розвитку (рис.1.2), стратегії розвитку підприємств, представлені у табл. 3.5, табл. 3,8, моделі їх поведінки (рис. 2.9) та моделі інформаційної взаємодії (рис. 2.10), які доцільно використовувати в процес стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що підтверджує практину значущість розроблених й удосконалених класифікацій стратегій і моделей.

Оскільки основою репутації є бренди підприємств, що за запропонованою до використання моделлю резонансу сприяє формуванню як раціональних, так і емоційних вражень, можливо запропонувати заходи з їх популяризації у реальному і віртуальному інформаційному просторі [71].

Щодо реального простору, підприємствам доцільно більше приділяти уваги допомозі ЗСУ, волонтерській діяльності, участі у відбудові територій під час відновлення економіки, участі у популяризації продукції на професійних ярмарках, виставках, участі у благодійній роботі для постраждалого від воєнної агресії населення, членів територіальної громади, участі у соціальних проектах та підвищенню своєї соціальної відповідальності перед споживачами і партнерами, що відповідає частковим показникам вмірювання видів вражень.

У віртуальному просторі, оскільки в умовах воєнного стану все більше інформаційних потоків мігрувало в онлайн, доцільно формувати репутацію у соціальних медіа, активізувати інформаційну роботу у блогах, на форумах, тематичних сайтах, забезпечувати просування інформації про здобутки підприємств у пошукових системах, щоб потрапляти на їх першу сторінку для приваблення уваги до результатів своєї діяльності для формування як раціональних, так і емоціональних вражень про підприємства, їх керівництво і власників [72–79].

Як довели результати проведених досліджень, формування і підтримка репутації підприємств є одним із пріоритетних напрямів стратегування, оскільки, як правило, репутація дозволяє обрати стратегії діяльності за всіма їх ознаками (корпоративні, конкурентні, функціональні та ін.), тобто сформувати стратегічний набір. Тому підприємствам доцільно приділити увагу

використанню методів репутаційного менеджменту в процесі стратегування розвитку, що сприятиме зростанню позитивних відгуків про підприємств і його продукцію, а саме: оптимізації використання пошукових систем, створенню контент-оглядів, активному використанню одночасно декількох соціальних мереж, актуалізації сайтів підприємств з посиленням їх динаміки, використанням додаткової реальності та відеоконтенту як основних напрямів взаємодії з стейкхолдерами. Комплексне застосування офф-лайн та он-лайн методів репутаційного менеджменту здатне забезпечити найкращий результат за умов постійної їх підтримки з додатковими інструментами менеджменту та інтегрованими комунікаціями, що підтверджує важливість включення у процес стратегування інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів.

5.3. Науково-методичне забезпечення інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів у стратегуванні розвитку підприємств в умовах економіки вражень

В сучасних умовах воєнних дій виникає необхідність у прогнозуванні інформаційно-комунікаційних та організаційних заходів як одного із завершальних етапів стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для підвищення його дієвості і використання адекватних соціально-економічним реаліям інструментів і методів, які могли б надавати можливість дослідникам і розробникам стратегій прогнозувати напрями розвитку підприємств різних організаційних рівнів інтеграції, від середніх і великих, до інтегрованих структур бізнесу [80, 81] з урахуванням нових моделей економічних відносин. В якості такого методу доцільно використовувати форсайт як поняття та форсайтінг як процес. Таким чином, форсайтінг дозволяє здійснювати прогнозування майбутнього на основі системного бачення процесів розвитку та релевантних чинників, що його визначають.

Проте існуючі особливості перебігу розвитку економічних відносин, суб'єктів господарювання для отримання більш точного й наближеного до реального стану прогнозу, вимагають уточнення як змістовного наповнення понять, пов'язаних з форсайтом, так і методів його здійснення і використання. Тому виникає об'єктивна необхідність в актуалізації теоретичних положень і методичних підходів до здійснення форсайту й форсайтінгу у процесному розумінні та особливостей їх практичного застосування в процесі стратегування розвитку підприємств у нових умовах економіки вражень. Автором проведено таке дослідження, результати якого викладені у даному підрозділі [82].

У найбільш загальному сенсі під терміном «форсайт» розуміється певний інструмент, що дозволяє системно прогнозувати майбутнє шляхом виявлення довгострокових трендів, аналізу чинників невизначеності, а також (на відміну від більш традиційних методів економіко-математичного прогнозування) розробляти стратегії розвитку в майбутньому [83 - 86].

Аналізуючи останні публікації, представлені у всесвітньо відомій та визнаній пріоритетною за важливістю наукометричній базі Scopus [83 –95], представлено значну кількість публікацій до визначення сутності та змісту поняття «форсайт», які підкреслюють різні аспекти та особливості цього методу. Так К. М. Weber, S. Giesecke тлумачать форсайт як здатність передбачати або діяти за прогнозом того, що станеться у майбутньому, або ж що буде потрібно в майбутньому [83]. З точки зору цих авторів, застосування форсайту дозволяє реалізувати більше управлінських функцій, ніж тільки прогнозування, але й здійснювати активний вплив на формування майбутнього. Підкреслюючи комплексну природу форсайту, в роботі [83] акцентується необхідність дотримання системного підходу до його організації, який дозволить здійснити систематичний, часто міждисциплінарний, спільний збір необхідних даних, їх ретельний аналіз із обов'язковим залученням різних груп учасників. Тому в результаті форсайту дослідники мають змогу отримати нові знання щодо об'єкту дослідження, враховуючи специфіку невизначеного, складного та неоднозначного довгострокового майбутнього. На відміну від

підходів до прогнозування, які спираються на механічні інтерпретації майбутнього як продовження минулих закономірностей, форсайт здатний охопити нелінійність і відкритість, які є результатом системних взаємодій у соціально-економічних системах [83].

Здатність дослідників виражено міркувати щодо подій, які відбудуться у майбутньому, а також планувати свої дії на основі цих знань – є ключовими рисами методу форсайту, як зазначають S. K. Chaturvedi, K. P. Muliya та D.Kumar [84].

Poli R. в роботі *The Palgrave Encyclopedia of the Possible* [85] визначає форсайт як базовий компонент досліджень майбутнього, який дозволяє візуалізувати можливі майбутні сценарії, що є доречним і доводить існування додаткових можливостей форсайту.

В роботі [86] відзначається, що застосування форсайту формує здатність компанії передбачати майбутнє, зокрема нові ринкові тенденції, зміни у бізнес-середовищі, а також розробляти стратегії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Verdenhofa O. та ін. [87] зазначають, що сучасні підприємства зацікавлені в отриманні обґрунтованих форсайт-прогнозів, які недостатньо поширені у практичній діяльності підприємства, отже форсайт тлумачиться як процес систематичного прогнозування майбутніх ринкових умов задля розробки ефективних підприємницьких стратегій. З цією думкою варто погодитись та взяти її у практичне використання.

Автори Zartha Sossa, J.W., Álvarez Ríos, V.T., Grajales López, C.A. and Palacio Piedrahita, J.C. [88] відзначають, що форсайт є методологією сценаріїв для передбачення майбутнього та підготовки до можливих майбутніх подій в економіці та бізнесі. Дане тлумачення також підкреслює активну роль дослідників не тільки у передбаченні можливих варіантів розвитку подій у майбутньому, але й у виробленні заходів щодо реагування на них. Аналогічна думка представлена Moqaddamerad S., Ali M. [89], де підкреслено фундаментальне значення форсайту для стратегічних досліджень, а також доведена можливість його впливу на

організаційні результати, такі як інновації, що потенційно є дієвим джерелом створення конкурентних переваг підприємства.

P. van der Duin, P. Trott, G. Marzi [90] підкреслюють, що метою корпоративного форсайту є детальний аналіз стратегічних позицій декількох потенційних варіантів майбутнього, на основі якого підприємство приймає певні рішення щодо подальшого розвитку. Тому форсайт можна вважати інструментом управління процесами прийняття рішень в організації. Автори [90] доречно акцентують увагу на одній з так званих управлінських дилем – балансу між стратегічним та оперативним мисленням. Дійсно, намагання економити ресурси задля підвищення загальної продуктивності, переважаючи зосередженість на короткострокових поточних питаннях може призвести до проблем у досягненні «організаційної амбідекстерності» - здатності балансувати між використанням поточних можливостей та досліджувати нові можливості майбутнього. Саме концептуальна основа форсайту дозволяє певною мірою вирішити наведену вище управлінську дилему та посилити організації за трьома ключовими напрямками [90]:

- визначати та аналізувати майбутні тенденції та потенційні проблеми, що може стати основою для прийняття стратегічних рішень;
- узгоджувати довгострокові стратегічні цілі організації з короткостроковими операційними завданнями, таким чином посилюючи амбівалентність;
- налагоджувати зв'язок між різними організаційними підрозділами, сприяючи співпраці та обміну знаннями, допомагаючи розробити цілісний підхід до стратегічного планування, який охоплює щоденну операційну досконалість та орієнтовану на майбутнє стратегічну позицію.

Провідну роль форсайту у кризових ситуаціях економічної, соціальної, політичної, екологічної нестабільності розглядають А. Krishnan та S. Robele [91], підкреслюючи, що за останні п'ять років світова економіка стикнулася з декількома паралельними кризами, до управління якими не була готовою. Стратегічний форсайт і прогнозування можуть сприяти інтеграції

довгострокового мислення в процеси аналізу і планування. Однак для їх ефективного застосування у сфері розвитку необхідно змінити підходи до прийняття рішень та підвищити готовність до ризику. Проте недостатня увага до факторів, що впливають на мислення і дії, є загальним недоліком, визначеним у цьому дослідженні [91].

Практично значущою є наукова пропозиція Ch. Lautenschlager та N. Tzempelikos [92], які визначають корпоративний форсайт як стратегічну спроможність, яка дозволяє організаціям передбачати нові ринкові тенденції, потреби клієнтів та динаміку конкуренції, забезпечуючи проактивний підхід до прийняття рішень та створення цінності. З цієї точки зору форсайт доцільно розглядати як інструмент, що відіграє критичну роль у стимулюванні інновацій, розвитку довгострокових відносин з клієнтами та досягненні конкурентних переваг, тобто в інноваційному розвитку.

Важливу організаційну рису форсайту виділяє Innes M. L., що вважає форсайт організаційною спроможністю, яка сприяє інноваційності та стійкій конкурентній перевазі компаній, особливо за наявності організаційного навчання [93]. В основу успішного проведення форсайту мають бути покладені здібності працівників, зокрема щодо використання неявного знання при аналізі ситуацій, наданні прогнозів та висновків. В дослідженні підкреслюється розуміння форсайту з точки зору працівників, а саме, як форсайт впливає на їх досвід і може сприяти розвитку організаційної культури та інновацій у компаніях.

Якщо у попередніх проаналізованих роботах дослідники в основному приділяли увагу використанню форсайту великими підприємствами, у роботі Dörr Ul.-S., Schönhofer G., Schwarz J. O. [94] досліджено особливості застосування форсайтів на малих та середніх підприємствах (МСП), які є основою економіки багатьох країн, але у сучасному VUCA-світі вони стикаються з різноманітними викликами, щоб вижити та залишатися конкурентоспроможними. Проте методологія форсайту в основному орієнтована на великі ресурсні корпорації, тому застосування форсайту для МСП ускладнюється питанням про те, як впровадити форсайт в їх діяльність, враховуючи специфічні вимоги та обмеження.

Рекомендації щодо адаптації форсайту до умов діяльності МСП викладені в табл.

1. Важливість цих рекомендацій полягає в тому, що автори наголошують на доцільності використання двох аспектів форсайту: організаційному щодо роботи у командах в процесі стратегування, тобто розроблення стратегій, прогнозування їх можливих варіантів; інформаційно-комунікаційному, який можливо використати в процесі прогнозування стратегій взаємодії з партнерами, наприклад, при проведенні переговорів. Хоча автори на цьому не наголошують у своїй роботі, такий висновок можна зробити, аналізуючи інформацію табл. 5.16 і розвинути види і методологію форсайту, застосовуючи її для нетрадиційних сфер діяльності підприємств при формуванні гнучких організаційних структур та здійснення інформаційно-комунікаційних процесів.

Таблиця 5.16

Використання та сприяння розвитку форсайтів з організаційної точки зору

Напрямок сприяння	Активатори (чинники, що сприяють впровадженню форсайту)	Рекомендації
Формальний	Структурний	- Зміна ініціації: поєднання підходу зверху вниз і знизу вгору. - Вибір правильного підходу → підхід «зверху вниз» (не працює добре) → підходу «знизу вгору» (змушує людей мислити незвичайним чином, інтерсуб'єктивна думка всіх учасників вважається наступним найкращим рішенням).
	Легітимація	- Команда вищого керівництва суттєво впливає на діяльність співробітників щодо створення сенсу на організаційному рівні → роль генерального директора як сенсейдера та сенсейкера, ролі вищого керівництва як архітекторів, асиміляторів і фасилітаторів під час змін.
Культурний	Відкритість культури	- Сприятлива корпоративна культура підвищить ефективність форсайту.
	Мислення менеджерів	- Менеджери використовують мікропрактики стратегічного осмислення та сенсування, щоб впливати та переконати своє оточення слідувати їх відповідним процесам інтерпретації. - Прийняття та участь вищого керівництва.
	Базис спільних цінностей	- Інвестиції в агентство внутрішніх змін викликають інтерес до орієнтації на майбутнє.

Продовження таблиці 5.16

Напрямок сприяння	Активатори (чинники, що сприяють впровадженню форсайту)	Рекомендації
Конфігураційний	Досвід	- Спеціалізована підготовка або досвід у прогнозуванні в більшості фірм.
	Контекстуальна відповідність	- Доречність інструментів.
	Мультиперспективність	- Посередники, що надають послуги на регіональному рівні. - Обговорення з колегами, заснування думки на інформації експертів, обговорення варіантів з радниками.

Джерело: узагальнено за [94]

Розвиваючи погляди на використання форсайту, J. Schwarz та ін. [95] відзначають, що стратегічний форсайт приносить користь підприємству, розробляючи механізми, які допомагають виявляти, інтерпретувати та реагувати на слабкі сигнали, зміни навколишнього середовища. Форсайт створює цінність, не лише залучаючи ключових зацікавлених менеджерів до процесу формування стратегії, але особливо надаючи можливість цим ключовим зацікавленим сторонам або особам, які приймають рішення, вести стратегічні переговори щодо змін у своєму бізнес-середовищі, а також щодо майбутнього своєї галузі та впливу змін на стратегію та бізнес-модель розвитку [95]. Заохочення та підтримка стратегічних дискусій розглядається авторами як центральна діяльність стратегічного форсайту. У цьому ж аспекті розглядає форсайт Т. Окландер [96], тобто як організаційно-управлінську інновацію, що є підходом, який базується на аналітично-законодавчому підґрунті ключових ознак форсайту.

В основному під поняттям форсайт розуміють процес, основним завданням якого є обґрунтування імовірного майбутнього, створення очікуваного бажаного образу та визначення стратегій його досягнення, що доцільно покласти в основу розгляду форсайту та його використання в процесі стратегування. Форсайт почали досліджувати закордонні вчені Porrer, R.,

Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. на початку XXI століття [97]. Щодо України, слід зупинитися на окремих роботах, в яких зроблено акцент на зміну напрямів досліджень вітчизняних вчених. Так, форсайт став набувати популярності при прогнозуванні можливих результатів науково-технічного прогресу, на що вказувала Федулова Л. І. [98], на макро- і мезоекономічному рівнях на початку першого десятиліття 2000 років [99]. Дунда С.П., Ковтун О.С. [100] проаналізували методи здійснення форсайту та приєдналися до думки Porrer R [101] щодо розподілу методів форсайту за ромбом характеристик: креативність, експертиза, взаємодія, доведення, який спрямовує увагу дослідників на використання статистичних даних в процесі його застосування. В основному форсайт пропонували використовувати у предметній області макроекономічних факторів та промисловості. У роботі Шевченко Л.С. [102] у 2019 році запропоновано використовувати форсайт для підприємства, як одній з перших, а саме – корпоративний форсайт та наведено етапи стратегічного корпоративного форсайту для стратегічних бізнес одиниць та стратегічних зон господарювання з використанням експертних методів. Шевченко Л.С. наголошує на складнощах використання корпоративного форсайту, які полягають у різній тривалості життєвого циклу підприємств, постійних змінах у зовнішньому середовищі бізнес-організації, які не були передбачені під час форсайту, непрофесіоналізмі стратегів-менеджерів, розриві між візією та способами її реалізації як завданням, поставленим для працівників підприємств, наявності супротивників довгострокового планування і стратегування. Автори Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І. [103] досліджували організацію проведення дофорсайтних досліджень, зокрема, в частині формування інформаційної, комунікативної та методологічної складових, а також надавали рекомендацій щодо заходів з підвищення дієвості форсайту як інструменту управління довгостроковим розвитком. Головною позитивною особливістю даної статті є комплексність її аспектів. Організацію послідовності етапів і напрямів форсайтних досліджень описала Кваша Т. [104], об'єднавши їх у дорожню карту на макроекономічному рівні. Використання цих пропозицій

на мікроекономічному рівні є утрудненим, оскільки не враховує специфіки діяльності підприємств, крім того, автор зосередилася на форсайті макроекономічного рівня за галузевою спрямованістю. Кукоба В.П., Тимошенко О.А. [105] проаналізували можливості використання методів форсайту для підприємств в процесі стратегічного розвитку та інструментів для визначення його напрямів в залежності від наявних цілей і ресурсів, що має суттєве значення для використання форсайту на мікроекономічному рівні у технологічному, економічному та соціокультурному середовищі.

Щодо світового наукового публікаційного простору, який найбільш потужно представлений у наукометричній базі Scopus, статті, присвячені форсайту з 1997 по 2020 роки, глибоко проаналізовані у роботі Проданової Л.В. [106] щодо їх тематичної структури, рейтингу галузей знань, кількості та якості публікацій за тематикою форсайту, його технології та методології. Автор узагальнила основні складові форсайту та зробила висновок, що Україна знаходиться на початковому етапі освоєння технологій форсайту.

Таким чином, аналіз останніх наукових публікацій з проблематики форсайту доводить його різноманіття, системність використання, існуючі переваги у порівнянні з традиційними математичними методами прогнозування і підтверджує необхідність подальшого удосконалення теоретичних основ дослідження теоретичної та практичної доцільності застосування форсайтингу в процесі стратегування розвитку підприємств та інших суб'єктів ринку.

Публікації, присвячені проблематиці форсайту, відрізняються значним різноманіттям. На рис. 5.4 представлено побудовану за допомогою програми *VOSviewer version 1.6.20* мапу візуалізації наукового ландшафту дослідження проблематики організації видів форсайтів в економічних дослідженнях.

Для цього у наукометричній базі Scopus за період з 2001 по 2025 роки за ключовим словосполученням «економічний форсайт» (*economic foresight*) було відібрано 20678 наукових публікацій, що характеризують сутність та пропозиції з використання форсайту в економічних дослідженнях. Як свідчить наведена на рис.5.4 мапа наукового ландшафту, в науковій літературі існує

декілька підходів до тлумачення сутності поняття «форсайт». Аналіз мапи дозволяє засвідчити про зростаюче значення управлінських підходів у впровадженні форсайтів.

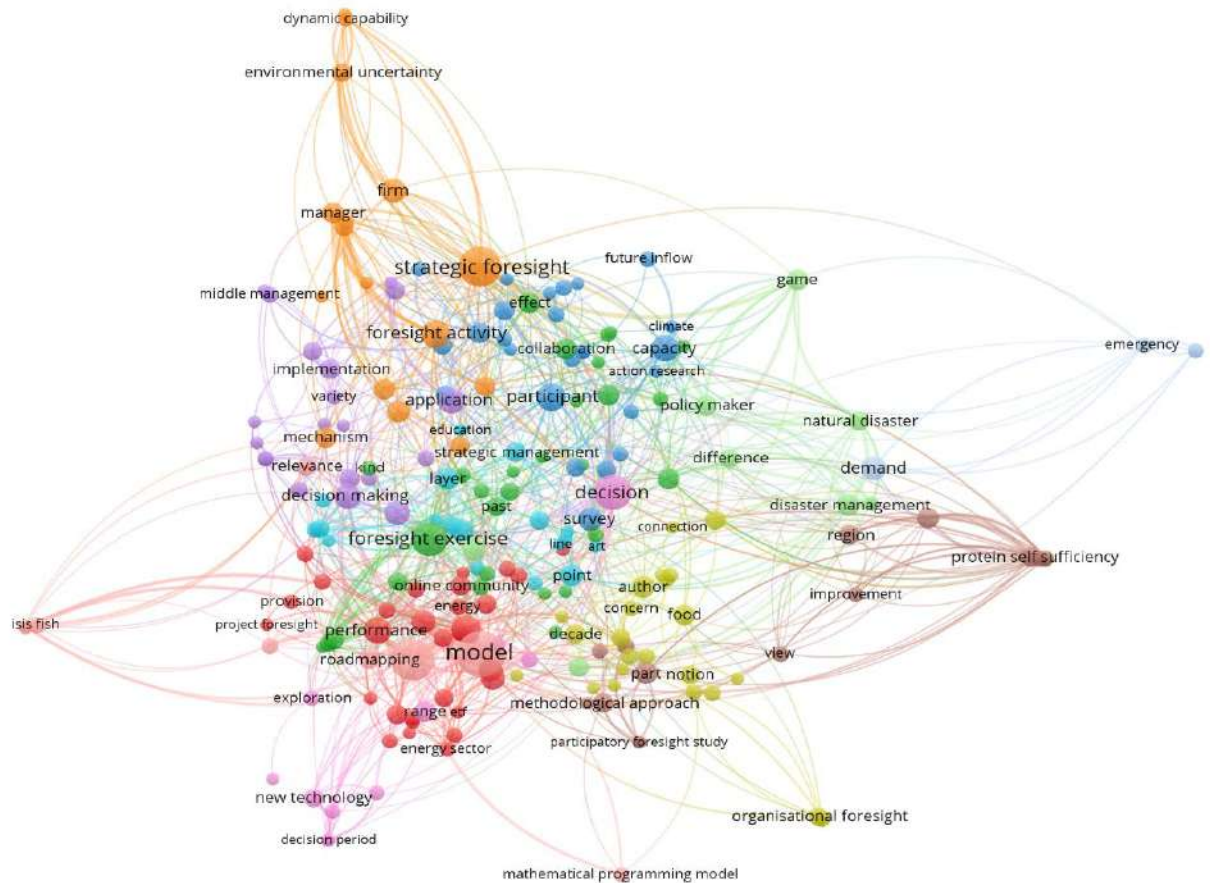


Рис. 5.4. Візуалізація наукового ландшафту проблематики форсайтів в економічних дослідженнях (за публікаціями бази даних Scopus)

Джерело: розроблено автором за допомогою VOSviewer version 1.6.20

Оскільки однією з провідних моделей розвитку економіки у світі й в Україні є економіка вражень, стратегування розвитку підприємств на етапах визначення стратегій переговорів з партнерами з використанням інформаційно-комунікаційного форсайту та формування команд для формування і вибору стратегій розвитку підприємств з використанням просунутих командних Agile-технологій (методологій) з використанням організаційного форсайту доцільно проаналізувати для доведення об'єктивної необхідності і можливості

застосування в умовах економіки вражень. На рис. 5.5 представлена мапа наукового ландшафту проблематики розробки і використання форсайту щодо аспектів стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

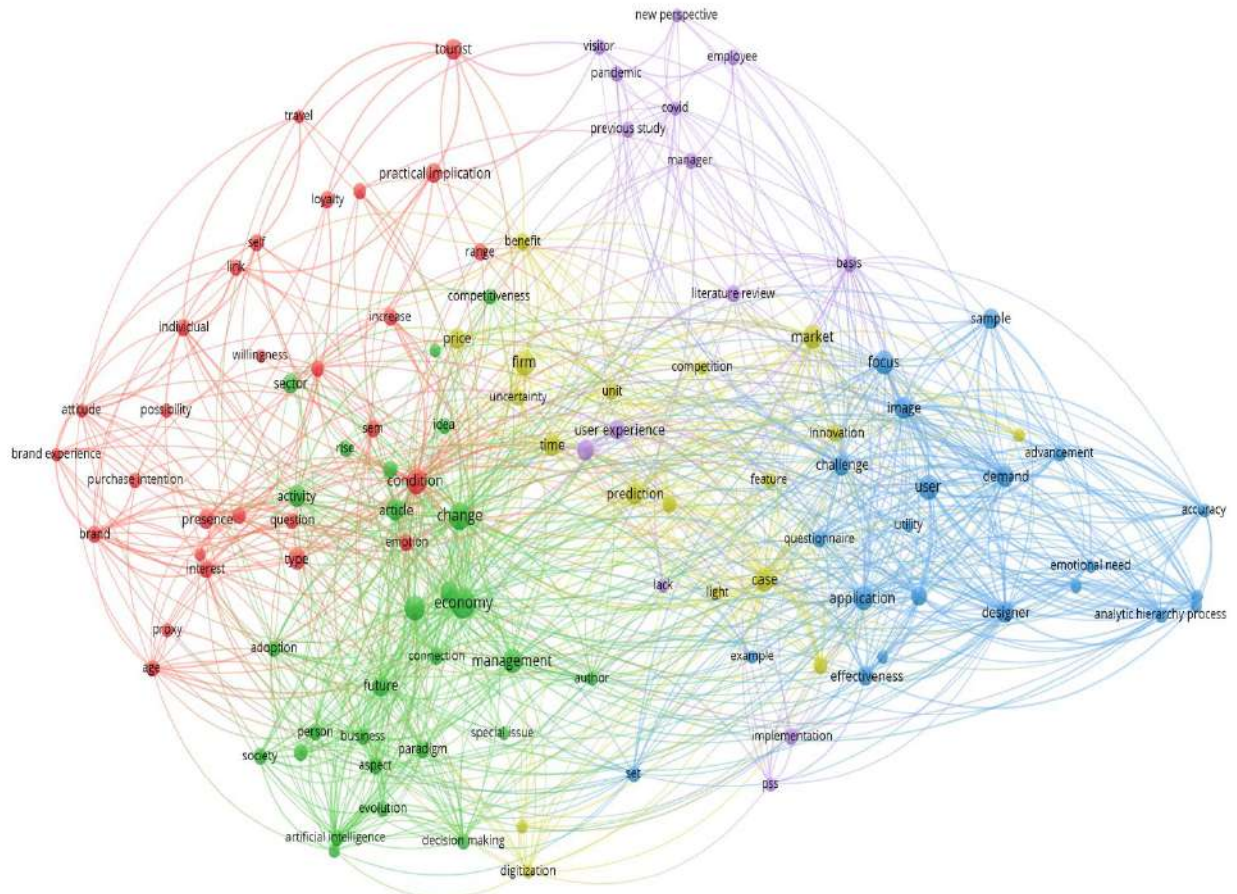


Рис. 5.5. Візуалізація наукового ландшафту проблематики форсайту стратегування розвитку суб'єктів за моделлю економіки вражень (за публікаціями бази даних Scopus)

Джерело: розроблено автором за допомогою VOSviewer version 1.6.20

Для побудови мапи за період 2001 р. по 2025 р. у наукометричній базі Scopus за ключовими словами, що характеризують використання форсайту в економіці вражень, «передбачення», «форсайт», «економіка вражень» («prediction», «foresight», «experience economy») відібрано 1185 результатів, які з використанням програмного забезпечення VOSviewer version 1.6.20 розподілено на кластери.

У відповідності з рис. 5.5, загальний науковий ландшафт можливо характеризувати таким чином. Центральними поняттями мапи, визначеними на перетині кластерів, є такі: стан, зміна, досвід користувача, ціна, час, фірма, діяльність, емоція, тип, асортимент, ринок, конкурентоспроможність, прогноз, користь. Вони є ключовими вузлами, які поєднують всі кластери та показують інтегрованість різних аспектів тематики економіки вражень в контексті прогнозування, стратегування.

Таким чином, перспективними напрямками досліджень у сфері форсайт-прогнозування є удосконалення методології проведення форсайтів в економічних дослідженнях в умовах посилення невизначеності майбутнього в об'єктивному, суб'єктивному, об'єктивно-суб'єктивному та суб'єктивно-об'єктивному аспектах, що відповідає особливостям стратегуванні в умовах економіки вражень. У роботі М. Кизима та ін. [107] проаналізовано основні методи розроблення форсайту, серед яких суттєве практичне значення мають експертні методи. Так, якісні методи будуть більш адекватними в умовах обмеженості доступу до кількісних даних або в ситуаціях, які складно формалізувати, які потребують глибокого розуміння контексту, тенденцій або майбутніх сценаріїв, що можна отримати, узагальнюючи експертні думки, опитування, аналітику тощо. Л. Проданова [106] наводить рекомендації щодо комплексного визначення складових форсайт-процесу в залежності від особливостей застосовуваних елементів технології та методології форсайту, про що зазначено у публікаціях [107 – 109].

Узагальнюючи дослідження наукових публікацій, можна зробити такий висновок. В основному поняття «форсайтінг» як процес та «форсайт» як явище характеризують інструмент, метод прогнозування завдяки, в основному, аналізу факторів, що на відміну від традиційних методів економіко-математичного прогнозування пропонується використовувати для формування майбутніх стратегій розвитку соціально-економічних об'єктів, як відзначили Dadkhah S., Bayat R., Fazli S [111].

Звертаючи увагу на сучасні потреби підприємств у розширенні методів і технологій форсайту, дослідники безпосередньо не виділяють його необхідних видів, таких як інформаційно-комунікаційний для підтримки дискусій, забезпечення інформаційної прозорості, формування необхідних вражень про підприємство, визначення стратегій переговорів, а також для проведення стратегічного організаційного дизайну з використанням гнучких технологій командної роботи для впровадження організаційного форсайту. Дослідження у запропонованих напрямках є необхідними з позицій розроблення методичних підходів для забезпечення використання нових видів форсайту в процесі стратегування в умовах економіки вражень як перспективної моделі сучасних економічних відносин.

У зазначеному контексті до здійснення інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів у процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень автором розроблено відповідні методичні підходи [112], що мають спільне методологічне підґрунтя, це дозволить їм використати переваги форсайту для формування раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів (споживачів і партнерів) та сприяти зростанню прибутку, доданої вартості виробленої продукції й наданих послуг.

Форсайт є одним з етапів стратегування розвитку підприємств, його значення зростає у відповідності розповсюдженням економіки вражень, а види розширюються за рахунок запропонованих інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів, про що підкреслювалося у публікації автора [112]. Інформаційно-комунікаційний форсайт доцільно використовувати для уточнення змісту інформаційних повідомлень про результати діяльності та можливості підприємства, а також для визначення видів стратегій проведення переговорів щодо співпраці з стейкхолдерами за матричним підходом, який об'єднує раціональне (атрактивність) та емоційне (репутацію) [113].

За аналізом зарубіжних [114 – 120] і вітчизняних літературних джерел [121 – 124] основними стратегіями бізнес-переговорів обрано класичні, які є найбільш розповсюдженими і вживаними у практичній діяльності підприємств.

Розуміючи стратегії переговорів як фундаментальний, ітеративний і динамічний процес знаходження спільних позицій, вирішення конфліктів та досягнення спільно вигідних результатів і рішень, в якості основних стратегій переговорів в матриці позиціоновано стратегії, виділені за змістовною особливістю проведення, а саме: домінування, співробітництва, маніпуляції, суперництва, компромісу, пристосування, ігнорування [112]. Всі ці види стратегій переговорів можливо розглядати також як: розподільчі (стратегія компромісів, стратегія домінування, які означають, що виграш однієї з сторін веде до втрат іншої сторони, як правило такі стратегії переговорів можливо застосовувати в разі обмеженості ресурсів); інтегративні стратегії переговорів або стратегії принципів переговорів (до них доцільно віднести стратегії, які призводять до досягнення цілей та інтересів обома сторонами, тобто це стратегії співробітництва); стратегії відкладання участі у переговорах (застосовуються коли певна сторона не готова до переговорів, тоді переговори відкладаються або здійснюється пошук альтернативних ситуацій, таку стратегію можливо розглянути як стратегію маніпуляції); стратегії з орієнтацією на задоволення іншої сторони (такі стратегії доцільно використовувати в разі довгострокового ділового партнерства, до них відноситься стратегія пристосування); стратегії переговорів на основі влади, тобто командні стратегії (до них слід віднести стратегії ігнорування, коли одна з сторін має суттєві переваги і може диктувати умови заключення контрактів та стратегії суперництва) [111, 125, 126].

У процесі проведення запропонованих і перелічених стратегій переговорів доцільно враховувати як раціональний, тобто економічний аспект, так і емоційний соціально-психологічний аспект, які в комплексі спрямують увагу сторін, що приймають участь в процесі переговорів, не дивлячись на їх кількість (двосторонні чи багатосторонні), на досягнення очікуваних результатів для підписання контрактів.

Для того, щоб реалізувати стратегії переговорів і проводити їх професійно, доцільно скористатися такими правилами:

шукати і впроваджувати кращу альтернативу (ту, що відповідає першій запропонованій у кожній комірці матриці стратегії);

застосовувати торги та наближення позицій сторін (компроміси) як один з прийомів реалізації всіх видів стратегій переговорів (і не тільки компромісу);

чітко позначати свої цілі, інтереси, цінності у відкритих питаннях потенційним партнерам;

прагнути до створення ситуації, коли кожний учасник переговорів відчуває, що його інтереси враховані.

Таким чином, викладені пропозиції ідентифікації стратегій переговорів, визначені в рамках інформаційно-комунікаційного форсайту [126].

Завданням організаційного форсайту є здійснення організаційного дизайну для формування стратегій розвитку підприємств з використанням Agile технологій. Для того, щоб визначитися із змістом інформаційних повідомлень, видами стратегій переговорів та доцільними до використання Agile технологіями, запропоновано використовувати матрицю позиціонування підприємств та їх стратегій розвитку в умовах економіки вражень, за вісьми інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності і репутації підприємств, яка є основою розробленого науково-методологічного підходу. Доцільно зазначити, що основною перевагою матриці є комплексне врахування: раціональних вражень, формування яких забезпечуватиме інформація з атрактивності підприємств, в якій враховано показники за інвестиційними, інноваційними процесами, використанням матеріальних, людських і фінансових ресурсів за статистичною інформацією; емоційних вражень за патріотичними, ідеологічними, соціальними, психологічними і культурними враженнями щодо репутації підприємств, яка характеризуватиме уявлення стейкхолдерів про роботу у напрямках формування емоційних вражень за цими видами. Таке комплексне врахування раціональних та емоційних вражень відповідає технології форсайтів, оскільки інформаційно-комунікаційний більшіе тяжіє до емоційних вражень, а організаційних – до раціональних, що дозволить стейкхолдерам прийняти обґрунтовані рішення про співпрацю з

підприємствами у стратегічному періоді, а підприємствам визначити доцільність використання певних стратегій переговорів, здійснення організаційного дизайну для формування стратегій розвитку за гнучкими технологіями управління. За цією матрицею також можливо визначати зміст інформаційних повідомлень за значеннями пріоритетних часткових показників атрактивності та репутації підприємств, що утворюють інтегральні таксономічні показники їх розвитку з урахуванням сприйняття стейкхолдерами переваг брендів підприємств [127].

Важливим питанням форсайту при розробленні відповідних методичних підходів до їх використання є доцільність використання методів здійснення форсайту. Узагальнений аналіз літературних джерел за проблематикою форсайту довів переважність використання в процесі стратегування якісних експертних методів. Це пов'язано з тим, що методологія кожного конкретного форсайту завжди визначається виходячи з завдань і сфери його застосування [95, 106]. По суті у більшості досліджень форсайт являє собою систему методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на процес розвитку в середньо- і довгостроковій перспективі [128]. Як наголошено у роботі Квітки С.А., з точки зору організації дослідження, форсайт являє собою складну поетапну та багатоаспектну взаємодію експертних груп, які представляють різні сфери діяльності, що дозволяє відібрати стратегічні пріоритети розвитку, які засновані на інноваціях. Такий комплексний характер є важливою перевагою форсайту в порівнянні з традиційними методами соціально-економічного передбачення та прогнозування [129]. Погоджуючись в основному з провідними закордонними і вітчизняним вченими, в основу запропонованого методичного забезпечення, тобто методичних підходів, що його складають, покладено використання експертних методів. Основні етапи, методи і результати розробленого методичного забезпечення і відповідних методичних підходів представлено у табл. 5.17.

Таблиця 5.17

Методичне забезпечення до організації проведення форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Етап	Метод	Результат
1. Обґрунтування системи критеріїв для відбору та формування пулу експертів	Метод репутаційного аналізу (оцінка відповідності експерта критеріям відбору)	Пул експертів у кількості 35 осіб, що задовольняють визначеним критеріям
2. Розробка анкети для опитування експертів	Анкетування, контент-аналіз	Анкета форсайту https://forms.gle/gqfPyNBh4UUMwLpWA
3. Обробка анкет	Первинна обробка даних, непараметричний аналіз (Friedman ANOVA), ранжування	Перелік пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій для дев'яти можливих комбінацій досягнутих підприємством рівнів репутації та атрактивності
4. Оцінка узгодженості відповідей експертів	Метод оцінки узгодженості експертних думок (коефіцієнт конкордації Кенделла	Визначений рівень узгодженості думок експертів
5. Узагальнення та інтерпретація результатів	Графічна візуалізація	Заповнені квадранти матриці «Атрактивність – Репутація» унікальними комбінаціями пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій

Формування пулу експертів для форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій в залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації підприємства було здійснено за допомогою встановлення відповідності критеріям професійного досвіду та експертизи. В опитуванні приймали участь експерти, фахова діяльність яких пов'язана з роботою у сфері переговорів, управління проєктами, бізнес-стратегій або Agile-методологій. Зокрема були представлені експерти з галузей менеджменту і стратегічного управління (62,9%); маркетингу, PR, комунікацій (11,4%); ведення ділових переговорів (14,3%); наукового прогнозування та моделювання (5,7%) тощо (5,7%), загальна кількість експертів – 35 осіб (рис. 5.6).

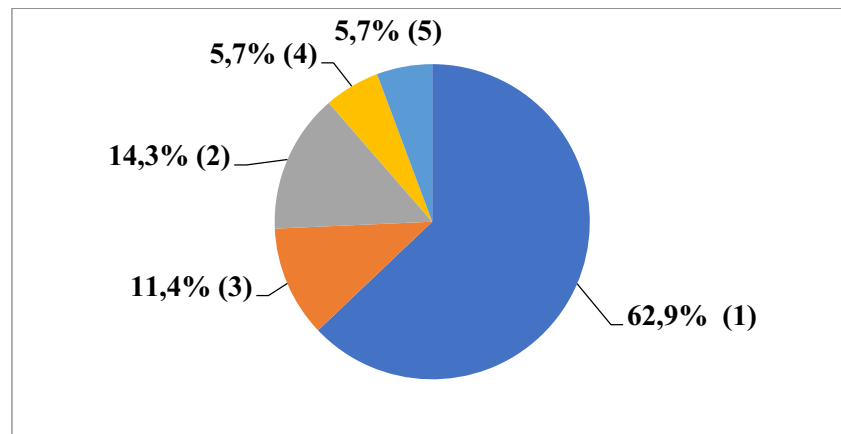


Рис. 5.6. Розподіл пулу експертів форсайту за сферами їх професійної діяльності або професійних інтересів: 1 - менеджмент, стратегічне управління; 2 - ведення ділових переговорів; 3 - маркетинг, PR, комунікації; 4 - наукове прогнозування та моделювання; 5 - інше

За діаграмою рис. 5.6, більшість експертів пов'язали сферу своєї професійної діяльності та/або професійних інтересів з менеджментом, стратегічним управлінням - 62,9% або 22 особи, а також веденням ділових переговорів – 14,3% або 5 осіб. В форсайті приймали також участь експерти з маркетингу, PR, комунікаціям (11,4% або 4 особи), наукового прогнозуванні та моделювання (5,7% або 2 особи) та інших сфер, пов'язаних із проблематикою дослідження (5,7% або 2 особи).

Стаж професійної діяльності більшості експертів знаходився у межах від 10 до 20 років (рис. 5.7).

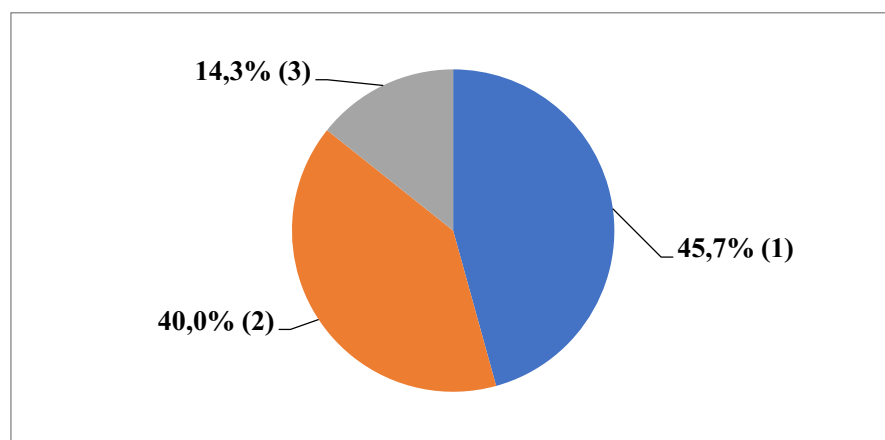


Рис. 5.7. Розподіл пулу експертів форсайту за стажом їх професійної діяльності: 1 – 10-20 років; 2 – більше 20 років; 3 – до 10 років

Таким чином, 16 осіб (45,7% від загальної кількості експертів) займалися професійною діяльністю з проблематики форсайту в межах від 10 до 20 років; 14 осіб (40,0%) – більше 20 років та 5 осіб (14,3%) – до 10 років.

В рамках проведення форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів експертам була запропонована анкета, метою якої було встановлення відповідності найбільш пріоритетного вибору певного виду стратегії переговорів підприємства в залежності від досягнутих рівнів атрактивності (відображає інтегральну оцінку узагальнених результатів діяльності підприємства за вихідної сукупністю часткових показників, тобто за раціональною складовою) та репутації (відображає інтегральну оцінку емоційної складової сприйняття діяльності підприємства партнерами у конкурентному просторі за вихідної сукупністю часткових показників). Анкета, запропонована експертам, з електронним посиланням на гул-форму, наведена у додатку Г, рис.Г.1 – рис.Г.7 для стратегій переговорів та на рис. Г.8 – рис. Г.13 для Agile-технологій.

Зі структури анкети видно, що стратегії переговорів були згруповані за наступними класичними видами.

1. Пристосування: учасник жертвує своїми інтересами заради збереження відносин із іншою стороною. Підходить, якщо питання не є важливим або для підтримки довгострокового партнерства.

2. Ігнорування: сторони уникають обговорення проблеми, сподіваючись, що вона вирішиться сама собою. Використовується, якщо проблема несуттєва або якщо час працює на користь однієї із сторін.

3. Домінування: одна сторона нав'язує свої умови, не зважаючи на інтереси іншої. Ефективно за наявності явної переваги у ресурсах, владі чи впливі.

4. Маніпуляція: використання прихованих прийомів, обману чи психологічного тиску для отримання вигоди. Може бути небезпечна для довгострокових відносин, оскільки знижує довіру між сторонами.

5. Суперництво: кожна сторона прагне здобути фору, не поступаючись опоненту. Часто застосовується у конкурентному середовищі чи коли ресурси суворо обмежені.

6. Компроміс: обидві сторони йдуть на часткові поступки, щоб дійти взаємоприйняттого рішення. Корисний, коли час обмежений або необхідно швидко досягти угоди.

7. Співробітництво: сторони працюють разом, щоб знайти оптимальне рішення, яке принесе користь усім. Оптимально для довгострокового партнерства та стійких домовленостей.

Експертам було запропоновано дати відповіді, які стратегії переговорів з перелічених вище доречно використовувати для різних комбінацій набутих підприємством якісних рівнів атрактивності та репутації. Вибір відбувався за правилом ранжування за 7-бальною шкалою відповідності певної стратегії переговорів комбінаціям досягнутих якісних рівнів репутації та атрактивності підприємства. При цьому 100% експертів відзначили, що вважають переговори дієвим інструментом для покращення позицій підприємства в конкурентному середовищі та заключення договорів і контрактів між підприємством та партнерами.

Результати форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів за комірками матриці позиціонування підприємств і стратегій наведено у додатку Д. Як приклад, для першої комбінації комірки «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький» були отримані відповіді, представлення у табл. 5.18.

Таблиця 5.18

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг ¹	Сума рангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	22	1	2	2	1	2	5	5,428571	190,00
Ігнорування	3	3	18	1	4	4	2	4,428571	155,00
Домінування	0	4	4	3	3	2	19	2,514286	88,00
Маніпуляція	2	2	2	23	3	2	1	4,057143	142,00
Суперництво	0	1	5	3	4	20	2	2,771429	97,00
Компроміс	1	20	2	3	4	3	2	4,828571	169,00
Співробітництво	7	4	2	0	16	2	4	3,971429	139,00

¹ розраховано в ПП STATISTICA за методом Friedman ANOVA

Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комірок матриці позиціонування підприємств і стратегій представлено у додатку Д.

Згідно з методичним забезпеченням (методичними підходами) (табл. 5.17) для оцінки узгодженості думок експертів щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів в залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації підприємства було розраховано коефіцієнт конкордації Кенделла (рис. 5.8).

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Переговори.sta)
 ANOVA Chi Sqr. (N = 35, df = 6) = 115,6041 p = 0,00000
 Coeff. of Concordance = ,55050 Aver. rank r = ,53727

Рис. 5.8. Лістинг результатів дисперсійного аналізу Фрідмана (Friedman ANOVA) та коефіцієнта конкордації Кенделла для оцінки узгодженості думок експертів щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів (ПП STATISTICA)

Згідно з рис. 5.8, Chi-square (χ^2) = 115,6041, df = 6, p = 0,00000; оскільки p < 0,05, відмінності між видами стратегій (за думкою експертів) є статистично значущими, тобто розподіл оцінок за різними стратегіями переговорів не випадковий – є певні закономірності у виборі стратегій експертами. Коефіцієнт конкордації Кендалла дорівнює 0,55050, що свідчить про достатньо високий рівень узгодженості між експертами щодо вибору стратегій переговорів (вище середнього).

Таким чином, приймаючи результати проведеного форсайту стратегії переговорів у комірках матриці позиціонування підприємств і стратегій характеризуються унікальним набором пріоритетних стратегій переговорів (рис. 5.9), що дає можливість менеджерам гнучко переходити від використання однієї стратегії переговорів до іншої в залежності із змінами обставин у стратегуванні.

Рівень атрактивності

Рівень атрактивності	високий	НВ - Домінування (5,26) - Співробітництво (4,80) - Маніпуляція (4,74) - Суперництво (4,17) - Компроміс (3,72) - Пристосування (2,71) - Ігнорування (2,60)	СВ - Співробітництво (6,03) - Суперництво (5,71) - Компроміс (4,97) - Домінування (4,00) - Маніпуляція (3,34) - Ігнорування (2,09) - Пристосування (1,86)	ВВ - Домінування (5,69) - Суперництво (5,31) - Співробітництво (5,11) - Компроміс (4,37) - Маніпуляція (3,06) - Ігнорування (2,51) - Пристосування (1, 94)
	середній	НС - Пристосування (6,00) - Співробітництво (5,23) - Компроміс (4,63) - Ігнорування (3,86) - Суперництво (3,63) - Маніпуляція (3,00) - Домінування (2,06)	СС - Компроміс (5,42) - Співробітництво (5,40) - Маніпуляція (5,20) - Суперництво (3,89) - Домінування (3,40) - Ігнорування (2,46) - Пристосування (2,11)	ВС - Співробітництво (6,11) - Компроміс (5,66) - Суперництво (4,80) - Домінування (4,03) - Маніпуляція (2,94) - Ігнорування (2,51) - Пристосування (1, 94)
	низький	НН - Пристосування (5,43) - Компроміс (4,83) - Ігнорування (4,43) - Маніпуляція (4,06) - Співробітництво (3,97) - Суперництво (2,77) - Домінування (2,51)	СН - Ігнорування (5,11) - Компроміс (5,03) - Пристосування (4,69) - Маніпуляція (3,94) - Співробітництво (3,17) - Суперництво (3,14) - Домінування (2,91)	ВН - Компроміс (5,91) - Співробітництво (5,29) - Маніпуляція (4,46) - Домінування (4,29) - Суперництво (3,77) - Ігнорування (2,23) - Пристосування (2,06)
		низький	середній	високий
				Рівень репутації

Рис. 5.9. Позиціонування стратегій переговорів в матриці за їх пріоритетністю

Згідно з методичним підходом, представленим у табл. 5.22, в дисертації розроблено організаційний форсайт щодо використання Agile технологій в залежності від досягнутих підприємством рівнів атрактивності та репутації. Важливість і переважність використання Agile технологій зазначено автором у роботі [130]. В опитуванні за організаційним форсайтом взяли участь експерти пулу, сформованого за критеріями, описаними в роботі вище.

Відповіді експертів на питання, чи вважають вони Agile-методологію дієвим інструментом для покращення організації роботи фахівців підприємства з формування стратегій розвитку підприємств, представлені на рис. 5.10.

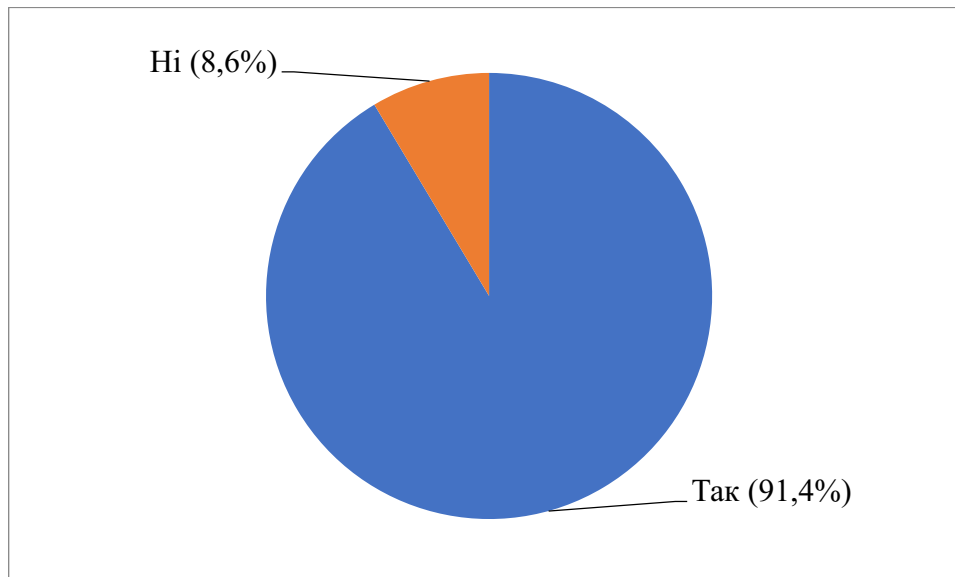


Рис. 5.10. Розподіл відповідей експертів щодо дієвості Agile-методології для покращення роботи фахівців з формування стратегій

Таким чином, абсолютна більшість експертів, що приймали участь у форсайті, засвідчили важливість застосування Agile-методології (91,4%) для покращення організації роботи фахівців підприємства.

Зі структури анкети (додаток Г, рис. Г.8 – рис. Г.13), запропонованої експертам форсайту, можна зробити висновок, що для дослідження були відібрані найбільш поширені у практичній діяльності підприємств і організацій Agile технології (табл. 5.19).

Зміст найбільш поширених у практичній діяльності підприємств Agile технологій

Вид Agile технологій	Відмінності від інших технологій, тобто їх основний зміст	Рекомендовані до використання ситуації, управлінські та стратегічні задачі для технологій	Позитивні сторони при використанні технологій	Недоліки, в яких випадках не може бути використана технологія	Н джерела з списку літератури за розділом
1	2	3	4	5	6
Scrum	Чітка структура з визначеними ролями (Scrum Master, Product Owner) та спринтами. Найкраще працює у проєктній, матричній та бірюзовій організаційних структурах де команди можуть самостійно організовувати роботу та швидко адаптуватися.	Розробка складних продуктів з потребою швидкої адаптації. Управління інноваційними та продуктовими проєктами (IT, R&D, стартапи). Стратегічне управління крос-функціональними командами. Впровадження нових бізнес-моделей.	Гнучкість, прозорість, регулярний зворотний зв'язок	Вимагає дисципліни, не підходить для проєктів з постійними змінами пріоритетів	[131], [138], [139]
Kanban	Візуалізація завдань на дошці, обмеження Work in Progress (WIP), відсутність чітких спринтів. Підходить для функціональної, лінійної, мережної та бірюзової організаційних структур де важлива операційна ефективність та гнучкість.	Процеси з безперервним потоком, підтримка та обслуговування. Операційне управління (бізнес-процеси, ланцюги постачання). Покращення ефективності відділів підтримки (HR, бухгалтерія, виробництво). Оптимізація стратегічних процесів (дистанційні та розподілені команди).	Простота впровадження, гнучкість	Може призвести до перевантаження без обмежень WIP	[132], [138], [139]
Lean	Орієнтація на мінімізацію витрат та усунення зайвих процесів. Найкраще працює у дивізіональних, лінійних функціональних та мережних організаційних структурах, де потрібно системне вдосконалення та зменшення витрат.	Оптимізація процесів, виробництво, розробка Minimum viable product (MVP). Розробка стратегій ефективності та оптимізації (операційний менеджмент). Управління змінами в організації (реструктуризація, масштабування). Системний розвиток корпоративних стратегій.	Зменшення витрат, підвищення ефективності	Вимагає глибокого розуміння процесів, складність впровадження у великих організаціях	[133], [140], [141]

Продовження таблиці 5.19

1	2	3	4	5	6
Extreme Programming (XP)	Інтенсивне тестування, парне програмування, часті релізи Найкраще працює у бірюзових і проектних структурах, де є автономні команди, що швидко розробляють продукти.	Проекти з високими вимогами до якості коду та частими змінами Управління розробкою технологічних інновацій. Забезпечення високої якості розробки (розробка критично важливих систем). Технологічна трансформація компаній.	Висока якість коду, мінімізація багів	Високі витрати на тестування, потребує досвідченої команди	[134], [140], [141]
Crystal	Мінімізація бюрократії, адаптація під розмір команди та критичність проекту Найкраще підходить для бірюзових та проектних структур, де важлива мінімізація бюрократії та гнучке управління знаннями.	Невеликі команди, де важлива швидка адаптація Управління креативними проектами (маркетинг, дизайн, розробка ігор). Формування стратегічних команд у R&D. Індивідуалізований підхід до розвитку компанії.	Гнучкість, відсутність зайвих процесів	Вимагає дисципліни, складність масштабування	[135], [142]
Feature-Driven Development (FDD)	Орієнтація на розробку функціоналу з детальним плануванням Найкраще працює у функціональних, лінійних та дивізійних структурах, де потрібно передбачуване управління масштабними IT-проектами.	Великі проекти з чіткими вимогами Управління складними IT-проектами (банки, фінанси, державний сектор). Контроль великих цифрових трансформацій. Стандартизоване управління розробкою продуктів.	Чітка документація, передбачуваність	Не підходить для малих команд, обмежена гнучкість	[136], [142]
Scrumban	Поєднання Scrum та Kanban, баланс між структурою та гнучкістю Використовується у бірюзових, матричних і мережних структурах, де потрібно поєднувати стратегічне управління з гнучким реагуванням на зміни.	Команди, яким потрібна адаптивність Kanban з ітераціями Scrum Гнучке стратегічне управління командами (адаптація до швидкозмінних ринкових умов). Оптимізація корпоративного управління (поєднання стратегічного та операційного менеджменту).	Гнучкість, прозорість, баланс між плануванням та адаптацією	Складність впровадження, потребує досвіду	[137], [142]

Згідно з розробленим методичним забезпеченням (табл. 5.17), експерти визначили, які види Agile технологій з перелічених у табл. 5.18, доречно використовувати для різних комбінацій набутих підприємством якісних рівнів атрактивності та репутації та проранжувати за 7-бальною шкалою відповідність певної Agile технології комбінаціям досягнутих якісних рівнів репутації та атрактивності підприємств.

Оброблені відповіді експертів представлені у додатку Д.1. В якості приклада Обробка анкет показала, що для першої комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький» були отримані наступні відповіді (табл. 5.20).

Таблиця 5.20

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг ¹	Сума рангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	3	3	3	17	2	2	5	3,914286	137,00
Kanban	3	6	18	2	3	3	0	4,857143	170,00
Lean	20	4	2	2	3	3	1	5,657143	198,00
Extreme Programming (XP)	2	3	0	9	17	1	3	3,542857	124,00
Crystal	1	1	5	2	4	4	18	2,400000	84,00
Feature-Driven Development (FDD)	1	6	0	1	1	21	5	2,771429	97,00
Scrumban	5	12	7	2	5	1	3	4,857143	170,00

¹розраховано в ПП STATISTICA за методом Friedman ANOVA

Згідно із розробленим методичним підходом (табл. 5.17) для оцінки узгодженості думок експертів щодо використання Agile технологій в залежності від досягнутих якісних рівнів атрактивності і репутації підприємств було розраховано коефіцієнт конкордації Кенделла в ПП STATISTICA (рис. 5.11).

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Agile.sta) ANOVA Chi Sqr. (N = 35, df = 6) = 84,76151 p = ,00000 Coeff. of Concordance = ,40363 Aver. rank r = ,38609

Рис. 5.11. Лістинг результатів дисперсійного аналізу Фрідмана (Friedman ANOVA) та коефіцієнта конкордації Кенделла для оцінки узгодженості думок експертів щодо використання Agile технологій (ППІ STATISTICA)

Згідно з рис. 5.11, значення Chi-square χ^2 досить велике 84,76151, а р-значення низьке 0,0000, що доводить існування різниці між оцінками експертів у пріоритетності використання різних Agile технологій для різних комбінацій якісних рівнів атрактивності та репутації, що є статистично значущою оцінкою.

Тобто думки експертів не можна вважати випадковими, а існує вплив рівня атрактивності й репутації підприємства на оцінку доцільності застосування Agile технологій. Значення коефіцієнта конкордації Кенделла (0,40363) свідчить про середній рівень узгодженості, тобто експерти частково згодні між собою, але не повністю. Це можна інтерпретувати як достатній рівень узгодженості, але також і про певну варіативність у їх поглядах.

Проте гіпотезу про неузгодженість думок експертів слід відкинути. Проведений аналіз дозволив розмістити Agile технології у квадрантах матриці позиціонування підприємств і стратегій за їх унікальним набором (рис. 5.12).

Різноманіття використання можливих Agile технології дозволить менеджерам гнучко використовувати їх при формуванні стратегій розвитку підприємств в разі зміни дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовища у відповідності з наведеними і виставленими експертами пріоритетами. Узагальнюючи відповіді експертів, розподіл видів стратегій переговорів та Agile технологій у матриці позиціонування підприємств і стратегій представлено у табл. 5.21.

Рівень атрактивності

високий середній низький	HB 1. Scrum (5,46) 2. Lean (5,17) 3. Kanban (4,51) 4. Scrumban (4,43) 5. XP (3,46) 6. FDD (2,80) 7. Crystal (2,17)	CB 1. Scrumban (5,86) 2. Scrum (5,11) 3. FDD (4,23) 4. Kanban (3,89) 5. Lean (3,49) 6. XP (2,94) 7. Crystal (2,49)	BB 1. Scrum (5,74) 2. Kanban (4,89) 3. Lean (4,83) 4. XP (3,77) 5. FDD (3,37) 6. Crystal (3,06) 7. Scrumban (2, 34)
	HC 1. Scrumban (6,43) 2. XP (4,94) 3. Crystal (4,23) 4. FDD (3,43) 5. Scrum (3,43) 6. Kanban (2,94) 7. Lean (2,60)	CC 1. Scrumban (5,74) 2. Kanban (5,20) 3. Scrum (4,66) 4. Crystal (3,89) 5. Lean (3,40) 6. FDD (2,77) 7. XP (2,34)	BC 1. FDD (5,66) 2. Scrumban (5,37) 3. XP (4,23) 4. Lean (3,94) 5. Kanban (3,31) 6. Scrum (2,89) 7. Crystal (2,60)
	HH 1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)	CH 1. Scrumban (5,77) 2. FDD (5,06) 3. Lean (4,46) 4. Kanban (3,40) 5. XP (3,37) 6. Scrum (3,26) 7. Crystal (2,69)	BH 1. Scrumban (5,83) 2. Scrum (5,31) 3. FDD (4,57) 4. Kanban (3,66) 5. Lean (3,40) 6. XP (2,71) 7. Crystal (2,51)

низький

середній

високий

Рівень репутації

Рис. 5.12. Позиціонування Agile технологій в матриці позиціонування підприємств і стратегій

Таким чином, використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів розширює види і межі практичного використання методології форсайту та підвищує обґрунтованість управлінських рішень в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Розроблене методичне забезпечення, що складається з двох методичних підходів до застосування інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів дозволяє з використанням експертних методів як найбільш доречних і розповсюджених у відповідності за його методологією визначити зміст інформаційних повідомлень, види стратегій переговорів та Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Таблиця 5.21

**Розподіл видів стратегій переговорів та Agile технологій у матриці
«атрактивність – репутація» за результатами опитування експертів при
використанні інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів
в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки
вражень**

Номер та характеристика квадранту матриці	Види стратегій переговорів (пріоритет та середній бал стратегій за відповідями експертів)	Види Agile технологій (пріоритет та середній бал Agile технологій за відповідями експертів)
1 низький рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Пристосування (5,43) 2. Компроміс (4,83) 3. Ігнорування (4,43) 4. Маніпуляція (4,06) 5. Співробітництво (3,97) 6. Суперництво (2,77) 7. Домінування (2,51)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
2 середній рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Пристосування (6,00) 2. Співробітництво (5,23) 3. Компроміс (4,63) 4. Ігнорування (3,86) 5. Суперництво (3,63) 6. Маніпуляція (3,00) 7. Домінування (2,06)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
3 низький рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Ігнорування (5,11) 2. Компроміс (5,03) 3. Пристосування (4,69) 4. Маніпуляція (3,94) 5. Співробітництво (3,17) 6. Суперництво (3,14) 7. Домінування (2,91)	1. Scrumban (5,77) 2. FDD (5,06) 3. Lean (4,46) 4. Kanban (3,40) 5. XP (3,37) 6. Scrum (3,26) 7. Crystal (2,69)

Продовження таблиці 5.21

Номер та характеристика квадранту матриці	Види стратегій переговорів (пріоритет та середній бал стратегій за відповідями експертів)	Види Agile технологій (пріоритет та середній бал Agile технологій за відповідями експертів)
4 високий рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Домінування (5,26) 2. Співробітництво (4,80) 3. Маніпуляція (4,74) 4. Суперництво (4,17) 5. Компроміс (3,72) 6. Пристосування (2,71) 7. Ігнорування (2,60)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
5 середній рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Компроміс (5,42) 2. Співробітництво (5,40) 3. Маніпуляція (5,20) 4. Суперництво (3,89) 5. Домінування (3,40) 6. Ігнорування (2,46) 7. Пристосування (2,11)	1. Scrumban (5,74) 2. Kanban (5,20) 3. Scrum (4,66) 4. Crystal (3,89) 5. Lean (3,40) 6. FDD (2,77) 7. XP (2,34)
6 низький рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Компроміс (5,91) 2. Співробітництво (5,29) 3. Маніпуляція (4,46) 4. Домінування (4,29) 5. Суперництво (3,77) 6. Ігнорування (2,23) 7. Пристосування (2,06)	1. Scrumban (5,83) 2. Scrum (5,31) 3. FDD (4,57) 4. Kanban (3,66) 5. Lean (3,40) 6. XP (2,71) 7. Crystal (2,51)
7 високий рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Співробітництво (6,03) 2. Суперництво (5,71) 3. Компроміс (4,97) 4. Домінування (4,00) 5. Маніпуляція (3,34) 6. Ігнорування (2,09) 7. Пристосування (1,86)	1. Scrumban (5,86) 2. Scrum (5,11) 3. FDD (4,23) 4. Kanban (3,89) 5. Lean (3,49) 6. XP (2,94) 7. Crystal (2,49)
8 середній рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Співробітництво (6,11) 2. Компроміс (5,66) 3. Суперництво (4,80) 4. Домінування (4,03) 5. Маніпуляція (2,94) 6. Ігнорування (2,51) 7. Пристосування (1, 94)	1. FDD (5,66) 2. Scrumban (5,37) 3. XP (4,23) 4. Lean (3,94) 5. Kanban (3,31) 6. Scrum (2,89) 7. Crystal (2,60)
9 високий рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Домінування (5,69) 2. Суперництво (5,31) 3. Співробітництво (5,11) 4. Компроміс (4,37) 5. Маніпуляція (3,06) 6. Ігнорування (2,51) 7. Пристосування (1, 94)	1. Scrum (5,74) 2. Kanban (4,89) 3. Lean (4,83) 4. XP (3,77) 5. FDD (3,37) 6. Crystal (3,06) 7. Scrumban (2, 34)

Практичне використання методичних підходів інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів дозволяє враховувати

раціональні та емоційні враження стейкхолдерів підприємств для забезпечення стратегування розвитку при формуванні і виборі стратегій підприємств.

5.4. Практичні рекомендації до організація стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень

Об'єднуючи всі науково-методологічні, науково-методичні підходи та практичні пропозиції дисертації з дослідження проблеми стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, організацію цього процесу на підприємствах можливо узагальнити і представити як послідовність етапів (рис. 5.13).

Власники, топ-менеджмент (по 8 год) Спеціалісти відділів: 1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 8 год) 2. Планово-економічний відділ (2 по 8 год) 3. Маркетингу (3, по 8 г.) 4. Виробничих підрозділів (4, по 8 г.) 5. . Інвестиційного підрозділу (2, по 8 г) 6. Інноваційного відділу (2 по 8 год) 7. Відділу кадрів (2 по 8 год) 8. Контролю якості (3 по 8 год)	1 етап Збір даних та формування візії та місії підприємства: 1. Опитування зовнішні консультанти поживачів 2. Аналіз конкурентів 3. Аналіз зовнішнього середовища щодо територіальної громади	Зовнішні консультанти: Лінгвіст (1, 8 год) ; Група споживачів (25 осіб по 2 год) Партнери (5 по 2 год) Представники органів самоврядування (3 по 4 год)
1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 8 год) 2. Планово-економічний відділ (2 по 8 год)	2 етап Декомпозиція місії (виділення цілей, побудова дерева цілей)	
1. Відділ стратегічного розвитку (1 по 3 год) 2. Планово-	3 етап Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища	

економічний відділ (1 по 2 год) 3. Маркетингу (1, по 2 г.) 4. Виробничих підрозділів (2, по 2 г.) 5. Інвестиційного підрозділу (1, по 2 г.) 6. Інноваційного відділу (2 по 2 год) 7. Відділу кадрів (1 по 3 год) 8. Контролю якості (1 по 2 год)	(SWOT, TOWS аналізи)	
1. Відділ стратегічного розвитку (1 по 2 год)	4 етап Побудова стратегічного вектору на основі результатів матриці стратегічного балансу, позиціонування стратегії на стратегічному векторі	
	5 етап Визначення ключових факторів успіху з використанням багатовимірної факторної аналізу	

1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 2 год)	5-1 Визначення часткових показників атрактивності, розрахунок таксономічного інтегрального показника розвитку атрактивності 1.	5-2 Визначення часткових показників репутації підприємства за видами вражень, розрахунок таксономічного інтегрального показника розвитку репутації	1. Відділ Маркетингу (3, по 8 г.)

1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 2 год)	6 етап Побудова матриці стратегування розвитку підприємств і позиціонування підприємства за таксономічними інтегральними показниками розвитку атрактивності підприємства та репутації підприємства, визначення	



підрозділу (1, по 8 г) 6. Інноваційного відділу (1 по 8 год) 7. Відділу кадрів (1 по 8 год) 8. Контролю якості (1 по 8 год)		
Власники, топ-менеджмент (по 8 год) Спеціалісти відділів: 1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 8 год) 2. Планово-економічний відділ (2 по 8 год)	10 етап Остаточне узгодження стратегічного плану реалізації стратегії розвитку підприємства	



Власники, топ-менеджмент (по 8 год) 1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 8 год) 2. Планово-економічний відділ (2 по 8 год) 3. Маркетингу (2, по 8 год.) 4. Відділ кадрів (1 по 8 год)	11-1 етап Визначення стратегій бізнес-переговорів з партнерами за матрицею стратегій розвитку підприємства	11-2 етап Визначення видів Agile технологій за матрицею стратегій розвитку підприємства для організації її впровадження	1. Відділ стратегічного розвитку (2 по 8 год) 2. Планово-економічний відділ (2 по 8 год) 3. Відділ кадрів (2 по 8 год)

Рис. 5.13. Узагальнена послідовність етапів організації процесу стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Згідно з науково-методологічним підходом, розробленим у дисертації, найбільший інтерес представляють етапи, в яких обґрунтовано пропозиції автора до внесення необхідних змін, а саме:

3 етап, що характеризує використання ресурсного підходу за SWOT і TOWS аналізом, оскільки в його традиційні розрахунки внесено зміни щодо кількісних визначень впливу факторів та стратегічних резервів;

4 етап з побудови запропонованого стратегічного вектору попередньої ідентифікації стратегій за результатами матриці стратегічного балансу;

5 етап згідно з підходом визначення ключових факторів успіху з використанням багатовимірної факторної аналізу, який детально розглянуто у підрозділах 5.1 та 5.2;

6 етап з побудови матриці стратегування розвитку підприємств і позиціонування підприємства за таксономічними інтегральними показниками розвитку атрактивності підприємства та репутації підприємства, визначення стратегії за квадрантами матриці, що представлена у підрозділі 5.2;

7 і 8 етапи з прогнозування траєкторії руху позицій підприємств за значеннями інтегральних таксономічних показників розвитку атрактивності і репутації та рейтингування заходів для формування стратегічних планів розглянуто у підрозділах 5.1 і 5.2;

9 етап вимагає ілюстрації та пояснення щодо розрахунку динамічних компетентностей підприємств для формування комплексного стратегічного плану з реалізації стратегій за підходом динамічних компетентностей підприємства;

11 етап щодо визначення прийнятних стратегій переговорів та Agile технологій розглянуто у підрозділі 5.3.

Таким чином доцільно зупинитися на окремих етапах і запропонувати їх послідовну реалізацію з використанням сучасних програмних продуктів, які здатні візуалізувати організацію процесу стратегування в цілому для контролювання та зручності моніторингу його виконання. Всі етапи, які не розглянуто детально у підрозділах дисертації і в які внесено зміни, розглянуто для ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» (для ілюстрування особливостей їх перебігу).

3 етап SWOT аналізу представлено у табл. 5.22.

Таблиця 5.22

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

Внутрішнє середовище							
Сильні сторони	Ранг	Вагомість	Вплив	Слабкі сторони	Ранг	Вагомість	Вплив
Сильний бренд	10	3	30	Застаріле обладнання	7	3	21
Висока якість продукції	9	3	27	Недостатнє інвестування в інновації	1	2	2
Широкий асортимент продукції	8	2	16	Слабкий маркетинг	6	2	12
Ефективна система дистрибуції	4	2	8	Недостатня диверсифікація ринків збуту	3	1	3
Висококваліфікований персонал	5	2	10	Значна частина виробничих процесів виконується вручну	2	2	4
Σ			91	Σ			42
Зовнішнє середовище							
Можливості	Ранг	Вагомість	Вплив	Загрози	Ранг	Вагомість	Вплив
Партнерства з іншими виробниками	6	3	18	Зниження закупівельної спроможності	5	2	10
Виробництво продуктів для військових потреб	2	2	4	Порушення ланцюгів постачання	7	2	14
Розширення асортименту продукції	3	2	6	Зруйнування фабрики внаслідок військових дій	8	3	24
Впровадження екологічних стандартів виробництва	1	1	1	Перебої з електропостачанням	4	2	8
Σ			29	Σ			56

Виходячи з вищевказаних показників можна розрахувати наступні дані:

Загальна оцінка SWOT-аналізу = $(91-42)+(29-56) = 22$

Оцінка стратегічного балансу SWOT-аналізу = $(3 \times 55) + (3 \times 36) = 273$

Відповідна мінімальна оцінка стратегічного вектору дорівнюватиме - 273. Кожна матриця стратегічного балансу дозволяє побудувати ексклюзивний стратегічний вектор в залежності від кількості факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та обраної шкали вимірювання сили впливу кожного фактора. Тобто стратегічний вектор буде обмежений числами від -273 до 0 для деструктивних стратегій та від 0 до 273 для конструктивних. Для того, щоб уточнити межі відрізків стратегічного вектора, які притаманні запропонованим загальноекономічним стратегіям, доцільно скористатися положеннями теорії нечітких множин. Побудовані функції приналежності та межі інтервалів загальноекономічних стратегій для даного вектора наведені на рис. 5.14.

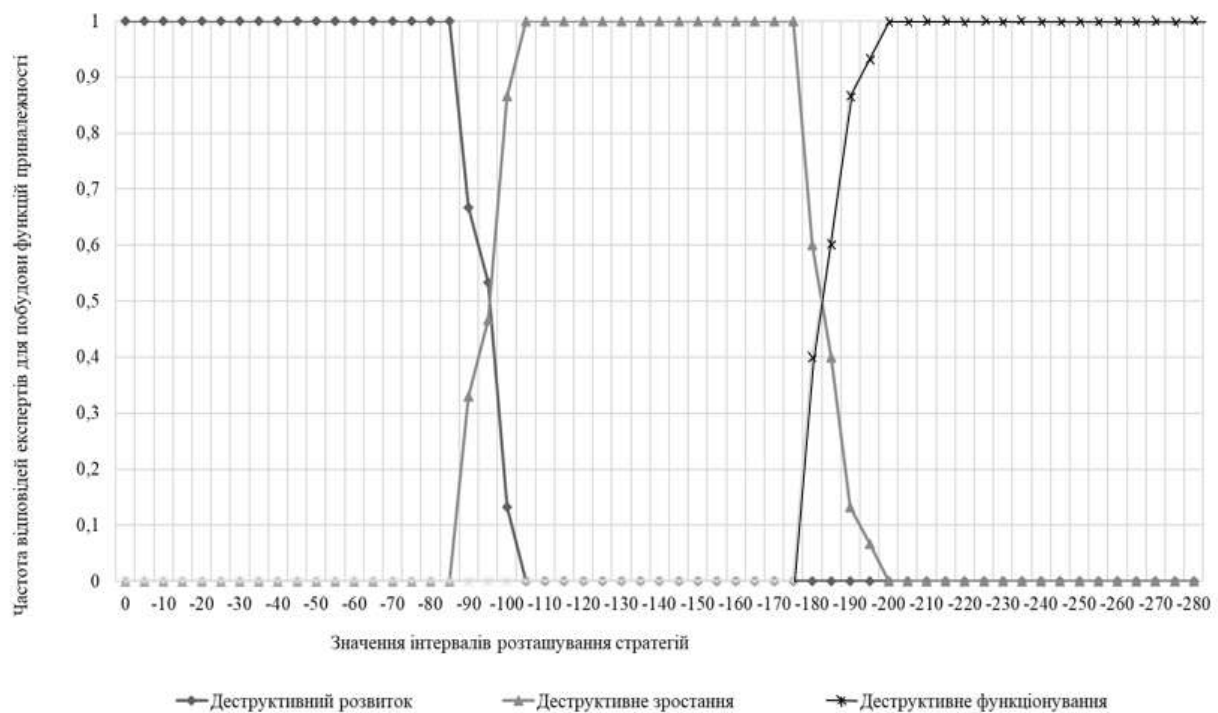


Рис. 5.14. Функції та інтервали функцій приналежності для загальноекономічних деструктивних стратегій

У табл 5.23 наведено значення інтервалів деструктивних стратегій за побудованими функціями приналежності.

Таблиця 5.23

**Значення інтервалів деструктивних стратегій за побудованими
функціями приналежності**

Вид загальнооекономічної стратегії	Значення чітких інтервалів	Значення нечітких інтервалів
Деструктивне розвиток	0 – -80	-80 – -100
Деструктивне зростання	-100 – -175	-175 – -200
Деструктивний функціонування	-200 – -273	

Для конструктивних стратегій чітки й нечіткі інтервали представлено на рис. 5.15 та у табл 5.24.

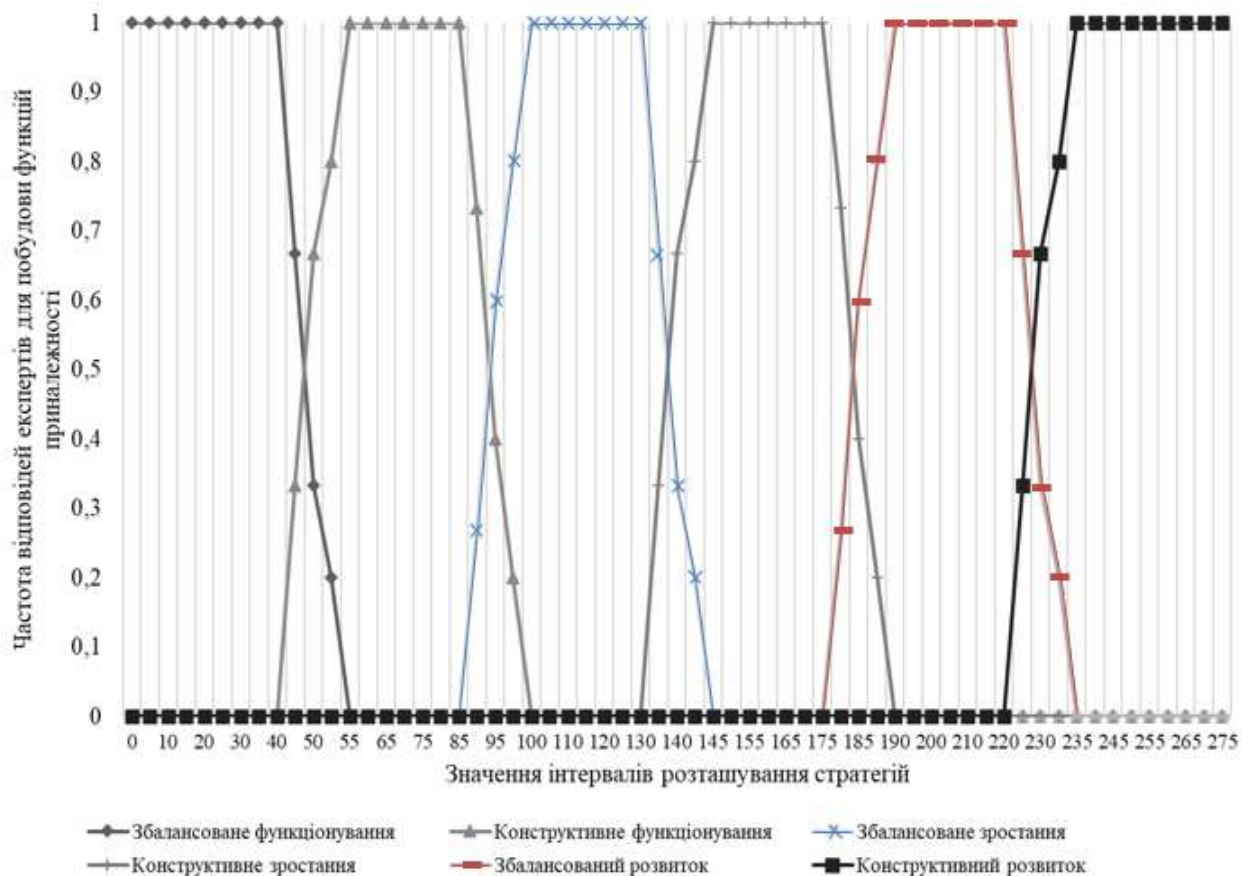


Рис. 5.15. Інтервали та функції приналежності загальнооекономічних стратегій

Таблиця 5.24

**Значення інтервалів конструктивних стратегій за побудованими
функціями приналежності**

Вид загальнооекономічної стратегії	Значення чітких інтервалів	Значення нечітких інтервалів
Збалансоване функціонування	0 - 40	40 - 55
Конструктивне функціонування	55 - 85	85 - 100
Збалансоване зростання	100 - 130	130 - 145
Конструктивне зростання	145 - 175	175 - 190
Збалансований розвиток	190 - 220	220 - 235
Конструктивний розвиток	235 - 275	

Відповіді експертів для побудови функцій приналежності наведено у додатку Ж.

В залежності від значення матриці SWOTаналізу, підприємство потрапляє в той інтервал стратегії, який згідно з оціненими умовами внутрішнього і зовнішнього середовища нараховано у матриці стратегічного балансу. Для досліджуваного підприємства сума матриці стратегічного балансу дорівнює 22, тобто для нього досяжною стратегією за ресурсним підходом може бути стратегія збалансованого функціонування, оскільки її інтервалу притаманні значення від 0 до 40.

Спираючись на попередню оцінку сильних і слабких сторін, підприємству особливу увагу слід приділити використанню екологічно чистих матеріалів у виробництво, зменшенню відходів і використанню енергозберігаючих технологій, що забезпечить екологічну відповідальність підприємства. У соціальному аспекті важливо створювати належні умови праці для співробітників, підвищувати їх кваліфікацію та мотивацію, а також орієнтуватися на запити клієнтів, пропонуючи якісну й інноваційну продукцію.

Така стратегія збалансованого функціонування дозволить оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність поставок і сформувати позитивну репутацію. Вона стане основою до

довгострокового сталого розвитку підприємства, інтегруючи економічні, екологічні та соціальні цілі.

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно перейти до матриці TOWS-аналізу (табл. 5.25), яка допомагає інтегрувати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, згідно з розрахованими стратегічними резервів (СР).

Таблиця 5.25

Матриця TOWS-аналізу для ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

	О (можливості)	Кв	Фз	Ез	СР	Т (загрози)	Кв	Фз	Ез	СР
S (сильні сторони)	SO Стратегії «Maxi-Maxi»					ST Стратегії «Maxi-Mini»				
	Використовувати сильний бренд і широкий асортимент для введення нових продуктів, що відповідають актуальним споживчим трендам (здорове харчування, безглютенові продукти).	0,034	5	10	0,017	Підвищити лояльність споживачів через акції та знижки, використовуючи сильний бренд та хорошу репутацію.	0,034	8	10	0,007
	Залучити місцевих партнерів для спільних виробничих проєктів, що зменшить витрати та забезпечить стабільні поставки.	0,097	9	10	0,010	Використовувати ефективну дистрибуцію для швидкого реагування на зміни у ланцюгах постачання, наприклад, шукаючи альтернативні шляхи постачання сировини.	0,062	6	10	0,025
	Переключити частину виробництва на поставки продукції для військових або гуманітарних цілей, використовуючи висококваліфікований персонал.	0,041	7	10	0,012	Перенести частину виробництва в більш безпечні регіони України, де менше загроз від бойових дій, при цьому зберігаючи операційну ефективність.	0,117	10	10	0
W (слабкі сторони)	WO Стратегії «Mini-Maxi»					WT Стратегії «Mini-Mini»				
	Створити спільні маркетингові кампанії з іншими виробниками для підвищення впізнаваності бренду та просування нових продуктів.	0,138	8	10	0,028	Оновити старі машини за рахунок кредитів або партнерств, щоб зменшити витрати та підвищити якість.	0,076	5	10	0,038

Продовження таблиці 5.25

	О (можливості)	Кв	Фз	Ез	СР	Т (загрози)	Кв	Фз	Ез	СР
	Шукати партнерів або інвесторів для оновлення устаткування, що дозволить покращити якість продукції та зменшити витрати на виробництво.	0,076	6	10	0,030	Створити чітку стратегію, орієнтуючись на місцевий ринок, з акцентом на актуальні потреби споживачів в умовах кризи.	0,117	7	10	0,035
	Залучити нових постачальників сировини для зменшення ризиків у разі перебоїв з поставками через воєнні дії або економічну нестабільність.	0,097	4	10	0,058	Інвестувати в альтернативні джерела енергії (генератори, сонячні панелі) для забезпечення безперервного виробничого процесу.	0,110	9	10	0,011

Отже, першочерговими для ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» є стратегічні заходи, спрямовані на забезпечення стабільності виробництва, зокрема перенесення частини виробничих потужностей у безпечні регіони, підвищення лояльності споживачів через акції та знижки, залучення місцевих партнерів, інвестування в альтернативні джерела енергії, виробництво продукції для військових потреб і запуск нових продуктів, що відповідають сучасним споживчим трендам.

Всі етапи науково-методологічного підходу до 9 етапу розглянуті у відповідних вказаних підрозділах дисертації. Тому певний інтерес представляє ілюстрування розрахунку інтегрального показника динамічних компетентностей підприємства для формування комплексного стратегічного плану з реалізації стратегій за підходом динамічних компетентностей підприємства.

Для визначення наявності динамічних компетентностей підприємства для формування і впровадження стратегій ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» доцільно застосувати сучасні підходи, які враховують не тільки поточний стан підприємства, так і його динамічні компетентності до розвитку. Одним із таких підходів є аналіз динамічних компетентностей, який акцентує увагу на

управлінських, технологічних та організаційних можливостях, що забезпечують конкурентні переваги. ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень», як виробник і реалізатор кондитерської продукції, функціонує в умовах, де ринкова позиція залежить не лише від ефективності використання ресурсів, а й від здатності адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, тобто емоційональних враженнях, технологічних трендах, тобто райональних враженнях і регуляторних вимогах.

Застосування експертних методів у рамках цього підходу забезпечує об'єктивність і комплексність оцінки. Експерти оцінюють основні компетентності підприємства, що дозволяє сформувати цілісну картину сильних і слабких сторін підприємства, визначити його стратегічні переваги. У таблиці 5.26 перелік динамічних компетентностей, що є типовим.

Таблиця 5.26

**Динамічні компетентності підприємства для формування і
впровадження стратегій**

1. Здатність до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами
2. Здатність до автоматизації виробничих процесів
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку
4. Здатність до моніторингу постачальників та оцінки їхньої надійності
5. Здатність до побудови довгострокових відносин із постачальниками
6. Здатність до формування обґрунтованих виробничих запасів на принципах прокьюрімента
7. Здатність забезпечити гнучкість виробничої системи за рахунок оснащення виробництва прогресивними основними виробничими фондами
8. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання сучасних технологій
9. Здатність до забезпечення професійного розвитку персоналу
10. Здатність до управління ризиками
11. Здатність до впровадження інновацій
12. Здатність до інвестування у розвиток підприємства

Наведені у табл.5.26 компетентності доцільно визначити в контексті наявних ресурсів підприємства: виробничих, фінансових, маркетингових, технологічних, інноваційних, людських, інформаційних, управлінських, часових, просторових, що наведено у табл. 5.27.

Таблиця 5.27

Експертна оцінка компетентностей підприємства за наявністю ресурсів

Види ресурсів	Оцінка експертів										Підсумкова оцінка (K^{CPj})
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Здатність до макроекономічного аналізу ситуації в країні та за її межами											
Виробничі	2	1	1	2	3	3	2	1	2	2	1,9
Фінансові	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4,6
Маркетингові	3	3	5	4	5	5	3	4	4	3	3,9
Технологічні	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2,9
Інноваційні	4	3	5	3	4	4	3	5	3	3	3,7
Трудові	3	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3,1
Інформаційні	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4,5
Управлінські	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3,8
Часові	2	1	1	3	2	2	2	3	1	3	2
Просторові	3	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2,2
2. Здатність до автоматизації виробничих процесів											
Виробничі	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2,7
Фінансові	4	5	5	3	4	4	5	4	5	3	4,2
Маркетингові	2	2	1	2	3	2	1	2	2	2	1,9
Технологічні	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4,7
Інноваційні	4	3	4	4	5	5	4	3	4	4	4
Трудові	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3,3
Інформаційні	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,8
Управлінські	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4,7
Часові	3	4	4	3	3	4	3	3	2	2	3,1
Просторові	2	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1,4
3. Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринку											
Виробничі	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3,3
Фінансові	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4,1
Маркетингові	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,8
Технологічні	3	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3
Інноваційні	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
Трудові	3	3	3	4	2	3	3	3	4	3	3,1
Інформаційні	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,8
Управлінські	4	4	3	4	4	4	3	5	5	3	3,9
Часові	2	2	1	2	1	3	2	2	3	2	2
Просторові	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2,7

Продовження таблиці 5.27

Види ресурсів	Оцінка експертів										Підсумкова оцінка (K^{CPj})
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Здатність до моніторингу постачальників та оцінки їхньої надійності											
Виробничі	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3,9
Фінансові	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3,1
Маркетингові	2	2	1	1	2	2	3	1	1	2	1,7
Технологічні	3	3	2	2	4	3	4	2	3	3	2,9
Інноваційні	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1,8
Трудові	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4,6
Інформаційні	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4,6
Управлінські	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3,9
Часові	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2,7
Просторові	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2,6
5. Здатність до побудови довгострокових відносин із постачальниками											
Виробничі	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4,4
Фінансові	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
Маркетингові	2	2	3	1	1	2	2	3	1	1	1,8
Технологічні	3	3	4	3	3	3	4	2	2	3	3
Інноваційні	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2,6
Трудові	4	4	4	4	3	3	4	5	3	3	3,7
Інформаційні	4	4	2	2	4	3	4	4	3	4	3,4
Управлінські	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4,8
Часові	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3,1
Просторові	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2,6
6. Здатність до формування обґрунтованих виробничих запасів на принципах прокьюрімента											
Виробничі	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Фінансові	4	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4,1
Маркетингові	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2,1
Технологічні	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3,3
Інноваційні	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2,8
Трудові	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4,8
Інформаційні	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4,7
Управлінські	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
Часові	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3,9
Просторові	3	3	2	3	3	3	4	4	3	2	3
7. Здатність забезпечити гнучкість виробничої системи за рахунок оснащення виробництва прогресивними основними виробничими фондами											
Виробничі	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Фінансові	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4,8
Маркетингові	2	2	1	2	1	1	2	3	2	3	1,9
Технологічні	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,9

Продовження таблиці 5.27

Види ресурсів	Оцінка експертів										Підсумкова оцінка (K^{CPj})
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Інноваційні	4	4	5	4	4	5	4	3	4	3	4
Трудові	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,2
Інформаційні	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3,7
Управлінські	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4,1
Часові	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2,7
Просторові	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	2,5
8. Здатність забезпечити внутрішню гнучкість виробничої системи за рахунок використання сучасних технологій											
Виробничі	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
Фінансові	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4,4
Маркетингові	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2,3
Технологічні	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4,7
Інноваційні	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,8
Трудові	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3,1
Інформаційні	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,8
Управлінські	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3,7
Часові	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2,7
Просторові	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	2,2
9. Здатність до забезпечення професійного розвитку персоналу											
Виробничі	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2,6
Фінансові	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	4
Маркетингові	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1,6
Технологічні	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3,6
Інноваційні	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2,5
Трудові	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4,7
Інформаційні	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2,8
Управлінські	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Часові	3	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3,2
Просторові	2	1	2	2	2	3	3	3	2	1	2,1
10. Здатність до управління ризиками											
Виробничі	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3,5
Фінансові	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4,6
Маркетингові	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2,7
Технологічні	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4,1
Інноваційні	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2,8
Трудові	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2,6
Інформаційні	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4,7
Управлінські	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4,8
Часові	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3,7
Просторові	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3,6

Продовження таблиці 5.27

Види ресурсів	Оцінка експертів										Підсумкова оцінка (K^{CP_j})
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
11. Здатність до впровадження інновацій											
Виробничі	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3,6
Фінансові	5	5	4	5	3	5	5	5	5	3	4,5
Маркетингові	4	4	4	3	3	2	4	4	4	3	3,5
Технологічні	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,9
Інноваційні	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Трудові	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4,1
Інформаційні	5	5	5	4	4	3	5	3	5	5	4,4
Управлінські	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,8
Часові	3	3	2	1	1	3	3	2	4	4	2,6
Просторові	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2,7
12. Здатність до інвестування у розвиток підприємства											
Виробничі	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3,7
Фінансові	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Маркетингові	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2,7
Технологічні	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4,8
Інноваційні	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4,9
Трудові	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,8
Інформаційні	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3,6
Управлінські	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3,8
Часові	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3,3
Просторові	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2,7

На основі експертних оцінок елементів стратегічного потенціалу ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» доцільно розрахувати матрицю оцінки стратегічного потенціалу (табл. 5.28).

Таблиця 5.28

Матриця оцінки інтегрального показника компетентності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень»

Елементи стратегічного потенціалу (здатності)	(Kі ЗН)	Види ресурсів																				Підсумкова оцінка
		виробничі		фінансові		маркетингові		технологічні		інноваційні		трудові		інформаційні		управлінські		часові		просторові		
		K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	K ^{CP} _j	R _{ij}	
1	0,026	1,9	0,049	4,6	0,118	3,9	0,100	2,9	0,074	3,7	0,095	3,1	0,079	4,5	0,115	3,8	0,097	2,0	0,051	2,2	0,056	0,084
2	0,141	2,7	0,381	4,2	0,592	1,9	0,268	4,7	0,663	4,0	0,564	3,3	0,465	4,8	0,677	4,7	0,663	3,1	0,437	1,4	0,197	0,491
3	0,115	3,3	0,381	4,1	0,473	4,8	0,554	3	0,346	4,9	0,565	3,1	0,358	4,8	0,554	3,9	0,450	2	0,231	2,7	0,312	0,422
4	0,103	3,9	0,400	3,1	0,318	1,7	0,174	2,9	0,297	1,8	0,185	4,6	0,472	4,6	0,472	3,9	0,400	2,7	0,277	2,6	0,267	0,326
5	0,090	4,4	0,395	4,9	0,440	1,8	0,162	3	0,269	2,6	0,233	3,7	0,332	3,4	0,305	4,8	0,431	3,1	0,278	2,6	0,233	0,308
6	0,077	5	0,385	4,1	0,315	2,1	0,162	3,3	0,254	2,8	0,215	4,8	0,369	4,7	0,362	4,9	0,377	3,9	0,300	3	0,231	0,297
7	0,038	5	0,192	4,8	0,185	1,9	0,073	4,9	0,188	4	0,154	3,2	0,123	3,7	0,142	4,1	0,158	2,7	0,104	2,5	0,096	0,142
8	0,051	4,9	0,251	4,4	0,226	2,3	0,118	4,7	0,241	4,8	0,246	3,1	0,159	3,8	0,195	3,7	0,190	2,7	0,138	2,2	0,113	0,188
9	0,013	2,6	0,033	4	0,051	1,6	0,021	3,6	0,046	2,5	0,032	4,7	0,060	2,8	0,036	5	0,064	3,2	0,041	2,1	0,027	0,041
10	0,128	3,5	0,449	4,6	0,590	2,7	0,346	4,1	0,526	2,8	0,359	2,6	0,333	4,7	0,603	4,8	0,615	3,7	0,474	3,6	0,462	0,476
11	0,064	3,6	0,231	4,5	0,288	3,5	0,224	4,9	0,314	5	0,321	4,1	0,263	4,4	0,282	3,8	0,244	2,6	0,167	2,7	0,173	0,251
12	0,154	3,7	0,569	5	0,769	2,7	0,415	4,8	0,738	4,9	0,754	3,8	0,585	3,6	0,554	3,8	0,585	3,3	0,508	2,7	0,415	0,589
Всього	1																					0,301

Інтегральний показник компетентності ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» демонструє, що найвищі оцінки отримали фінансові, маркетингові та інноваційні ресурси підприємства. Це свідчить про значну конкурентну спроможність у цих аспектах. Найслабшими виявилися просторові та часові ресурси, що може вказувати на певні обмеження у використанні територіальних та часових можливостей, які проявляються у зв'язку з воєнними умовами діяльності. Інтегральний показник компетентності (0,301) вказує на низький рівень компетентності підприємства та складність його переходу від стратегії збалансованого функціонування до стратегій розвитку, оскільки компетентності, розглянуті за раціональними враженнями, є близькими до інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємства. Коефіцієнт конкордації використовується для оцінки узгодженості експертних оцінок. Оскільки інтегральний показник динамічних компетентностей підприємства розраховано з використанням експертних методів, розраховано коефіцієнт конкордації, значення якого дорівнює 0,82, що характеризує високу узгодженість думок експертів в процесі оцінювання динамічних компетентностей:

$$W = \frac{12 * 72,1}{10^2 * (12^3 - 12)} = 0,82 \text{ або } 82\%$$

Оскільки інші етапи науково-методологічного підходу до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень розглянуті в дисертації, доцільно представити організацію виконання процесу стратегування в цілому у відповідності з рис. 5.39 з використанням сучасних інструментів програмного забезпечення, що передбачають врахування командної роботи розробниками стратегій і використовуються для організації, контролю і моніторингу інноваційних проєктів. Одним з таких розповсюджених програмних продуктів, який є популярним в процесі управління проєктами за методологією Agile для організації роботи середніх і великих команд розробників є Jira. Jira дозволяє здійснювати планування,

організовування і візуалізацію виконання робіт розробниками проєктів. Оскільки формування стратегій є складним проєктом, доцільно використати цей програмний продукт як практичний інструмент отримання достовірної інформації протягом всього життєвого циклу розробки. Завдяки Jira відносно автономні команди виконавців отримують доступ до контексту виконання робіт і можуть просуватися по етапам розробки, досягаючи основної мети – формування стратегій підприємства. Jira допомагає командам ефективно здійснювати окремі роботи проєкта завдяки погодженості дій та можливості спілкування.

Jira дозволяє встановлювати загальні цілі для різних відділів, розподіляти завдання за допомогою штучного інтелекту, здійснювати візуалізацію планів формування стратегій в цілому для окремих команд і підрозділів, що працюють над формуванням стратегічного набору підприємства [143].

Окрім цього програмного продукту також достатньо поширеними є такі. В стратегуванні для організації роботи команд з формування стратегій можливо використовувати Trello, що є простим візуальним інструментом і дуже добре підходить для технології Kanban і легкого Scrum та має можливість розширення через Power-Ups; ClickUp, що має гнучкий та візуальний інтерфейс, дошки, списки, калентар; Asana, яка є зручним продуктом для управління проєктами і завданнями, має дошки, таймлайни і календарі, добре підлаштовується під Scrumban. Як рекомендують проджект менеджери, для великих Agile-команд краще всього підходять Jira, Azure DevOps, GitLab, для малтих команд і стартапів –Trello,ClickUp, Notion, Asana. Гнучкість і візуалізацію забезпечують Miro, Notion, Monday, Trello.

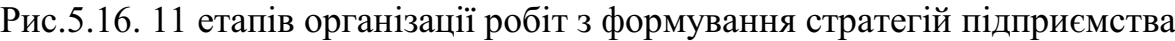
Таким чином, порівнюючи ці продукти для використання в процесі стратегування розвитку підприємств, доцільно обрати Jira, демонструє суттєву продуктивність для середніх і великих команд розробників і є надзвичайно поширеним.

Оскільки організація формування стратегій розвитку підприємства є багатоетапним (11 етапів) проєктом, в якому повинні бути погоджені дії як

власників, персоналу, так і стейкхолдерів зовнішнього середовища, з використанням Jira побудовано процес організації роботи над проектом, що представлено на рис. 5.16 – 5.20. Дотримання такого візуального представлення робіт з закріпленням за підрозділами, виконавцями, зовнішніми (позначеними квадратами) стейкхолдерами і внутрішніми виконавцями (позначеними кружечками) з закріпленням за днями, позначенням статусу роботи (готова до виконання, вимагає уточнення умов, виконується, вимагає погодження виконання в команді) підвищує оперативність, якість виконання процесу організації формування стратегій та дозволяє забезпечити командну погодженість, гнучкість і підвищити автоматизованість цього процесу. Практичні рекомендації з використання Jira вимагають набуття персоналом, тобто виконавцями і менеджерами, відповідних компетентностей, які можливо набути в разі запрошення Agile коучів для підвищення їх кваліфікації або передати на аутсорсинг розробленні подібних документів зовнішніми спеціалізованими фірмами.

Висновки за розділом 5

Розроблений методичний підхід для визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів передбачає використання таких методів за запропонованими етапами:



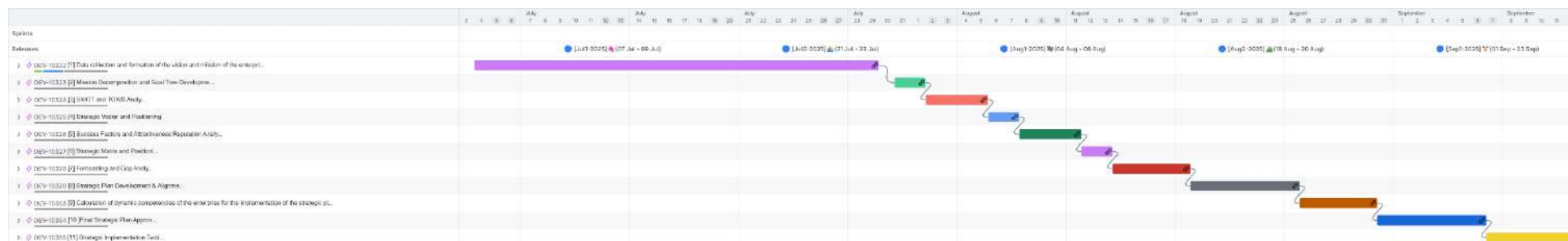


Рис. 5.17. 11 укрупнених етапів організації робіт з формування стратегій підприємства

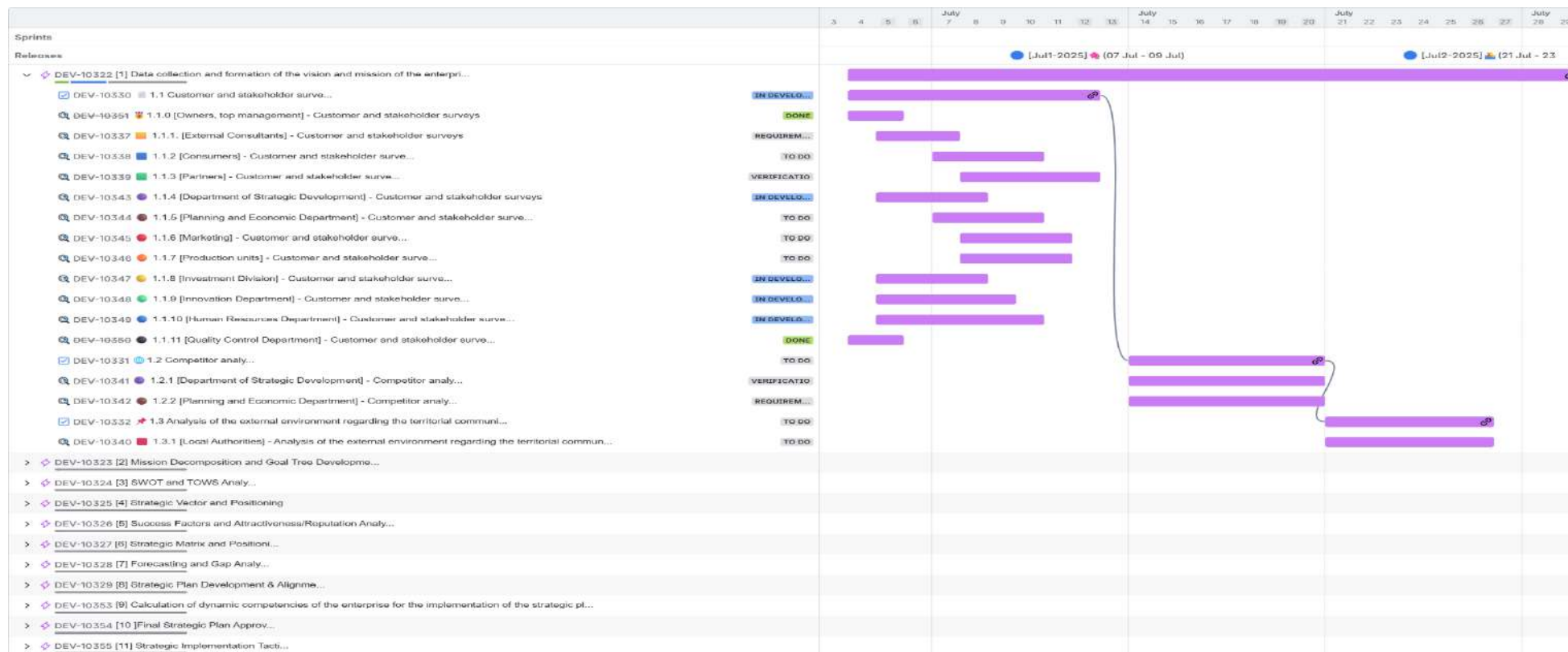


Рис.5.18. Детально розкритий 1 етап та концентровано вказані (закриті) етапи з 2 – по 11

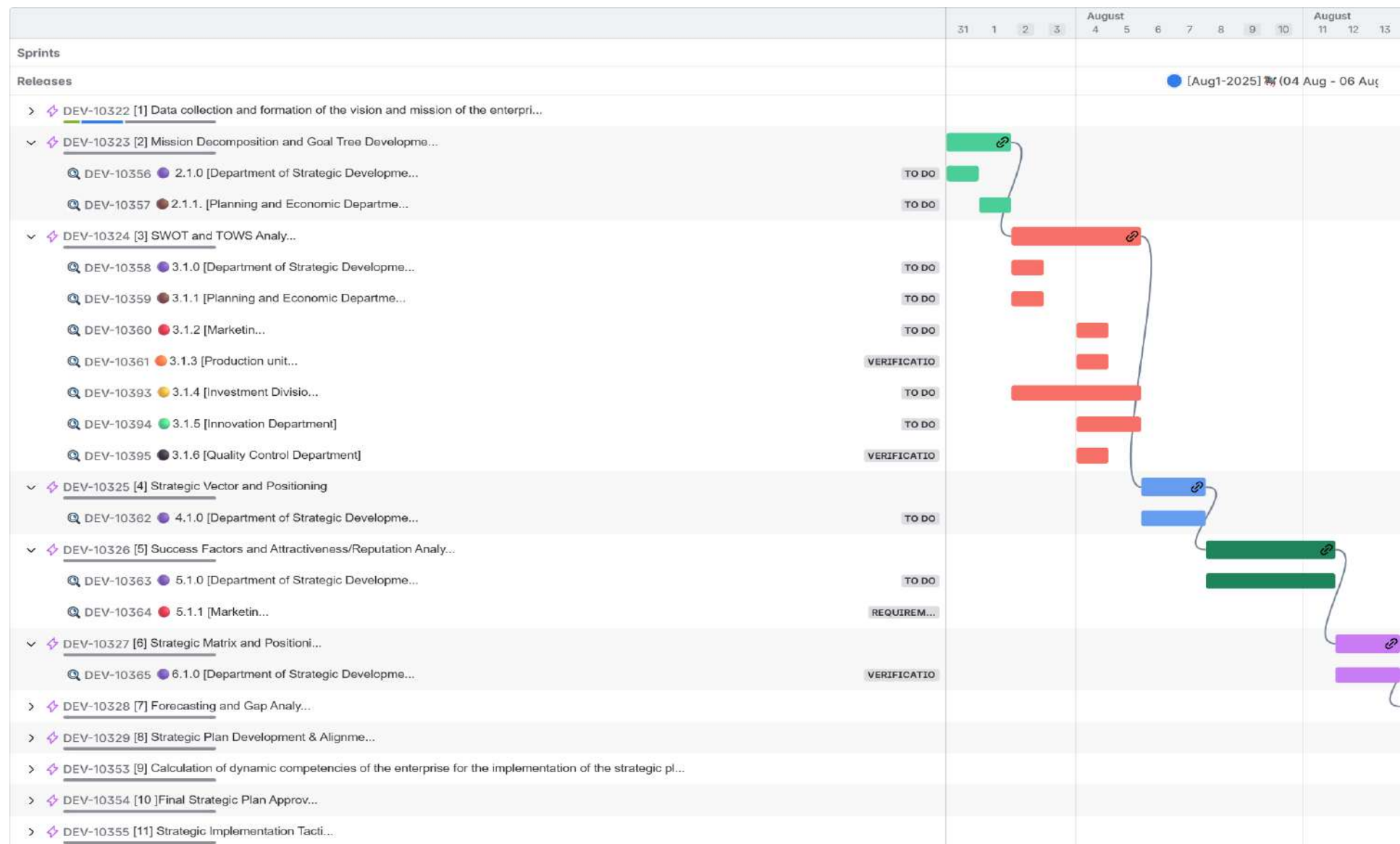


Рис.5.19. Детально розкриті етапи з 2 по 6

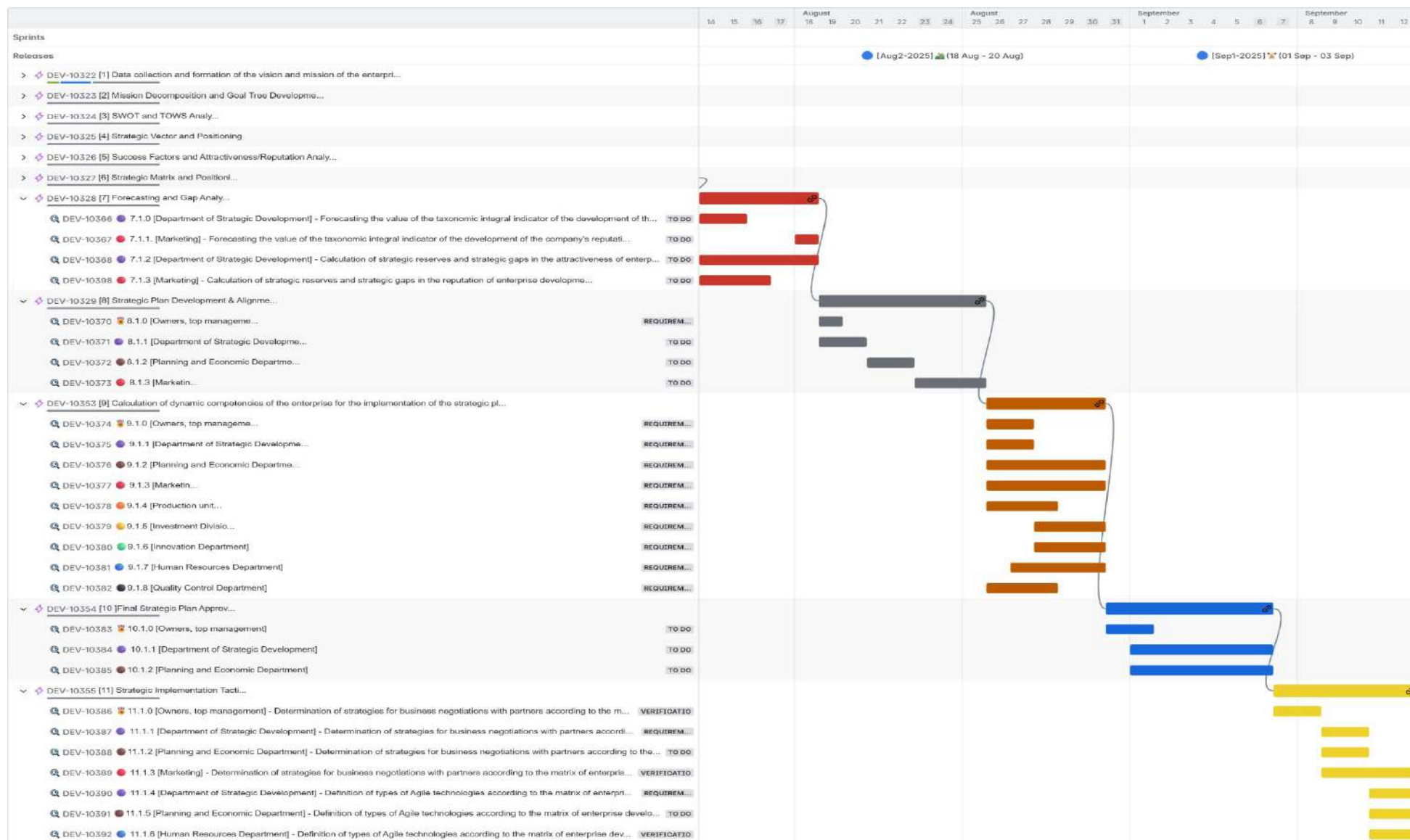


Рис.5.20. Детально розкриті етапи з 7 по 11

формування первісної системи часткових показників атрактивності за основними видами економічних ресурсів, що характеризують результати господарювання підприємств, та перебігом інноваційних та інвестиційних процесів для забезпечення розвитку підприємств (методи аналізу, синтезу, структурно-логічного аналізу, системний підхід);

обґрунтування релевантної системи часткових показників визначення атрактивності підприємств на основі виявлення найбільш значущих з них та виключення часткових показників неістотного впливу на основі виявлених латентних факторів атрактивності (метод багатовимірного факторного аналізу);

кількісне визначення значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності підприємств (метод таксономічного розрахунку);

розподіл визначених кількісних значень інтегрального показника атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів за його якісними рівнями (з використанням методу золотого перетину за функцією розвитку елементів);

прогнозування значень інтегрального таксономічного показника розвитку атрактивності для виявлення траєкторії її руху і використання в процес стратегування;

формування стратегічного плану для підвищення атрактивності підприємств з використанням стратегічних резервів і стратегічних розривів.

Таким чином, представлений методичний підхід до визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів про результати і можливості їх діяльності є певним внеском в розвиток теорії економіки та стратегування підприємств щодо використання переваг моделі економіки вражень та теорії менеджменту у контексті менеджменту підприємств. Доцільність його практичного використання є доведеною за рахунок представленої апробації.

Розвинуто змістовне наповнення властивостей вражень, відмінність яких полягає в урахуванні особливостей функціонування моделі економіки, що розповсюджується на такі властивості як: універсальність, динамічність,

домінантність, накопичуваність, адаптивність, суб'єктивність, заразливість, пластичність, запам'ятовуваність, іррадіативність, переносимість, амбівалентність, переключність, атрактивність; змістовне наповнення розуміння сутності функцій вражень: відображально-оцінювальної, мотиваційної, сигнальної, прогностичної, спонукально-регулюючої, інформаційно-комунікаційної, захисної; практичне значення удосконалення змістовності властивостей і функцій вражень полягає у доцільності базування на них методичного забезпечення визначення репутації підприємств як емоційної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень;

Обґрунтовано актуалізацію видів вражень в умовах воєнних дій за додатковими теоретично обґрунтованими і практично значущими ознаками, за: сутністю (раціональні, раціонально-емоційні (емпіричні), емоційно-раціональні (етичні), емоційні), змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, соціологічні, культурні), які доцільно використовувати в процесі: кількісного визначення інтегрального таксономічного показника розвитку репутації; формування заходів стратегічного плану забезпечення її зростання; планування переговорів із стейкхолдерами щодо інформаційного наповнення повідомлень про результати і можливості розвитку підприємств в процесі стратегування;

З використанням багатовимірної факторної аналізу, методів розрахунку інтегральних таксономічних показників розвитку, прогнозування на основі кривих зростання, методів розрахунку стратегічних резервів і стратегічних розривів розроблено методичний підхід до визначення репутації як емоційної складової формування стратегій розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що ґрунтується на патріотичних, ідеологічних, соціологічних, психологічних і культурних враженнях стейкхолдерів за результатами експертного опитування, прояв яких характеризується системою часткових показників, об'єднаних в інтегральний таксономічний показник розвитку репутації з урахуванням значущості і його розподілом на якісні рівні методом золотого перетину за функцією розвитку властивостей.

Обґрунтовано і запропоновано методичний підхід до визначення стратегій переговорів як основи інформаційно-комунікаційного форсайту в умовах економіки вражень, особливість якого полягає в позиціонуванні стратегій переговорів із стейкхолдерами для забезпечення реалізації стратегій розвитку в матриці, побудованій за інтегральними таксономічними показниками розвитку атрактивності та репутації підприємств; в якості основних стратегій переговорів запропоновано позиціонувати стратегії пристосування, компромісу, ігнорування, маніпуляції, співробітництва, суперництва, домінування за рейтингами експертів, що відрізняються пріоритетністю застосування у кожному квадранті матриці в залежності від якісних рівнів складових розвитку;

Удосконалено методичний підхід організаційного форсайту до вибору Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для забезпечення гнучкості управління роботою фахівців; відмінність методичного підходу полягає у використанні призначених за експертними методами рейтингів Agile технологіям в залежності від їх переваг та практичних напрацювань команд розробників стратегій, що уможливорює ексклюзивний вибір технологій менеджерами проектів формування стратегій за якісними рівнями раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів про результати господарювання та можливості підприємств.

Методичні підходи до форсайтів становлять відповідне методичне забезпечення форсайтингу.

Організацію робіт з формування стратегій розвитку на підприємствах в умовах економіки вражень доцільно автоматизувати з використанням програмного забезпечення, що визнано як одне з кращих, а саме Jira. Jira дозволяє здійснювати планування, слідкування, організовування і візуалізацію виконання робіт розробниками проектів. Оскільки формування стратегій є складним проектом, доцільно використати цей програмний продукт як практичний інструмент отримання достовірної інформації протягом всього життєвого циклу розробки. Завдяки Jira відносно автономні команди

виконавців отримують доступ до контексту виконання робіт і можуть просуватися по етапам розробки, досягаючи основної мети – формування стратегій підприємства. Jira допомагає командам ефективно здійснювати окремі роботи проєкта завдяки погодженості дій та можливості спілкування. У дисертації представлено результати використання Jira для організації процесу стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 5

1. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. *Економічна правда* 2020. 26.08. <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360/>
2. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. К.: Тов. "Знання", КОО, 2001. 516 с.
3. Черваньов Д. М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств. К.: Знання-Прес, 2003. 624 с.
4. Iastremska O. Definition of tourist companies attractiveness in international tourism. *Economic Annals-XXI*. 2014. № 11-12. P. 124–127. URL: <https://ea21journal.world/index.php/ea-v146-31/>. ISSN: 1728-6220.
5. Kozmenko O., Iastremska O., Poluliakhova O. (2015) Analysis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. *Investment Management and Financial Innovation*. 2015. Volume 12. Issue 3. P. 56–63. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/6826/imfi_en_2015_03_Kozmenko.pdf
6. Madhavan, Meena; Sharafuddin, Mohammed Ali; Wangtueai, Sutee (2021) Assessing Trade Attractiveness Using International Marketing Environmental Factors and Fuzzy DEMATEL, *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211046335>
7. Nguyen, Minh Ha; Luan, Nguyen Vinh; Khoa, Bui Thanh (2021) Employer attractiveness and employee performance: an exploratory study", *Journal of System and Management Sciences*, Vol. 11 No. 1. Pp. 97–123. <http://doi.org/10.33168/JSMS.2021.0107>
8. Vesela, Natalie; Rodchenko, Volodymyr; Hampel, David (2022) “On the Investment Attractiveness of Ukrainian Companies”. *European Journal of Business Science and Technology*, Vol. 8, No. 1. Pp. 54–71. <https://doi.org/10.11118/ejobsat.2022.001>

9. Wang, Lan; Han, Jian; Ramasamy, Bala; Peng, Siqing (2022). Incongruous employer brand signals and organizational attractiveness: Evidence from multinational companies in China, *Human Resource Management*, 2022. Vol. 61, No. 5. Pp. 563–584. <https://doi.org/10.1002/hrm.22121>
10. Melo, Pedro Lucas de Resende; Carneiro-da-Cunha, Julio Araújo; Telles, Renato (2022), Franchisor support and brand value empowerment of micro-franchisees: a Brazilian market perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, Vol. 14 No. 4. Pp. 616–642. <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2020-0324>
11. Wu, Lusi; Dineen, Brian R. (2023) Expanding branding: effects of multiple brand types on organizational attractiveness, *Chinese Management Studies*, 2023. Vol. 17 No. 6. Pp. 1346-1367. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2022-0246>
12. Sarasvuo, Sonja; Liljander, Veronica; Haahtela, Kari (2023) Buyer perceptions of corporate brand extension attractiveness and fit in B2B services. *Industrial Marketing Management*, 2023. Vol. 115. Pp. 69-85. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.09.006>
13. Kato, Takumi; Koizumi, Masaki (2024) “Impact of corporate purpose and product attractiveness on job satisfaction and turnover: Evidence from Japanese industries”, *Journal of Marketing Communications*, 2024. Pp. 1–16. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2297354>
14. Gong, Yu; Xu, Xiaojiang; Zhao, Changping; Schoenherr, Tobias (2024) Multi-Tier Supply Chain Learning Networks: A Simulation Study Based on the Experience-Weighted Attraction (EWA) Model. *Sustainability (Switzerland)*, Vol. 16, No. 10, Art.no. 4085. <https://doi.org/10.3390/su16104085>
15. Скляр Л. Б. Методологічні принципи побудови економіко-екологічного аналізу. *Економіка харчової промисловості : щокв. наук. журн.* 2014. № 3 (23) / засн. : Ін-т проблем ринку та екон.-екол. досліджень НАНУ, Одес. нац. акад. харч. технол. О. : ОНАХТ. С. 86 – 90.
16. Герасимов О. К. Формування системи показників оцінки ефективності діяльності підприємства за фінансовим напрямом. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 24. С. 106 – 109.

17. Говорушко Т. А. (2013) Формування джерел фінансування інвестиційної діяльності на підприємствах кондитерської промисловості в умовах глобалізації економіки : монографія / Т. А. Говорушко, Г. В. Сілакова. К. : Логос, 2013. 208 с.
18. Гриньова В. М. (2012) Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Х. : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
19. Інноваційна економіка : теоретичні та практичні аспекти: [моногр.] / Вип. 1 ; за ред. д.е.н., доц. Є. І. Масленнікова. Херсон : Гринь Д.С., 2016. Вип. 1. 854 с.
20. Механізми підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств: монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. М. Нижника, канд. екон. наук, доц. М. В. Ніколайчука. Хмельницький: ХНУ, 2014. 347 с.
21. Побережна Н. М. Ефективність використання виробничого потенціалу: теоретичний та практичний аспекти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 3. С. 212–220. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2012_3_23.pdf.
22. Стефанишин О. Б. Теоретичні основи визначення сутнісних характеристик, функцій та складових фінансового забезпечення суб'єктів господарювання // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С.40-43.
23. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 319 – 325.
24. Ястремська О. М., Герасимов О. К. Методичне забезпечення та теоретичне підґрунтя визначення основних напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2020. том 2, № 5(53). С. 23–34.

25. Лютий Я.В. Інвестиційна привабливість підприємства та середовище її формування. *Бізнес навігатор*, 2025. №5. С. 400–405. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-62>

26. Iastremska O., Stokovych H., Gasimov F. Relationship of Investment in Innovation and Logistics Activity in the Conditions of the Experience Economy Development. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Volume 14. Issue 1. P. 12 – 23. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-02>. ISSN (online): 2227-6718.

27. Ястремська О. О. Привабливість підприємницьких структур в умовах економіки вражень. *Бізнес-навігатор*. 2025. №2 (79) С. 369–372. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-61>

28. Ястремська Олеся, Кончик Дмитро. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 26-41. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240304.04>. ISSN: 2720-6394.

29. Ястремська О., Кончик Д. Інновації як основа атрактивності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р.* Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. 48 с. С. 729 – 733. ISBN: 978-617-7801-50-3. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34724>.

30. Malyarets L.M., Iastremska O.M., Herashchenko I.M., Iastremska O.O., Babenko V.O. Optimization of Indicators for Enterprise Development: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudies de Economia Aplicata*. 2020. Vol. 38 No. 4: Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing. P. 1–13. DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).4028](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4028). ISSN: 1133-3197.

31. Малярець Л. М. Вимірювання ознак об'єктів в економіці: методологія та практика. Наукове видання. Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. 384 с.

32. Пономаренко В. С., Малярець Л. М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2009. 432 с.

33. Аксельрод А. Вінстон Черчилль, СЕО. 25 уроків лідерства для бізнесу / Алан Аксельрод ; пер. з англ. Є Мирошниченка ; 2-ге вид. Київ : Форс Україна, 2022. 320 с.

34. Шевченко Л.С. Стратегування в новій реальності : монографія. Харків : Право, 2025. 326 с.

35. Ястремська О.М., Стаматін О.В., Ястремська О.О. Якість трудового життя: оцінювання та підвищення: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2015. 224 с.
<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26519>

36. Словник. UA. Портал української мови і літератури.
<https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B2%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F#:~:text=1.,%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BB%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B8%20%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D0%B1%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%2C%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%BE>.

37. Караванський С. Практичний словник синонімів української мови : близько 20 000 синонім. рядів. / 4-те вид., опрац. і значно допов. Львів: БаК, 2012. 523 с.

38. Вікісловник
<https://uk.wiktionary.org/wiki/%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%8F>

39. Всесвітній словник української мови
<https://uk.worldwidedictionary.org/%D0%BE%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%8F>

40. Варій М.Й. Загальна психологія: Навч. посібник / Для студ. психол. і педагог, спеціальностей. Львів: Край, 2005.

41. Смоляр Л. Що таке емоційний інтелект і як він впливає на життя.
<https://life.pravda.com.ua/health/2017/10/15/226957/>

42. Mayer J. D., Salovey P. The Intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*. 1993. Vol. 17, № 4. P. 433–442.
43. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект як інтегральна особистісна властивість. *Практична психологія і соціальна робота*. 2008. № 9. С. 22–27.
44. Психологічна енциклопедія / автор-упорядник О. М. Степанов. К. : Академвидав, 2006. 423 с.
45. Лящ О.П. Емоційний інтелект як предмет психологічних досліджень. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 22. С. 324–335.
46. Мазоха І. Аналіз проблеми емоційного інтелекту як особистісного ресурсу. *Сучасна психологія: проблеми та перспективи*. 2020. С. 100–104.
47. Опанасюк І.В. Психологічна сутність феномену «емоційний інтелект». *Збірник наук. праць : філософія, соціологія, психологія*. Івано-Франківськ : ДВНЗ «Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника», 2013. Вип. 18. Ч. 1. 213 с.
48. Gardner, H. Multiple intelligences: the theory in practice. New York : Basic Books, 1993. 304p.
49. Mayer, J.D. and Salovey, P. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*. 1995. V. 4. Pp. 197–208.
50. Leeper R. Cognitive learning theory. R. Leeper– In: *Learning: theories*. N. Y., 1970. 325 p.
51. Гоулман Д. Емоційний інтелект у бізнесі. К.: Vivat, 2021
52. Джонсон М., Гуман П. Вплив брендів. Таємна сила нейронауки в маркетингу. К.: Vivat, 2023.
53. Болотна О.В. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2013. № 8. URL: <https://bit.ly/2KnI RSJ>
54. Економіка вражень і природокористування: принципи інклюзивності та сталості: монографія; за наук. ред. Хумарової Н.І.; НАН України, ДУ «Ін-т

ринку і екон.-екол. дослідж. НАН України». Одеса : ДУ «ІРЕЕД НАНУ», 2021. 506 с.

55. Талер, Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення / Пер. з англ. Світлана Крикуненко. Київ : Наш формат, 2018. 464 с.

56. Ястремська О.М., Тімонін О.М., Тімонін К.О. Бренди промислових підприємств: формування та ефективність використання: Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. – 244 с.

57. Боярська М. О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 25–27.

58. Pine II B. J., & Gilmore J. The experience economy: the battle for the customer's time, attention, and money. Kharkiv: Vivat., 2021. 416 p.

59. Ястремська О. Види вражень та їх вимірювання як результату діяльності підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. 24–31. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722>

60. Iastremska O. Impressions as a theoretical and practical basis for the enterprise reputation. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Том 10. № 3. С. 155 – 159. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-30>

61. Ястремська О.О. Оцінювання репутації підприємства як результату емоційних вражень. *Інновації та науковий потенціал світу: збірник наукових праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції*, м. Рівне, 18 квітня, 2025 р. Міжнародний центр наукових досліджень. – Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. 304 с. С. 46–54. ISBN 978-617-8440-69-5 DOI: <https://doi.org/10.62731/mcnd-18.04.2025>

62. Коваль Л.М., Сарай Н.І. (2020) Сучасні аспекти управління діловою репутацією підприємства на товарному ринку. Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі, № 1 (97). С. 6–16. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-1>

63. Гребешкова О.М., Шиманська О.В. (2010) Ділова репутація компанії: чинники формування та їх аналітична характеристика *Економіка і підприємництво : зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів*. 2010. №(23). С. 54–72.

64. Копитко М.І., Верескля М.Р., Михаліцька Н.Я. (2021) Ділова репутація як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Multidisziplinäre Forschung: Perspektiven, Probleme und Muster*. Band 1. 9. April, 2021. Wien, Republik Österreich, 38–39.

65. Коржевський І.І. (2022) Ділова репутація - виникнення, критерії оцінки, підстави вивчення, можливості та інструменти перевірки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №1 (65). Рр. 76–83. <http://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-65-76-83>

66. Ділова репутація. Вікіпедія. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%BF%D1%83%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F

67. Nagiah, Ganesh Rao & Mohd Suki, Norazah (2024) Linking environmental sustainability, social sustainability, corporate reputation and the business performance of energy companies: insights from an emerging market. *International Journal of Energy Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJESM-06-2023-0003>

68. Eriqat, Ibrahim O.A., Tahir, Muhamma & Zulkafli, Abdul Hadi (2024), The impact of corporate social responsibility disclosure on corporate reputation: the moderating role of national culture in financial industries of MENA region. *Cogent Business and Management*, Vol. 11, Issue 1, Art.No 2391120. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2391120>

69. Caputo, Andrea; Molino, Monica; Cerato, Barbar & Cortese, Claudio G. (2023) Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding

and Reputation. SAGE Open, Vol. 13, Issue 3.
<https://doi.org/10.1177/21582440231192188>

70. Shmatkov D., Bielikova N., Antonenko N., & Shelkovyj A. (2019) Developing an environmental monitoring program based on the principles of didactic reduction. *European Journal of Geography*. Volume 10. (1). Pp. 99–116.
<https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egj/article/view/65/39>

71. Ястремська О. Репутаційний менеджмент підприємства: важливість та методи застосування. *Modern Science, Economy and Digital Innovation: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference*. January 29-31, 2025. Bucharest, Romania. 202 p. –P. 101 – 106. ISBN 979-8-89704-986-8 (series). DOI:
<https://doi.org/10.70286/isu-29.01.2025>

72. Ba, Z., Zhao, Y.C., Song, S., & Zhu, Q. (2022). Does the involvement of charities matter? Exploring the impact of charities' reputation and social capital on medical crowdfunding performance. *Information Processing and Management*, 59(3), article number 102942. doi: 10.1016/j.ipm.2022.102942

73. Campbell, K. (2022). What is reputation management? Retrieved from
<https://blog.reputationx.com/whats-reputationmanagement>

74. Hanaysha, Jalal Rajeh; Al-Shaikh, Mohammed Emad (2024), “Impact of entrepreneurial orientation, marketing capability, and market orientation on business sustainability and corporate reputation”, *Discover Sustainability*, Vol. 5, Issue 1, Art.No 273. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00401-4>

75. Houqe, Muhammad Nurul; Khan, Habib Zaman; Moses, Olayinka; Elias, Arun (2024), Corporate reputation, cost of capital and the moderating role of economic development: international evidence. *Meditari Accountancy Research*, Vol. 32, Issue 4, pp.1106 – 1134. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2023-1951>

76. Jeljeli, Riadh; Farhi, Faycal; Setoutah, Samira; Lagha, Faten Ben; Mohsen, Mehran; Mallek, Mohamed (2024) The role of artificial intelligence and public relations in reputation management: A structural equation modelling-based (SEM)

study. International Journal of Data and Network Science, Vol. 8, Issue 3, pp. 1825 – 1828. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.2.007>

77. Seter J. The importance of on-line reputation management for business [Electronic Resource]. – Retrieved from: Clutch.co. <https://clutch.co/resources/the-importance-of-online-reputation-management-for-businesses>

78. Martynenko M. V. Martynenko A.O. (2022) Development of enterprise reputation management in the sphere of medical services. Development Management. Vol. 21, No.4. P. 8–18. DOI: 10.57111/devt.20(4).2022.8-18

79. What is online reputation management? (2021). Retrieved from <https://reputation911.com/what-is-reputationmanagement/>

80. Ястремська О.О. Використання форсайтингу в умовах економіки вражень. *ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. За матеріалами: VII Міжнародної науково-практичної конференції «Наука про постіндустріальне суспільство: глобалізаційні та трансформаційні процеси» (05.07.2024).* – Вінниця - Відень: ГО «Європейська наукова платформа» » (Вінниця, Україна); ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія), 2024. No 41. 352 с. ISSN: 2710–3056. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.003>. .

81. Iastremska O.M, Iastremska O.O. Theoretical provisions of formation and functioning of international integrated business structures and management of their activities. *Multidisciplinary academic research, innovation and results. Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference.* Prague, Czech Republic. 07-10 June 2022 Pp. 310-319 URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-research-innovation-and-results-two/>.

82. Пономаренко В. С., Ястремська О. О. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2025. Том 10. № 1. С. 203–215. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>.

83. Weber K. M., Giesecke S. Foresight. In: Carayannis, E.G. (eds) Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship. Springer, Cham. 2020. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-15347-6_200031
84. Chaturvedi S. K., Muliya K. P., Kumar, D. Foresight in Sight. *J. Psychosoc. Rehabil. Ment. Health* 6, 1–4 (2019). URL: <https://doi.org/10.1007/s40737-019-00140-0>
85. Poli R. Foresight. In: The Palgrave Encyclopedia of the Possible. Palgrave Macmillan, Cham. 2020. URL: https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-98390-5_76-1?utm_source=chatgpt.com
86. Dadkhah S., Bayat R., Fazli S. et al. Corporate foresight: developing a process model. *Eur J Futures Res* 6, 18. 2018. URL: <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>
87. Verdenhofa O., Afanas'jev M., Panchuk A., Koteln'ykova Iu., Chumak G. (2018). The conceptual bases of introduction of foresight marketing into business management. *Problems and Perspectives in Management*, 2018. №16(3). Pp. 163–173. doi: [10.21511/ppm.16\(3\).2018.13](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.13)
88. Zartha Sossa, J.W., Álvarez Ríos, V.T., Grajales López, C.A. and Palacio Piedrahita, J.C. (2021). Foresight by scenarios – a literature review, *Int. J. Foresight and Innovation Policy*, Vol. 15, No. 4. Pp. 230–249. DOI: [10.1504/IJFIP.2021.118801](https://doi.org/10.1504/IJFIP.2021.118801)
89. Moqaddamerad S., Ali M. Strategic foresight and business model innovation: The sequential mediating role of sensemaking and learning. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 200 Art.no. 123095. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123095>
90. Duin van der P., Trott P., Marzi G. Tomorrow is already here: Exploring how corporate foresight can contribute to ambidexterity. *Strategic Change*. 2024. Vol. 33 No. 3, pp. 187 – 200. <https://doi.org/10.1002/jsc.2574>

91. Krishnan A., Robele S. Anticipatory Development Foresight: An approach for international and multilateral organizations. *Development Policy Review*. 2024. Vol. 42 No. S1, Art.no. e12778. <https://doi.org/10.1111/dpr.12778>
92. Lautenschlager Ch, Tzempelikos N. *Towards an integration of corporate foresight in key account management*. Industrial Marketing Management, Vol. 120 Pp. 90–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.009>
93. Innes M. L. Exploring individual foresight: Implications for organizational learning and innovation in firms. *Journal of Innovation and Knowledge*. 2024. Vol. 9 No. 4, Art.no. 100604. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100604>
94. Dörr Ul.-S., Schönhofer G., Schwarz J. O. The state of foresight in small and medium enterprises: literature review and research agenda. *European Journal of Futures Research*. 2024. Vol. 12 No. 1, Art.no. 16. <https://doi.org/10.1186/s40309-024-00237-1>
95. Schwarz J. O., Schropp T. C., Wach B., Buder F. Do internal foresight activities add value to decision-making? Insights from an empirical investigation. *Futures*. 2025. Vol. 166 Art.no. 103548. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103548>
96. Окландер Т. О. Форсайт як організаційно-управлінська інновація. *Економічні інновації*. 2011. Випуск 43. С. 224-231. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/66916>
97. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. Global Mapping Report 2007. *European Foresight Monitoring Network report to the EC*. www.efmn.eu
98. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 3. С. 106–120.
99. Форсайт в Україні: Призначення форсайту. URL: <http://www.uintai.kiev.ua/page/pryznachennya-forsaytu>. (дата звернення 20.04.2024)
100. Дунда С.П., Ковтун О.С. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 612–616.

101. Popper R. Methodology Common Foresight Practices &Tools. *International Hadbook of Foresight and Science Policy : Theory and Practice*. Edward Elga. 2007.
102. Шевченко Л.С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019. № 3 (27). С. 90–97. <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-90>
103. Дейнеко Л.В., Шелудько Е.І. Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект. *Український соціум*. 2021. № 2 (77). С. 26–42. <https://doi.org/10.15407/socium2021.02.026>
104. Кваша Т. Форсайт-дослідження як складник стратегічного планування. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2 (85-86), С. 184-194 <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.15>
105. Кукоба В.П., Тимошенко О.А. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>
106. Проданова Л. В. Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. С. 93–107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>
107. Форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу й Україні : монографія / М. О. Кизим, І. Ю. Матюшенко, І. В. Шостак, М. О. Данова. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 272 с.
108. Український науково-технічний форсайт: стратегічні пріоритетні напрями та перспективи розвитку науки і технологій. / під. ред. д-ра екон. наук Поповича О.С., Київ: Інститут досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки імені Г. М. Доброва НАН України, 2024. 84 с.
109. Попович З. О., Попович О. С., Костриця О. П. Методика прогнозно-аналітичного дослідження “Український науково-технічний форсайт”. Київ, 2024. 22 с. URL: https://foresight.in.ua/methodology_final.pdf

110. RAND Corporation. (2023). Methodological Guidance for Conducting and Critically Appraising Delphi Panels. URL: <https://www.rand.org/pubs/tools/TLA3082-1.html>

111. Dadkhah S., Bayat R., Fazli S. et al. Corporate foresight: developing a process model. *Eur J Futures Res* 6. 18. 2018. URL: <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>

112. Ястремська О.О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83>.

113. Iastremska O. Types of brands and their strategies in the context of forming rational and emotional impressions. *Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ»*, (March 31, 2023; Zurich, Switzerland). P. 22 – 24. ISBN: 978-617-8126-16-2. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.04>.

114. Pinkley R. L., Conlon D. E., Sawyer J. E., Sleesman D. J., Vandewalle D., Kuenzi M. The power of phantom alternatives in negotiation : How what could be haunts what is. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2019. No 151. P. 34–48.

115. Weiss Joshua N. The Book of Real - World Negotiations: Successful Strategies From Business Government and Daily Life. John Wiley and Sons, New Jersey, 2020. 304 p.

116. Fisher R., Ury W., Patton B. Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In. 1992. 234 p.

117. Fells R., Sheer N. Effective negotiation: From research to results. Cambridge University Press, 2019. 430 p.

118. Cialdini Robert B. Influence, new and expanded: the psychology of persuasion. City / Country. New York. 2021. 592 p.

119. Sebenius K. James, Cook Ben, Lax David, Fortgang Ron, Silberberg Isaak, Levi Paul. A Playbook for Negotiators in the Social Media Era, April 16, 2021, Harvard Business Review <https://hbr.org/2021/04/aplaybook-for-negotiators-in-the-socialmedia-era>

120. Derek Borthwick, The art of negotiation. How to master getting to Yes.- 2024. 221 p.

https://www.amazon.es/dp/B0DPHJTSW4/ref=sspa_dk_hqp_detail_aax_0?psc=1&sp_csd=d2lkZ2V0TmFtZT1zcF9ocXBfc2hhcmVk

121. Адамович А. Є., Адамович А. Е., Максимець О. М., Максимець О. Н. Мистецтво ведення переговорів. Мелітополь : ФОП Однорог ТВ, 2021. 264 с.

122. Павлова І. Особливості ділового спілкування при здійсненні туристичної діяльності. *Наука і техніка сьогодні*, 2023. Вип. 3. Т. 17. С. 131 – 142. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3\(17\)-131-142](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-131-142)

123. Бестужева С. В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу : аналітичний аспект. *Бізнес навігатор*, 2020. Вип. 1. С. 7–11. <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1>

124. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. *Економіка та суспільство*, 2021. No 24. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-43>

125. Лисиця Н.М., Ястремська О.О., Вдовічена О.Г. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2023. № 9(15). С. 74 – 82. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-74-82](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82) (0,6 д.а./0,2 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus, Research Bible);

126. Ястремська О.О. Стратегії переговорів підприємства з партнерами з урахуванням особливостей економіки вражень. *Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 18-19 квітня 2025 р.). Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. 216 с. С. 168–172. ISBN 978-966-397-484-2. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-37>

127. Iastremska O., Iastremska O., T. Sigaieva T. Importance of the enterprise's brand and image for implementation of its activity. *Proceedings of the International Congress on Business and Marketing*, 2018, Maltepe University,

Istanbul, 29.11.2018-01.12.2018. P. 135 – 139. ISBN 978-605-2124-09-03. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35782>

128. Saritas O. Systems Thinking for Foresight, Unpublished Ph.D. Thesis. PREST. University of Manchester. 2006.

129. Квітка С.А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8 (34). С. 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>

130. Ястремська О.О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. *Ефективна економіка*. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47>

131. Abrahamsson, P., Oza, N., & Siponen, M. T.. Agile Software Development Method, A Comparative Review. arXiv preprint arXiv:1903.10913, 2019. <https://arxiv.org/abs/1903.10913>

132. Anderson, D. J.. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press, 2010. <https://kanbantool.com/kanban-library/books/kanban-successful-evolutionary-change-for-your-technology-business>

133. Baham, C., & Hirschheim, R.. Issues, challenges, and a proposed theoretical core of agile software development research. *Information Systems Journal*, 32(1), 2022, p. 103 - 129. <https://doi.org/10.1111/isj.12336>

134. Beck, K.. Extreme Programming Explained: Embrace Change. Addison-Wesley, 1999. <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321278654/samplepages/9780321278654.pdf>

135. Cockburn, A. Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams. Addison-Wesley, 2004. https://www.researchgate.net/publication/234820806_Crystal_clear_a_human-powered_methodology_for_small_teams

136. Ladas, C.. Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development. Modus Cooperandi Press, 2009. <https://kanbantool.com/kanban-guide/what-is-scrumban>

137. Palmer, S. R., & Felsing, J. M.. A Practical Guide to Feature-Driven Development. Pearson Education, 2002. <https://www.featuredrivendevelopment.com/node/951>

138. Schwaber, K., & Sutherland, J.. The Scrum Guide. Scrum.org, 2017. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

139 Senapathi, M., & Drury-Grogan, M. L.. Effectiveness of agile practices in globally distributed software development: An empirical study. Journal of Systems and Software, 178, 2021, p. 110960. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.110960>

140. Shaydulin, R., & Sybrandt, J.. To Agile, or not to Agile: A Comparison of Software Development Methodologies. arXiv preprint arXiv:1704.07469, 2017. <https://arxiv.org/abs/1704.07469>

141. Verwijs, C., & Russo, D.. Do Agile Scaling Approaches Make A Difference? An Empirical Comparison of Team Effectiveness Across Popular Scaling Approaches. arXiv preprint arXiv:2310.06599, 2023. <https://arxiv.org/abs/2310.06599>

142. Womack, J. P., & Jones, D. T.. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon & Schuster, 1996. <https://www.lean.org/store/book/lean-thinking-2nd-edition/>

143. Jira: Новий вигляд 2024 року. Повний огляд від Atlassian Solution Partner <https://softlist.com.ua/ua/news/jira-novyy-oblik-2024-goda--polnyy-obzor-ot-atlassian-solution-partner>

Основні результати дослідження, представлені у розділі 5, опубліковані у роботах з опціонального списку літератури за 5 розділом [4, 5, 26, 27, 28, 30, 59, 60, 61, 71, 80, 81, 82, 112, 113, 125, 126, 127, 130].

ВИСНОВКИ

У дисертації представлено вирішення важливої наукової проблеми щодо наукового обґрунтування і розроблення теоретичних, методологічних положень і підходів, методичного забезпечення і практичних рекомендацій із стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних реалій.

Основні висновки і рекомендації дисертації полягають у такому.

1. У дослідженні актуалізовано етапи хронології процесу стратегічного управління з виокремленням стратегування, де кожний етап відповідає особливостям існуючих реалій та вимагає відповідного врахування і застосування адекватних методів в процесі управління. Дістало подальшого розвитку: визначення поняття стратегування, відмінність якого полягає у розширенні його сприйняття і розуміння від функції планування до способу стратегічного мислення про майбутнє підприємства в процесі стратегічного управління; змістовність і послідовності етапів стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень щодо формування і вибору стратегій. Практичне значення результату полягає у можливості його використання для побудови гнучкої організації стратегування з урахуванням сучасних реалій та актуалізації методичного забезпечення.

2. Досліджено визначення поняття «розвиток», відмінність якого полягає в урахуванні рушійних сил, мети, природи, терміну і спрямованості траєкторії зміни стану об'єкта розвитку, повнота якого проявляється в процесі стратегування за моделлю економіки вражень; визначення поняття «інноваційний розвиток», що відрізняється врахуванням об'єктивної сутності інновацій за їх головними видами, у всіх сферах та на всіх рівнях життєдіяльності економічних систем. Удосконалено класифікацію видів розвитку, особливість якої полягає в урахуванні сучасних реалій економічних відносин за моделлю економіки вражень, що передбачає використання

додаткових актуальних теоретико-практичних ознак «за рушійними силами перебігу» «за спрямованістю змін».

3. Обґрунтовано й доведено існування системи суперечностей стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних реалій, що враховує переважні тенденції зміни світових і вітчизняних економічних відносин; функціональні залежності взаємного нелінійного впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств; їх можливості з використання економічних ресурсів та інноваційно-інноваційних процесів відносно власної атрактивності; очікування і довіру стейкхолдерів щодо репутації підприємств; існуючі стратегічні резерви і розриви у використанні економічних (раціональних) та репутаційних (емоційних) ресурсів у стратегічних планах та стратегіях переговорів; організаційні форми співробітництва фахівців підприємств у процесі розроблення стратегій щодо гнучких технологій управління формуванням стратегій Практична значущість суперечностей полягає в їх використанні як підґрунтя методології стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Досліджено особливості сталого, стійкого та інноваційного розвитку як його переважних різновидів в сучасних умовах господарювання. Практичне значення результату зумовлюється його актуальністю, використанням вибору підприємствами виду розвитку в процесі стратегування та застосуванням суб'єктами всіх економічних рівнів.

4. В провідних країнах світу розвиток економіки вражень із залученням технології креативних індустрій створив умови для виділення її в окрему модель інноваційного розвитку світової економіки, що підтверджує аналіз показників країн: ВВП на душу населення; розвиток торгівлі; обсяг прямих іноземних інвестицій; рівень безробіття населення. Їх динаміка довела, що розвинені країни світу мають більш потужний потенціал для розвитку економіки вражень. В Україні внаслідок війни ситуація значно погіршилася, тому у період повоєнного відновлення одним із загальнонаціональних пріоритетів має стати підвищення добробуту населення, зменшення безробіття

та стимулювання розвитку бізнесу, що дозволить відновити соціально-економічні засади для формування економіки вражень.

5. За результатами проведеного дослідження та теоретичного узагальнення зроблено висновок, що економіка вражень характеризується структурними елементами національної економіки, які функціонують та розвиваються в різних галузях економіки і в своїй діяльності використовують технології продукування доданої вартості позитивних вражень від досвіду споживання товарів (послуг) у масштабах більших, порівняно з традиційними факторами виробництва. Взаємодія підприємств в умовах економіки вражень змінюється за моделями поведінки та моделями інформаційної взаємодії у відповідності з розробленою класифікацією, яка враховує сучасні різновиди вражень. За результатами опитування стейкхолдерів щодо питань можливості і доцільності використання економіки вражень в сучасних умовах зроблено висновок про доцільність її використання для відновлення економіки України.

6. Для розроблення теоретичних, методологічних і методичних положень обґрунтовано понятійно-категоріальний апарат економічних відносин економіки вражень та процесу стратегування у їх симбіозі (за видом мутуалізму) на основі аналізу світової публікаційної активності досліджень у міжнародних наукометричних базах Scopus і Web of Science за період з 1970 р. по 2024 р., до якого віднесено такі поняття і категорії як: економіка вражень, стратегування, стратегія, менеджмент, стратегічний менеджмент, розвиток, вплив, раціональні та емоційні враження, досвід, задоволення, поведінка, бренд, репутація, соціальні мережі, додаткова (віртуальна) реальність, соціальна орієнтація, інновації, креативність, форсайтинг, організація, інформація, комунікації, трансформація, діджиталізація. Практична значущість результату підтверджується доцільністю його використання підприємствам, науково-дослідним організаціям, органам територіального управління та місцевого самоврядування для формування теоретичного, методологічного та методичного забезпечення ухвалення управлінських рішень з обґрунтування, формування і вибору стратегій розвитку.

7. З урахуванням виділених суперечностей згенеровано парадигму стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, що базується на існуючих й обґрунтованих гіпотезах, теоріях: діалектики, розвитку, управління (менеджменту), економіки підприємств, інновацій, комунікацій, інформаційної взаємодії, вражень, брендінгу, форсайтингу; загальних принципах (діалектики, взаємодії, вирішення суперечностей, комплексності, системності, об'єктивності, синергічності, досяжності, цілеспрямованості) та спеціальних принципах (проактивності, врахування суб'єктивізму, емоційності, атрактивності, прогностичності, інноваційності, варіативності, обмеженої раціональності, обмеженої різноманітності, радикальної адаптивності, амбідекстерності), що характеризують взаємовідносини між суб'єктами внутрішнього середовища та зовнішнього оточення підприємств в процесі стратегування їх розвитку на основі раціональних та емоційних вражень.

8. Обґрунтовано і розроблено науково-методологічний підхід до стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень з урахуванням сучасних воєнних викликів та стратегічних когнітивних, інформаційних та управлінських пасток, що полягає у комплексному поетапному використанні основних підходів: ресурсного, ключових факторів успіху, динамічних компетентностей, з уточненням методів: вектору позиціонування стратегій, кількісного визначення матриці стратегічного балансу за SWOT-аналізом, матричного щодо врахування раціональних вражень за атрактивністю та емоційних вражень за репутацією, із застосуванням: методів золотого перетину, багатовимірного факторного аналізу, прогнозування на основі кривих зростання, коригування стратегічних планів за атрактивністю і репутацією, інформаційно-комунікаційного форсайту для вибору стратегій бізнес-переговорів та організаційного форсайту на основі Agile-технологій. Практична цінність результату полягає у комплексному об'єднанні методичного забезпечення і практичних рекомендацій з формування і вибору стратегій розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

9. Розвинуто розуміння тлумачення сутності складових цифрової трансформації: зовнішнього середовища підприємств у контексті стратегування з урахуванням видів вражень, до яких віднесено критичні складові (цифровізація державних послуг, активізація підприємницької діяльності суб'єктів господарювання, психічне здоров'я працівників і населення), значні складові (цифровізація інфраструктури, соціальна згуртованість); внутрішнього середовища підприємств як їх смарт-розвиток з виокремленням цифрових технологій в залежності від масштабів розповсюдження – від окремих функціональних сфер життєдіяльності до масового охоплення цифровізацією споживачів (за рахунок соціальних мереж), працівників (щодо використання ІІІ в процесі стратегування). Доведено, що використання соціальних мереж сприяє формуванню позитивних вражень про підприємства та результати їх розвитку на основі використання моделі резонансу бренду підприємств.

10. Обґрунтовано і запропоновано методологію визначення переважних чутливих показників взаємного впливу сучасних внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємств, особливості якої полягають в: уточненні системи часткових показників і складових в умовах функціонування VUCA і BANI світів; поетапному застосуванні адекватних їх особливостям методів – багатовимірною факторного аналізу, нейронних мереж та адитивної згортки для інтегральних показників середовищ. Практична значущість методології полягає в обґрунтуванні й виділенні найчутливіших показників для ухвалення управлінських рішень в процесі стратегування в умовах економіки вражень при коригуванні стратегічних траєкторій розвитку підприємств;

11. Розвинуто методичний підхід до визначення атрактивності підприємств як підґрунтя формування раціональних вражень в процесі стратегування розвитку підприємств, особливостями якого є обґрунтована система часткових та інтегрального показників з урахуванням результатів перебігу інвестування в інноваційні процеси як основної умови стратегічного розвитку та досягнутої віддачі від використання економічних ресурсів за функціональними зонами підприємств з використанням методів

багатовимірний факторний аналіз, інтегральний таксономічний показник розвитку, прогнозування за кривими зростання. Практична цінність результату зумовлюється його використанням для формування раціональних вражень стейкхолдерів про здобутки підприємств в процесі стратегування їх розвитку в умовах економіки вражень щодо формування і вибору стратегій.

12. Уточнено змістовне наповнення : властивостей вражень, відмінність яких полягає в урахуванні особливостей функціонування моделі економіки вражень, що розповсюджується на такі властивості як: динамічність, домінантність, адаптивність, упередженість, ірадивність, амбівалентність, атрактивність; функції вражень: мотиваційну, оцінювально-прогностичну, інформаційно-комунікативну, захисну. Розроблено пропозиції з актуалізації видів вражень в умовах воєнних дій за додатковими теоретично обґрунтованими і практично значущими ознаками, за: сутністю потребами суб'єктів, змістовністю (патріотичні, ідеологічні, психологічні, соціологічні, культурні). Практичне значення удосконалення змістовності властивостей, функцій і класифікації вражень полягає у доцільності базування на них методичного забезпечення визначення репутації підприємств як емоційної складової стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень, формування заходів стратегічного плану забезпечення її зростання; планування переговорів із стейкхолдерами щодо інформаційного наповнення повідомлень про результати і можливості розвитку підприємств в процесі стратегування.

13. Розроблено ієрархічну систему часткових та загального інтегрального таксономічного показника розвитку та інтегральних таксономічних показників розвитку за змістовністю вражень в умовах воєнних дій, яка є підґрунтям методичного підходу до визначення репутації як емоційної складової формування стратегій розвитку підприємств в умовах економіки вражень за результатами експертного опитування з урахуванням значущості і розподілом інтегральних та загального інтегрального показників на якісні рівні методом золотого перетину за функцією розвитку властивостей.

14. Обґрунтовано й розроблено методичний підхід до визначення класичних стратегій переговорів як основи інформаційно-комунікаційного форсайту в умовах економіки вражень, особливість якого полягає в позиціонуванні стратегій переговорів із стейкхолдерами в матриці, побудованій за інтегральними таксономічними показниками розвитку атрактивності та репутації підприємств за рейтингами експертів, що відрізняються пріоритетністю застосування у кожному квадранті матриці в залежності від якісних рівнів складових розвитку. Практичне значення результату полягає у гнучкому виборі стратегій переговорів за їх унікальним рейтингуванням у кожному квадранті матриці стратегій.

15. Запропоновано методичний підхід організаційного форсайту до вибору Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень для забезпечення гнучкості управління роботою фахівців у процесі формування стратегій; відмінність методичного підходу полягає у використанні призначених за експертними оцінками рейтингів Agile технологій в залежності від їх переваг та практичних напрацювань команд розробників стратегій. Практичне значення результату зумовлюється можливістю ексклюзивного вибору гнучких технологій організації роботи команд розробників стратегій.

16. Сформовано практичні рекомендації, за якими розроблено стратегічні плани з розвитку атрактивності і репутації досліджуваних підприємств на основі стратегічних резервів і стратегічних розривів. З використанням сучасного програмного забезпечення Jira, яке є інструментом гнучкого управління проектами, в тому числі й з формування стратегій розвитку підприємств, і яке доцільно застосовувати для планування, організації та моніторингу роботи команд з формування стратегій, побудовано і візуалізовано послідовність організації процесу стратегування на підприємстві харчової промисловості у відповідності з розробленим комплексом теоретичного, методологічного, методичного забезпечення і практичних рекомендацій.

ДОДАТКИ

Додаток А

Вихідні дані для середовищ, за якими використовувався багатовимірний факторний аналіз

	1 Рентабельність сукупного капіталу	2 Чиста рентабельність продажу	3 Коефіцієнт оборотності капіталу	4 Коефіцієнт фінансової стійкості	5 Коефіцієнт фінансового ризику	6 Коефіцієнт придатності основних фондів	7 Коефіцієнт оновлення основних фондів	8 Фондовіддача	9 Фондозбросненість	10 Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції
1-2015	0,08	0,72	15,74	0,01	146,45	0,00	0,00	0,00	0,00	
1-2016	-22,39	-25,06	-8,23	-0,15	-7,69	0,00	0,00	0,00	0,00	37,98
1-2017	-61,02	-49,80	-3,43	-0,47	-3,12	0,82	1,00	108,52	12,21	42,69
1-2018	-7,57	-2,78	-6,25	-0,41	-3,44	0,95	0,75	44,70	32,71	68,11
1-2019	6,65	0,03	75,78	0,26	2,79	0,94	0,22	24,75	24,91	69,13
1-2020	1,43	0,48	-12,70	-0,20	-6,11	0,86	0,70	14,18	75,88	52,62
1-2021	2,87	1,66	11,16	0,18	6,30	0,78	0,54	9,76	149,50	58,56
1-2022	1,06	1,15	6,00	0,21	4,76	0,71	0,25	4,29	200,31	44,57
1-2023	1,96	1,89	5,43	0,21	3,77	0,54	-0,26	5,02	122,38	59,14
1-2024	3,63	1,96	16,17	0,24	3,19	0,48	0,05	10,49	146,71	72,26
2-2015	0,10	0,12	0,83	9,55	0,10	0,41	0,05	5,57	18,46	0,62
2-2016	0,12	0,17	0,72	7,14	0,14	0,44	0,12	4,65	23,17	0,55
2-2017	0,10	0,13	0,76	13,46	0,07	0,42	0,03	5,32	22,08	0,50
2-2018	0,07	0,08	0,87	10,10	0,10	0,47	0,15	5,10	28,49	0,51
2-2019	0,11	0,11	1,00	6,13	0,16	0,52	0,17	5,35	35,57	0,50
2-2020	0,09	0,06	1,36	1,24	0,81	0,31	0,02	3,56	22,60	0,69
2-2021	0,00	0,00	1,04	0,29	3,49	0,30	0,02	3,53	33,21	0,72
2-2022	0,00	0,00	1,13	0,19	5,39	0,29	0,01	4,11	31,02	0,71
2-2023	0,00	0,00	1,24	0,00	2,36	0,33	0,01	3,86	37,87	0,67
2-2024	0,00	0,00	4,86	0,00	1,07	0,34	0,05	15,65	44,27	0,53
3-2015	0,22	0,11	1,99	2,15	0,47	0,30	0,05	4,89	13,18	0,60
3-2016	0,06	0,06	0,92	0,49	2,02	0,29	0,01	5,87	13,68	0,56
3-2017	0,06	0,08	0,77	1,09	0,92	0,27	0,05	4,55	15,90	0,44
3-2018	0,09	0,09	1,04	0,22	4,62	0,26	0,03	8,92	14,07	0,55
3-2019	0,12	0,08	1,61	0,43	2,35	0,29	0,06	11,56	15,17	0,57
3-2020	0,00	0,00	0,39	1,32	0,76	0,26	0,04	1,55	19,28	0,51
3-2021	0,00	0,00	0,91	1,38	0,72	0,30	0,17	2,60	45,75	0,21
3-2022	0,00	0,00	0,31	0,80	1,25	0,30	0,13	1,28	104,89	0,37
3-2023	0,00	0,01	0,16	0,74	1,35	0,31	0,02	0,65	99,92	0,30
3-2024	0,00	0,00	0,34	0,61	1,65	0,30	0,02	1,65	0,00	0,42
4-2015	0,00	0,00	0,39	0,72	1,39	0,25	0,01	2,20	18,26	0,49
4-2016	0,00	0,00	0,32	0,37	2,71	0,24	0,17	2,19	17,33	0,45
4-2017	0,00	0,00	0,20	0,22	4,56	0,24	0,01	1,44	22,74	0,42
4-2018	0,00	0,00	0,14	0,43	2,33	0,61	0,48	0,35	126,51	0,31
4-2019	0,00	0,00	0,26	0,25	4,00	0,58	0,03	0,65	148,35	0,30
4-2020	0,07	0,02	3,64	0,82	1,23	0,14	0,40	15,58	2,01	0,48
4-2021	0,07	0,02	4,17	1,02	0,98	0,20	0,08	11,83	3,29	0,51
4-2022	0,01	0,00	3,91	0,94	1,07	0,17	0,01	13,23	3,05	0,53
4-2023	0,00	0,00	4,04	0,78	1,28	0,21	0,09	10,22	4,29	0,54
4-2024	0,05	0,01	4,49	0,56	1,78	0,19	0,03	17,50	3,91	0,51

	11 Питома вага працівників, навічених новим професіям	12 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	13 Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	14 Середньорічний виробіток на одного працівника	15 Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	16 Питома вага витрат на торгівлю марку в загальному обсязі витрат	17 Питома вага придбання інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	18 Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбаних	19 Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат
1-2015	0,00	0,00	25,20	0,00	13,33	9,69	0,00	0,00	0,00
1-2016	6,25	12,50	21,96	27355,82	18,75	0,39	0,00	0,00	3,09
1-2017	0,00	8,70	36,15	53465,57	21,74	0,07	5,24	0,00	0,26
1-2018	2,27	0,00	49,58	72274,00	15,91	0,06	0,00	0,00	2,22
1-2019	0,00	6,94	110,44	75444,35	11,11	0,06	0,00	0,00	0,47
1-2020	0,00	1,41	79,19	111981,55	11,27	0,01	0,00	2,52	7,14
1-2021	2,86	0,00	76,38	97233,35	8,57	0,04	4,36	1,77	0,07
1-2022	0,00	0,00	85,92	89947,57	7,69	0,11	15,75	0,00	4,95
1-2023	0,00	3,33	68,08	69471,11	8,06	0,01	0,00	0,00	0,25
1-2024	0,00	0,00	57,28	144054,29	8,33	0,003	0,00	0,00	0,16
2-2015	0,16	0,27	0,20	102,76	0,01	0,01	1,00	1,00	1,00
2-2016	0,17	0,17	0,21	107,82	0,01	0,02	1,00	0,00	1,00
2-2017	0,26	0,00	0,24	117,54	0,01	0,00	1,00	1,00	1,00
2-2018	0,12	0,22	0,24	145,39	0,00	0,00	0,06	1,00	1,00
2-2019	0,16	0,24	0,22	190,20	0,00	0,02	0,69	0,54	1,00
2-2020	0,04	0,05	0,17	80,51	0,00	1,00	1,00	0,00	0,66
2-2021	0,10	0,13	0,14	117,16	0,00	1,00	0,99	0,00	0,84
2-2022	0,05	0,00	0,13	127,43	0,00	1,00	0,97	0,00	1,00
2-2023	0,09	0,09	0,14	146,27	0,00	0,24	0,08	0,00	1,00
2-2024	0,08	0,08	0,13	693,06	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
3-2015	0,10	0,21	0,23	64,38	0,00	1,00	1,01	0,25	1,00
3-2016	0,13	0,17	0,23	80,35	0,00	1,00	1,02	0,28	1,00
3-2017	0,05	0,00	0,23	72,36	0,00	1,00	1,01	0,00	0,23
3-2018	0,06	0,04	0,19	125,47	0,00	1,00	0,01	0,36	1,00
3-2019	0,09	0,05	0,16	175,43	0,00	0,36	0,01	0,00	1,00
3-2020	0,00	0,00	0,26	29,79	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
3-2021	0,07	0,04	0,23	119,12	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
3-2022	0,00	0,00	0,23	134,52	0,00	0,00	0,35	0,00	0,10
3-2023	0,00	0,00	0,16	64,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12
3-2024	0,00	0,00	0,09	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
4-2015	0,02	0,07	0,25	40,19	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
4-2016	0,03	0,05	0,29	37,69	0,00	0,00	1,00	0,00	0,98
4-2017	0,03	0,00	0,29	32,74	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00
4-2018	0,11	0,15	0,26	43,88	0,00	0,54	0,16	0,00	1,00
4-2019	0,12	0,22	0,24	96,82	0,00	1,00	0,07	0,00	1,00
4-2020	0,14	0,09	0,33	31,36	0,00	0,00	0,86	0,00	1,00
4-2021	0,06	0,03	0,31	38,97	0,00	0,00	1,00	0,00	0,45
4-2022	0,03	0,00	0,29	40,40	0,00	0,00	1,00	0,00	0,56
4-2023	0,03	0,01	0,28	43,84	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
4-2024	0,03	0,07	0,30	68,38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,96

Рис.А.1 Вихідні дані показників, які характеризують фактори внутрішнього середовища підприємств

Продовження додатку А

Файл Правка Вид Вставка Формат Аналіз Добування Даних Графіка Сервіс Дані Вікно Scorecard Довідка								
Додати у Робочу книгу - Додати у Звіт - Додати у MS Word -								
Times New Roman 11 B I II								
Змінити - Спостереження -								
	1 ВНД	2 Індекс інфляції	3 Показник економічного спадку	4 Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	5 Індекс свободи бізнесу	6 Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	7 Податки на доходи, прибуток та приріст капіталу	8 Податки на товари та послуги
1993	64063055509	10256	9,8	0	56	0	9,12826141	30,9210358
1994	52057725722	501	8,7	0	56	0	10,0310565	33,9791602
1995	47648452624	281,7	8	0	55	0	10,9033223	36,9338698
1996	43987832043	139,7	7,2	0	55	0	11,7240024	39,7138385
1997	49507532640	110,1	6,7	0	55	0	11,6079232	39,3206322
1998	41011524889	120	7	0	55	0	11,2698284	38,175371
1999	30711640207	119,2	6,5	0	55	0	10,9415809	37,063467
2000	30318922002	125,8	7	0	55	0	12,3401993	32,6717638
2001	37342938516	106,1	6,5	0	55	0	11,0748797	27,8399792
2002	41787248023	99,4	5	0	55	0	11,7865903	26,524957
2003	49552308329	108,2	5,5	0	55	0	15,8663338	22,8854072
2004	64238766685	112,3	6	0	55	0	15,4247243	21,4989341
2005	85157868836	110,3	5,3	0	55	0	15,3919912	27,9572741
2006	106031485149	111,6	5,6	0	43	0	13,0129984	31,3173654
2007	142060594059	116,6	5	0	44	0	13,487176	29,2382311
2008	178339963332	122,3	5	0	44	0	13,6578085	31,3380609
2009	114783526114	112,3	5,5	0	41	0	10,0450937	33,8707404
2010	135958427544	109,1	6,3	195497370,2	39	6539	10,559229	31,3753769
2011	161004939653	104,6	6	229088736,9	47	6547	12,8139187	35,304445
2012	180602773435	99,8	5,7	256004502,0	46	5755	11,8077196	34,3594597
2013	187716627049	100,5	5,4	271155149,2	48	6396	11,6198	34,148439
2014	131977538853	124,9	5,5	309925360,9	60	5519	8,50997413	33,8218867
2015	94833354986	143,3	6,5	389969085,9	59	5492	11,1490699	40,0062673
2016	94324077170	112,4	7	484512127,2	57	5094	15,1664771	44,5415836
2017	113717855579	113,7	6,8	578601504,7	62	5484	14,5034862	43,9925787
2018	132164741726	109,8	6,6	620674541,4	63	5696	16,3594466	43,6851571
2019	155795133939	104,1	6,5	644580541,3	66	5955	16,9913114	40,3638863
2020	160040031866	105	6,2	715791962,5	61	5987	16,4196271	40,0977012
2021	193966075658	110	6,8	875616036,2	64	6306	17,2670903	43,3520065
2022	170470520722	126,6	6,5	779072115,1	61	4770	11,9726518	26,2738981
2023	183755021982	105,1	8,5	928898748,9	61	5493	13,169917	28,9012879
2024	187865231976	112	8	966054699	63	5787	13,0137054	32,9474682

	9 Загальний індекс економічної свободи	10 Загальне населення	11 Чиста міграція	12 Показник етнічної лояльності і відтоку мізів	13 Індекс крихкості держави	14 Індекс загроз безпеки	15 Витрати на інновації промислових підприємств	16 Кількість управлінської інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами
1993	39	52350126	26357	7,8	65,1	6,5	0	0
1994	40	52075998	-166380	8,7	62,3	4,7	0	0
1995	40	51665539	-134053	8,3	58,5	4	0	0
1996	41	51226109	-158008	8,5	53,2	3,8	0	0
1997	44	50786885	-108735	8,2	51,7	4	0	0
1998	40	50379731	-80684	8	55,3	4,2	0	0
1999	44	49976446	-59247	7,5	68,2	4,5	0	0
2000	48	49556660	-67865	7,1	70,6	5	1757149,2	15323
2001	49	49106855	-92847	7,3	71,8	4,3	1971356,6	19484
2002	48	48677281	-26991	6,8	73,6	3,9	3013836,2	22847
2003	51	48315136	18540	5,7	72,4	4,1	3059849,0	7416
2004	54	47979507	5644	5	76,9	7	4534617,6	3978
2005	56	47583556	-111493	7,4	73,4	5,9	3751562,9	3152
2006	54	47278694	136442	6	72,8	4,4	6159940,4	2408
2007	52	47062798	15237	7,5	71,4	3	10821016,6	2526
2008	51	46819175	9312	7,3	70,8	3	11994224,8	2446
2009	49	46623731	26796	7,1	69,7	3,3	7949907,9	2685
2010	46	46456003	16030	6,6	69,5	3,8	8045495,2	2408
2011	46	46307853	26457	6,3	69	4	14333891,9	3238
2012	46	46210056	66768	6	67,2	4,3	11480562,8	3403
2013	46	46126770	26781	5,7	65,9	4,4	9662626,0	3138
2014	49	45972380	-65678	5,4	67,2	4,7	7695892,3	3661
2015	47	45784896	-21992	5,5	76,3	7,9	13813674,4	3136
2016	47	45616832	-31340	5,4	75,5	7,8	23229458,1	4139
2017	48	45436041	-36155	5,2	74	7,6	9117537,2	2387
2018	52	45208907	-32220	4,9	72,6	7,4	12180072,5	3843
2019	52	44957458	-6908	5,2	71	7,1	14220905,2	2148
2020	55	44680014	-4167	5,5	69	7	14406887,0	4066
2021	56	44298640	-1129	5,8	69,8	6,7	10171650,0	1756
2022	53	41048766	-5699445	5,9	68,6	6,4	7640459,9	2347
2023	55	37732836	-299961	8,9	95,9	10	6989180,0	2715
2024	56	32863974	-338642	8,4	93,1	9,7	7128963,6	2969

Рис. А.2. Вихідні дані показників факторів зовнішнього середовища

Додаток А.1

Посилання на джерела інформації для вихідних показників зовнішнього
середовища підприємств

1. World Bank. GNI (current US\$) – Ukraine. [Electronic resource] // Worldbank. – Access mode: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.MKTP.CD?locations=UA>
2. Індекси інфляції. Зведена таблиця індексів за період 1991-2024рр. [Електронний ресурс] // Victorija. – Режим доступу: <https://www.victorija.ua/indeksy-inflyatsiyi-zvedena-tablytsya-indeksiv-za-period-1991-2015rr>
3. The Global Economy. Ukraine: Economic decline index [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/economic_decline_index/
4. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] // Ukrstat – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
5. The Global Economy. Ukraine: Business freedom [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/herit_business_freedom/
6. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства [Електронний ресурс] // Ukrstat – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm
7. World Bank. Taxes on goods and services (% of revenue) - Ukraine [Electronic resource] // Worldbank. – Access mode: <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.GSRV.RV.ZS?locations=UA>

8. World Bank. Taxes on income, profits and capital gains (% of revenue) - Ukraine [Electronic resource] // Worldbank. – Access mode: <https://data.worldbank.org/indicator/GC.TAX.YPKG.RV.ZS?locations=UA>
9. The Global Economy. Ukraine: Economic freedom, overall index [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/economic_freedom/
10. World Bank. Population, total - Ukraine [Electronic resource] // Worldbank. – Access mode: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=UA>
11. World Bank. Net migration - Ukraine [Electronic resource] // Worldbank. – Access mode: <https://data.worldbank.org/indicator/SM.POP.NETM?locations=UA>
12. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. Витрати на інновації промислових підприємств за джерелами фінансування [Електронний ресурс] // Ukrstat – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
13. Економічна статистика / Наука, технології та інновації. Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами [Електронний ресурс] // Ukrstat – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ni.htm
14. The Global Economy. Ukraine: Fragile state index [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/fragile_state_index/
15. The Global Economy. Ukraine: Security threats index [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/security_threats_index/
16. The Global Economy. Ukraine: Human flight and brain drain [Electronic resource] // Theglobaleconomy. – Access mode: https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/human_flight_brain_drain_index/

Додаток А.2

Результати застосування багатовимірної факторної аналізу

Знач.	Власні значення (Внутрішні) Виділення: Головні компоненти			
	Власн. Знач.	% загал. дисперс.	Кумулятивн. Власн. Знач.	Кумулятивн. %
1	6,565245	34,55392	6,56524	34,55392
2	3,557300	18,72263	10,12254	53,27655
3	2,048140	10,77969	12,17068	64,05624
4	1,610071	8,47406	13,78076	72,53029
5	1,469370	7,73353	15,25013	80,26382

Рис.А.2.1 Результат факторної аналізу внутрішнього середовища підприємств

Змінні	Фактор. навантаження (Без оберт.) (Внутрішні) Виділення: Головні компоненти (Зазначені навантаження > 700000)				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Рентабельність сукупного капіталу	0,595736	-0,711872	-0,146744	-0,258766	-0,115479
Чиста рентабельність продажу	0,624615	-0,709093	-0,166602	-0,132738	-0,080279
Коефіцієнт оборотності капіталу	-0,160296	-0,416541	0,554238	-0,173733	-0,535908
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,248361	0,044658	-0,482670	0,194689	-0,487229
Коефіцієнт фінансового ризику	0,433848	-0,567631	0,527918	0,194684	0,134736
Коефіцієнт придатності основних фондів	-0,711347	-0,433720	-0,028600	0,315327	-0,159181
Коефіцієнт оновлення основних фондів	-0,727230	0,093689	-0,175693	0,460736	0,101881
Фондовіддача	-0,684060	0,406752	0,248439	0,473885	-0,148293
Фондоозброєність	-0,280155	-0,687746	0,059469	0,068324	0,379603
Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	-0,857332	-0,374535	0,110206	-0,217464	-0,103938
Питома вага працівників, навчених новим професіям	-0,420949	0,281159	-0,180644	-0,663072	0,144576
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	-0,659949	0,457320	0,187884	-0,425769	-0,098763
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	-0,790511	-0,551992	0,094873	-0,145157	-0,091123
Середньорічний виробіток на одного працюючого	-0,786947	-0,513162	-0,001545	-0,102701	-0,006755
Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	-0,965764	0,140132	0,052407	-0,174431	0,011991
Питома вага витрат на торгівлю марку в загальному обсязі витрат	0,255069	0,106440	0,209828	-0,133182	0,507513
Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	-0,367884	-0,278262	0,065300	0,335344	0,492356
Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбань	-0,247867	-0,276623	-0,743289	0,079618	-0,171928
Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	-0,420496	-0,182412	-0,624868	-0,108390	0,368517
Загал. дис.	6,565245	3,557300	2,048140	1,610071	1,469370
Загал. частка	0,345539	0,187226	0,107797	0,084741	0,077335

Рис. А.2.2. Факторні навантаження показників внутрішнього середовища підприємств

Змінні	Фактор. навантаження (Вар. вихідн.) (Внутрішні) Виділення: Головні компоненти (Зазначені навантаження > 700000)				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Рентабельність сукупного капіталу	0,023764	0,954196	-0,087218	-0,193938	0,084960
Чиста рентабельність продажу	-0,012704	0,916588	-0,035280	-0,307218	0,094106
Коефіцієнт оборотності капіталу	0,469839	0,148055	-0,761141	-0,041691	-0,004342
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,232300	0,122840	0,012572	-0,118005	0,699148
Коефіцієнт фінансового ризику	0,047227	0,431125	-0,315901	-0,601472	-0,442178
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,801750	-0,266259	0,048887	-0,244787	0,209064
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,444128	-0,655388	0,291782	-0,137188	0,223974
Фондовіддача	0,245682	-0,922777	-0,121661	-0,095497	0,076602
Фондоозброєність	0,629959	0,242467	0,257682	-0,285935	-0,316206
Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	0,919488	-0,178248	-0,069392	0,251677	-0,012126
Питома вага працівників, навчених новим професіям	0,167267	-0,095559	0,187516	0,818492	-0,085118
Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	0,255321	-0,527130	-0,175024	0,699954	-0,085931
Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	0,976850	-0,053278	-0,048489	0,102265	-0,006759
Середньорічний виробіток на одного працюючого	0,933780	-0,076733	0,062772	0,092328	0,002685
Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	0,656725	-0,584409	0,070736	0,454835	-0,030847
Питома вага витрат на торгівлю марку в загальному обсязі витрат	-0,269129	0,096995	0,140045	0,034551	-0,541369
Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	0,406637	-0,195898	0,378980	-0,333316	-0,336820
Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбань	0,322947	0,145921	0,458249	0,012681	0,624975
Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	0,381811	0,044809	0,733166	0,216727	0,125750
Загал. дис.	5,256929	4,124351	1,852447	2,287536	1,728863
Загал. частка	0,276680	0,217071	0,097497	0,120397	0,090993

Рис.А.2.3. Результат факторних навантажень показників внутрішнього середовища після факторного обертання за допомогою методу Varimax

Продовження додатку А.2

Знач.	Власні значення (Зовнішнє) Виділення: Головні компоненти			
	Власн. Знач.	% загал. дисперс.	Кумулятивн. Власн. Знач.	Кумулятивн. %
1	6,033799	37,71124	6,03380	37,71124
2	2,649875	16,56172	8,68367	54,27296
3	1,987135	12,41959	10,67081	66,69256
4	1,406852	8,79283	12,07766	75,48538
5	1,090087	6,81304	13,16775	82,29843

Рис.А.2.4. Результат факторного аналізу зовнішнього середовища підприємств

Змінні	Фактор. навантаження (Без оберт.) (Зовнішнє) Виділення: Головні компоненти (Зазначені навантаження > 700000)				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
ВНД	-0,766447	-0,133763	0,196896	-0,497824	-0,131380
Індекс інфляції	0,277027	0,542908	-0,105198	-0,125888	-0,292912
Показник економічного спаду	0,057575	0,943069	-0,156257	-0,017153	-0,116003
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010)	-0,920641	0,310321	0,006393	-0,064857	0,116580
Індекс свободи бізнесу	-0,465177	0,563235	-0,161883	0,490413	0,354943
Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	-0,803231	0,101377	0,369596	-0,169143	0,005910
Податки на доходи, прибуток та приріст капіталу	-0,654515	-0,173160	-0,002255	0,464933	-0,026483
Податки на товари та послуги	-0,231035	0,391938	0,759094	0,276281	0,021713
Загальний індекс економічної свободи	-0,739069	-0,408909	-0,369844	0,059298	0,002590
Загальне населення	0,875981	-0,014455	0,267222	0,278375	0,066564
Чиста міграція	0,216288	-0,091691	0,273626	0,443915	-0,773806
Показник втечі людей і відтоку мізків	0,495323	0,393631	-0,351429	-0,284435	-0,194489
Індекс крижості держави	-0,687997	-0,076071	-0,538493	-0,002433	-0,394390
Індекс загроз безпеки	-0,753318	0,506494	-0,239581	0,200328	-0,090172
Витрати на інновації промислових підприємств	-0,723118	-0,270851	0,437216	-0,022896	-0,161064
Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами	0,077226	-0,417123	-0,478237	0,421228	0,046188
Загал. дис.	6,033799	2,649875	1,987135	1,406852	1,090087
Загал. частка	0,377112	0,165617	0,124196	0,087928	0,068130

Рис. А.2.5. Факторні навантаження показників зовнішнього середовища підприємств

Змінні	Фактор. навантаження (Вар. вихідн.) (Зовнішнє) Виділення: Головні компоненти (Зазначені навантаження > 700000)				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
ВНД	0,302924	0,100654	0,886782	-0,071021	-0,125981
Індекс інфляції	-0,056102	-0,668661	-0,113170	0,025639	0,143128
Показник економічного спаду	-0,086107	-0,834494	-0,036315	0,475027	0,009870
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010)	0,293094	0,009342	0,688703	0,602525	-0,195905
Індекс свободи бізнесу	0,034937	-0,039840	0,001460	0,950123	-0,144137
Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	0,054971	0,137108	0,840328	0,302746	-0,032813
Податки на доходи, прибуток та приріст капіталу	0,310560	0,484701	0,242665	0,489211	0,213651
Податки на товари та послуги	-0,610938	0,021032	0,437731	0,438140	0,320556
Загальний індекс економічної свободи	0,710117	0,465751	0,287370	0,188872	-0,119555
Загальне населення	-0,639077	-0,029654	-0,629010	-0,257388	0,222894
Чиста міграція	-0,040042	-0,007801	-0,107490	-0,121757	0,947551
Показник втечі людей і відтоку мізків	0,050395	-0,688130	-0,342905	-0,209602	-0,070305
Індекс крижості держави	0,887344	0,000104	0,276776	0,218965	0,112784
Індекс загроз безпеки	0,419242	-0,199809	0,367406	0,760221	0,032776
Витрати на інновації промислових підприємств	0,105416	0,426364	0,752943	0,092219	0,213439
Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) промисловими підприємствами	0,391453	0,397842	-0,522474	0,041044	0,045332
Загал. дис.	2,706483	2,480844	3,890337	2,816820	1,273264
Загал. частка	0,169155	0,155053	0,243146	0,176051	0,079579

Рис. А.2.6. Результат факторних навантажень показників зовнішнього середовища підприємств після факторного обертання за допомогою методу Varimax

Додаток А.3

Результати розрахунку інтегральних показників внутрішнього середовища підприємств за роками

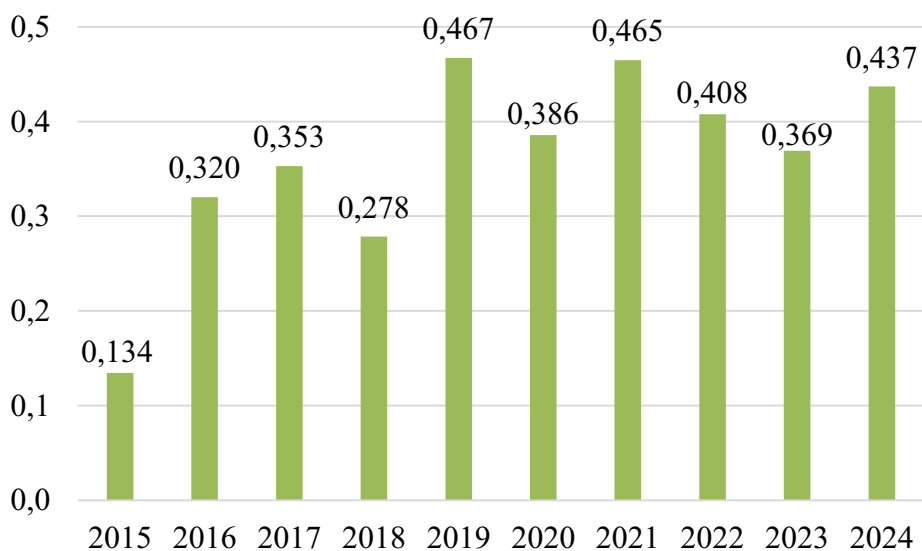


Рис. А.3.1. Значення інтегрального показника підприємства 1 за період 2015-2024 рр.

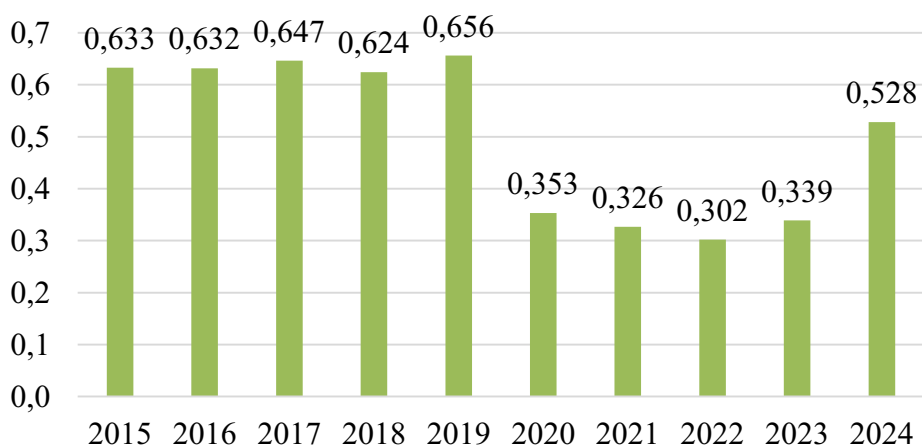


Рис. А.3.2. Значення інтегрального показника підприємства 2 за період 2015-2024 рр.

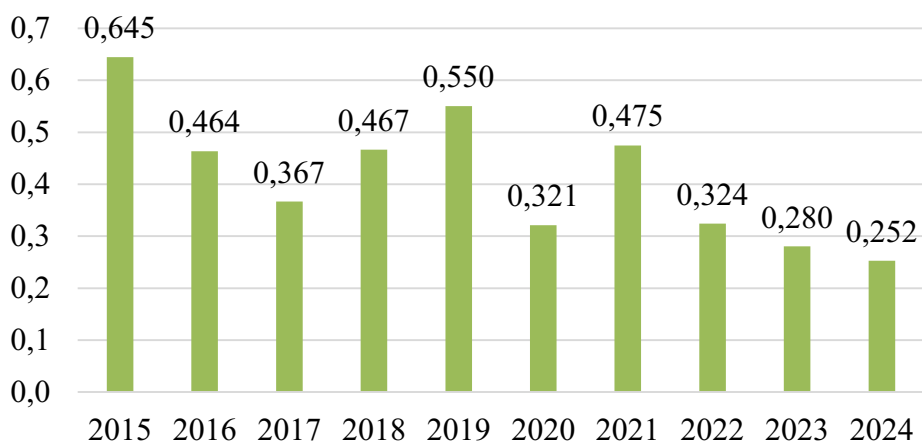


Рис. А.3.3. Значення інтегрального показника підприємства 3 за період 2015-2024 рр.

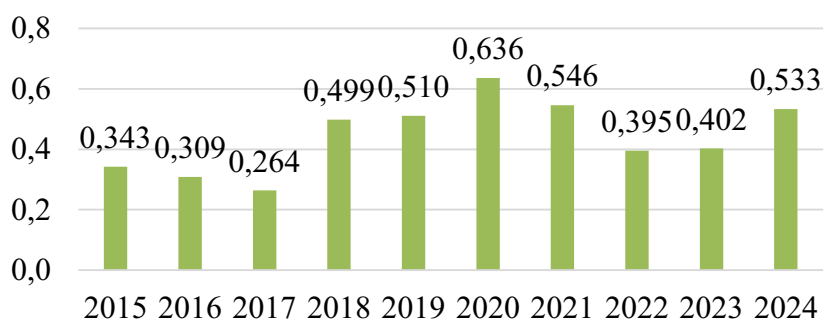


Рис. А.3.4. Значення інтегрального показника підприємства 4 за період 2015-2024 рр.

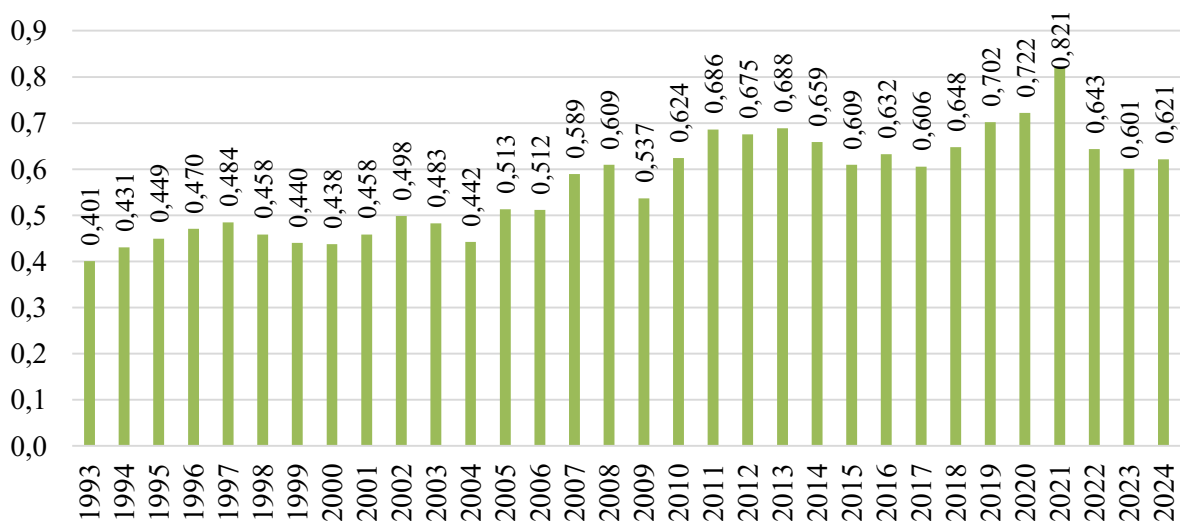


Рис. А.3.5. Значення інтегрального показника зовнішнього середовища підприємств за період 1993-2024 рр.

Продовження додатку А.4

	1 Рентабельність сукупного капіталу	2 Чиста рентабельність продажу	3 Коефіцієнт оборотності капіталу	4 Коефіцієнт фінансової стійкості	5 Коефіцієнт фінансового ризиків	6 Коефіцієнт придатності основних фондів	7 Коефіцієнт оновлення основних фондів	8 Фондовідача	9 Фондоозброєність
3-2015	1	1	1	1	1	0,944259747	0,308298799	0,422525579	0,125617249
3-2016	0,253232652	0,54705082	0,462905168	0,23033986	0,230339862	0,910125052	0,0529411765	0,507938781	0,130419563
3-2017	0,268820711	0,695008119	0,386787872	0,50681484	0,506814838	0,872405075	0,294117647	0,393071097	0,151555815
3-2018	0,415028306	0,798732643	0,519608544	0,10078738	0,10078738	0,836314463	0,176470588	0,771442857	0,134091723
3-2019	0,561821388	0,693511401	0,81011125	0,19856742	0,198567424	0,924431036	0,347858419	1	0,144632089
3-2020	0,00264825688	0,0136827066	0,193547735	0,61490543	0,614905433	0,839586665	0,235294118	0,133632958	0,183766589
3-2021	0	0	0,457932345	0,64473171	0,64473171	0,954556731	1	0,225181802	0,436125406
3-2022	0,0020220946	0,013122184	0,154097413	0,37226165	0,372261648	0,965763395	0,764705882	0,110906604	1
3-2023	0,00600101655	0,0762748957	0,0786761685	0,34434815	0,344348153	1	0,115375713	0,0562037548	0,952620136
3-2024	0,00417986825	0,0248049327	0,168509558	0,28272974	0,282729739	0,969022778	0,105882353	0,142649973	0
4-2015	0,0105150517	0,105087919	0,0865582572	0,70641127	0,706204706	0,402877406	0,0314112257	0,125808403	0,123079381
4-2016	0	0	0,0716858524	0,36261414	0,36252018	0,389641902	0,355993891	0,125016009	0,116170496
4-2017	0	0	0,0454960566	0,21589865	0,215898653	0,386189809	0,0131972644	0,0823188159	0,153259381
4-2018	0	0	0,0318759039	0,42246186	0,42246186	1	1	0,0198234337	0,852815182
4-2019	0	0	0,0570637179	0,24598703	0,245987033	0,953224172	0,0628224514	0,0373048524	1
4-2020	0,938076832	1	0,811499572	0,80284552	0,802764477	0,226170701	0,837632685	0,890776735	0,0135622804
4-2021	1	0,930456169	0,929723836	1	1	0,327442313	0,159564201	0,675928417	0,022211016
4-2022	0,0854214644	0,0847887011	0,871523126	0,92032259	0,920322585	0,286208322	0,0250938492	0,756493338	0,0205733956
4-2023	0	0	0,899245758	0,76959632	0,769596317	0,349940485	0,192546142	0,584109735	0,0289155577
4-2024	0,728389098	0,630105575	1	0,55278756	0,552787564	0,31425389	0,063523977	1	0,0263472003

	10 Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	11 Питома вага працівників, навчених новим професіям	12 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	13 Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	14 Середньорічний виробіток на одного працівника	15 Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	16 Питома вага придбаних нових технологій за кварталом в загальному обсязі придбань	17 Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	18 Інтегральний показник (внутр. середовище)
3-2015	0,348592977	0,710952442	1	0,389657536	0,366975968	0	0,252831581	1	0,645
3-2016	0,37237649	1	0,828106832	0,391993542	0,458025285	0	0,276612191	1	0,464
3-2017	0,474817759	0,377078175	0	0,378598683	0,411887922	0	0	0,25	0,367
3-2018	0,383587382	0,471105103	0,207556549	0,476135436	0,715222347	0	0,35710743	1	0,467
3-2019	0,369188856	0,686937636	0,26486499	0,550498471	1	0	0	1	0,550
3-2020	0,410654353	0,0257035292	0	0,331747337	0,169791318	0	1	1	0,321
3-2021	1	0,5055392912	0,2055322887	0,392457663	0,679016016	0	0	1	0,475
3-2022	0,570778374	0	0	0,384208253	0,766818797	0	0	0,1	0,324
3-2023	0,698255966	0	0	0,552914089	0,370186374	0	0	0,12	0,280
3-2024	0,500823687	0	0	1	0,342020019	0	0	0,14	0,252
4-2015	0,605140656	0,110387324	0,324932048	0,962925437	0,415077914	0	0	1	0,343
4-2016	0,655645541	0,224731183	0,223259762	0,845453005	0,389310526	0	0	0,979532164	0,309
4-2017	0,704744693	0,222933333	0	0,843935906	0,338190072	0	0	1	0,264
4-2018	0,95908265	0,750898204	0,676909339	0,942961314	0,453177646	0	0	1	0,499
4-2019	1	0,84765526	1	1	1	0	0	1	0,510
4-2020	0,611062146	1	0,397381012	0,746454717	0,323844301	0	0	1	0,636
4-2021	0,576760572	0,418	0,138421053	0,784326226	0,402442468	0	0	0,45	0,546
4-2022	0,562271704	0,182373473	0	0,836726413	0,417241958	0	0	0,56	0,395
4-2023	0,546407261	0,228415301	0,0252133065	0,860890856	0,452752327	0	0	1	0,403
4-2024	0,578645017	0,224731183	0,323486323	0,818604365	0,706287376	0	0	0,96	0,333

Рис. А.4.1. Вихідні дані показників факторів внутрішнього середовища підприємств для нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилок	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 17-29-1	0.992826	0.981363	0.996459	0.000126	0.000269	0.000259	BFGS 22	Сум. квадрат.	Гіперболічна	Логістична
2	MLP 17-32-1	0.999989	0.994153	0.996610	0.000000	0.000083	0.000396	BFGS 46	Сум. квадрат.	Експонента	Гіперболічна
3	MLP 17-5-1	0.998940	0.996948	0.997819	0.000017	0.000031	0.000079	BFGS 28	Сум. квадрат.	Експонента	Експонента
4	MLP 17-12-1	0.848071	0.984741	0.998613	0.002335	0.000275	0.001204	BFGS 5	Сум. квадрат.	Гіперболічна	Логістична
5	MLP 17-13-1	0.998747	0.995823	0.996223	0.000021	0.000044	0.000152	BFGS 17	Сум. квадрат.	Експонента	Експонента

Рис. А.4.2. Характеристики моделей нейронних мереж внутрішнього середовища підприємств

Продовження додатку А.4

Спостер. номер #	Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (внутр. середовище) (Нейрон внутрішнє)					
	Вибірки: Навчальна					
	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Цільова	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Вихід	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Вихід	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Вихід	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Вихід	Інтегральний показник (внутр. середовище) - Вихід
	1. MLP 17-29-1	2. MLP 17-32-1	3. MLP 17-5-1	4. MLP 17-12-1	5. MLP 17-13-1	
1-2015	0,134400	0,162041	0,134408	0,152720	0,220694	0,157486
1-2016	0,319952	0,315653	0,319936	0,311547	0,283086	0,314631
1-2017	0,353013	0,360990	0,352992	0,359183	0,246073	0,354385
1-2018	0,278482	0,274632	0,278365	0,275655	0,248257	0,277477
1-2019	0,467093	0,470024	0,467152	0,465198	0,543159	0,468574
1-2022	0,407828	0,432286	0,407725	0,418062	0,414198	0,414885
1-2023	0,368992	0,359316	0,369190	0,368521	0,441943	0,360819
1-2024	0,437080	0,433511	0,437154	0,429411	0,485774	0,433671
2-2017	0,646507	0,626225	0,647512	0,645196	0,568588	0,651127
2-2019	0,656142	0,621693	0,653543	0,655761	0,573070	0,654264
2-2020	0,352909	0,366108	0,353200	0,352670	0,440782	0,357643
2-2023	0,338758	0,330387	0,338482	0,335051	0,318725	0,333098
2-2024	0,527987	0,520472	0,528037	0,524775	0,428573	0,525589
3-2015	0,644666	0,608399	0,644048	0,639986	0,596262	0,639632
3-2016	0,463517	0,479270	0,463728	0,469830	0,563753	0,472386
3-2017	0,366791	0,358426	0,367062	0,362661	0,480864	0,362209
3-2018	0,466710	0,464939	0,466270	0,462153	0,548164	0,463587
3-2020	0,321177	0,328351	0,321388	0,322477	0,403526	0,320458
3-2022	0,324116	0,309447	0,324163	0,317251	0,289800	0,323260
4-2016	0,308923	0,293856	0,308556	0,305224	0,302410	0,305819
4-2017	0,263756	0,255015	0,263833	0,261481	0,270072	0,265444
4-2018	0,498556	0,516438	0,498510	0,500889	0,403592	0,494753
4-2019	0,510281	0,514671	0,510305	0,514085	0,412470	0,518580
4-2020	0,635621	0,620635	0,635870	0,630395	0,591895	0,629346
4-2021	0,545709	0,569356	0,545443	0,553924	0,579214	0,553701
4-2022	0,395307	0,405472	0,394500	0,398614	0,437830	0,396309
4-2023	0,402278	0,392717	0,403001	0,398371	0,427038	0,395583
4-2024	0,532927	0,540171	0,533590	0,537630	0,564646	0,536573

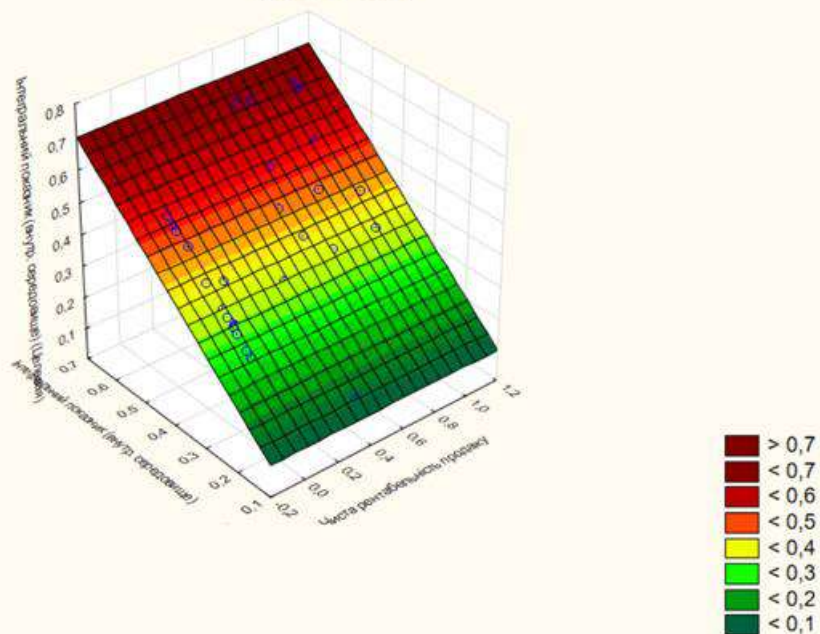
Рис. А.4.3. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища за побудованими моделями нейронних мереж

Мережі	Чутливість (Нейрон внутрішнє)						
	Вибірки: Навчальна						
	Чиста рентабельність продажу	Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Рентабельність сукупного капіталу	Коефіцієнт оборотності капіталу	Фондовіддача	Коефіцієнт фінансової стійкості
1. MLP 17-29-1	1,913	2,553	1,776	6,358	1,235	5,589	10,211
2. MLP 17-32-1	2743,644	1845,096	1796,060	1617,381	1437,007	1331,109	1250,460
3. MLP 17-5-1	17,189	12,675	13,137	23,482	9,382	20,272	38,958
4. MLP 17-12-1	0,835	1,188	1,368	0,974	1,026	1,100	0,877
5. MLP 17-13-1	9,595	10,205	10,929	26,785	7,489	16,799	34,322
Середнє	554,635	374,343	364,654	334,996	291,227	274,974	266,966

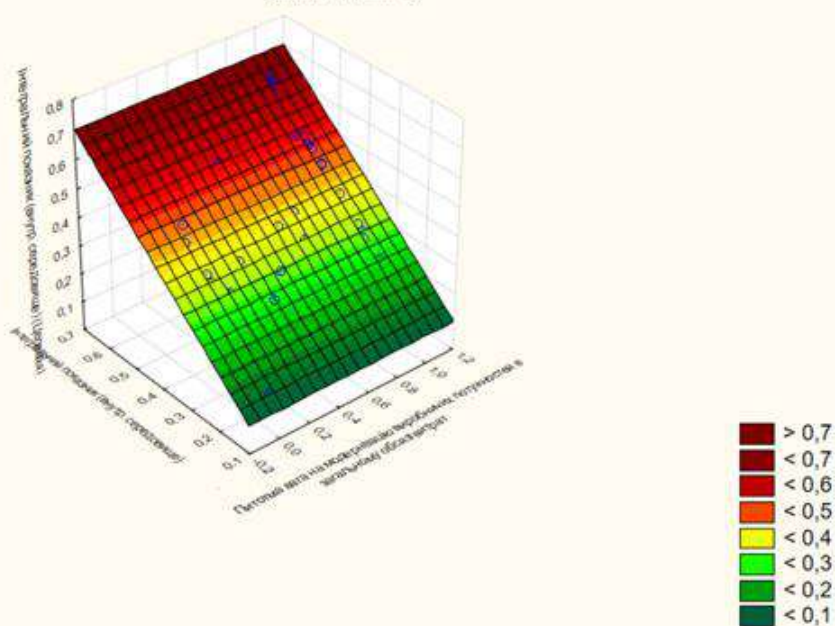
Мережі	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	Фондоозброєність	Середньорічний виробіток на одного працюючого	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Коефіцієнт придатності основних фондів	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	Коефіцієнт фінансового ризику	Питома вага працівників, навчених новим професіям
1. MLP 17-29-1	1,208	3,7172	1,4868	2,5349	1,8485	1,1457	1,0090	1,8716	1,1134	4,9911
2. MLP 17-32-1	1009,965	787,8754	750,7236	795,6716	620,7721	569,6741	450,0369	420,1398	412,0338	319,8447
3. MLP 17-5-1	5,638	10,6494	7,4476	12,7519	6,3128	6,6425	1,3556	6,8858	1,4502	14,5953
4. MLP 17-12-1	0,811	1,0946	1,0031	0,9492	1,0496	0,9926	0,9726	0,9730	0,9878	1,4408
5. MLP 17-13-1	2,061	12,0267	8,4121	9,3976	6,0645	2,0044	1,2140	6,2929	1,1537	15,3793
Середнє	203,937	163,0727	153,8146	145,2610	127,2095	116,0918	90,9176	87,2326	83,3478	71,2502

Рис. А.4.4. Чутливість кожного показника внутрішнього середовища відповідно до моделей нейронних мереж

Чиста рентабельність продажу (Вхід) , Інтегральний показник (внутр. середовище) (Вихід) ,
Інтегральний показник (внутр. середовище) (Цільова)
[2.MLP 17-32-1]



Питотма вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат (Вхід),
Інтегральний показник (внутр. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (внутр. середовище)
(Цільова)
[2.MLP 17-32-1]



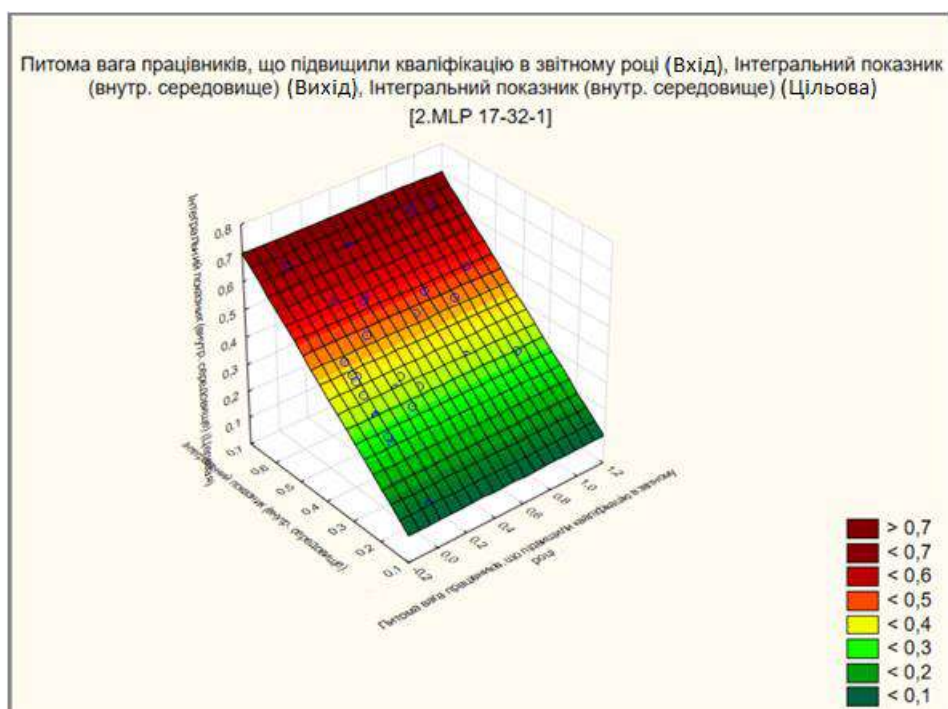


Рис. А.4.5. Графічна візуалізація розташування трьох найбільш чутливих індикаторів внутрішнього середовища відповідно до найкращої моделі нейронних мереж

Додаток А.5

Результати нейромережного моделювання зовнішнього середовища підприємств

Файл Правка Вид Вставка Формат Аналіз Добування Даних Графіки Сервіс Дані Вікно Scorecard Довідка										
Додати у Робочу книгу Додати у Звіт Додати у MS Word										
Times New Roman 11										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
ВНД	Показник економічного спаду	Індекс свободи бізнесу	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Загальний індекс економічної свободи	Чиста міграція	Індекс крижкості держави	Індекс загроз безпеки	Витрати на інновації промислових підприємств	Інтегральний показник (зовн. середовище)	
1993	0,33028	0,510204082	0,848485	0	0,696428571	-0,04283	0,794163	0,461538	0	0,401
1994	0,268386	0,574712644	0,848485	0	0,714285714	0,006786	0,829856	0,638298	0	0,431
1995	0,245654	0,625	0,833333	0	0,714285714	0,008422	0,883761	0,75	0	0,449
1996	0,226781	0,694444444	0,833333	0	0,732142857	0,007145	0,971805	0,789474	0	0,470
1997	0,255238	0,746268657	0,833333	0	0,785714286	0,010383	1	0,75	0	0,484
1998	0,211437	0,714285714	0,833333	0	0,714285714	0,013993	0,934901	0,714286	0	0,458
1999	0,158335	0,769230769	0,833333	0	0,785714286	0,019056	0,758065	0,666667	0	0,440
2000	0,15631	0,714285714	0,833333	0	0,857142857	0,016636	0,732295	0,6	0,0756431421	0,438
2001	0,192523	0,769230769	0,833333	0	0,875	0,01216	0,720056	0,697674	0,0848645109	0,458
2002	0,215436	1	0,833333	0	0,857142857	0,041829	0,702446	0,769231	0,129742424	0,498
2003	0,255469	0,909090909	0,833333	0	0,910714286	-0,0609	0,714088	0,731707	0,131722789	0,483
2004	0,331186	0,833333333	0,833333	0	0,964285714	-0,20004	0,672302	0,428571	0,195209788	0,442
2005	0,439035	0,943396226	0,833333	0	1	0,010126	0,70436	0,508475	0,247597808	0,513
2006	0,54665	0,892857143	0,651515	0	0,964285714	-0,00827	0,710165	0,681818	0,265178394	0,512
2007	0,732399	1	0,666667	0	0,928571429	-0,0741	0,72409	1	0,465831642	0,589
2008	0,919439	1	0,666667	0	0,910714286	-0,12124	0,730226	1	0,516336832	0,609
2009	0,591771	0,909090909	0,621212	0	0,875	-0,04213	0,74175	0,909091	0,342233894	0,537
2010	0,700939	0,793650794	0,590909	0,998778066	0,821428571	-0,07043	0,743885	0,789474	0,346348811	0,624
2011	0,830068	0,833333333	0,712121	1	0,821428571	-0,04267	0,749275	0,75	0,617056663	0,686
2012	0,931105	0,877192982	0,69697	0,879028563	0,821428571	-0,01691	0,769345	0,697674	0,494224306	0,675
2013	0,967781	0,925925926	0,727273	0,976936001	0,821428571	-0,04216	0,784522	0,681818	0,411659452	0,688
2014	0,680416	0,909090909	0,909091	0,842981518	0,875	0,01719	0,769345	0,638298	0,33129883	0,659
2015	0,488917	0,769230769	0,893939	0,838857492	0,839285714	0,051337	0,677588	0,379747	0,594661931	0,609
2016	0,486292	0,714285714	0,863636	0,77806629	0,839285714	0,036024	0,684768	0,384615	1	0,632
2017	0,586277	0,735294118	0,939394	0,837635558	0,857142857	0,031227	0,698649	0,394737	0,392498919	0,606
2018	0,681381	0,757575758	0,954545	0,870016802	0,928571429	0,03504	0,712121	0,405405	0,52433735	0,648
2019	0,803208	0,769230769	1	0,909576905	0,928571429	0,163434	0,728169	0,422535	0,612192723	0,702
2020	0,825093	0,806451613	0,924242	0,91446464	0,982142857	0,270938	0,749275	0,428571	0,620199014	0,722
2021	1	0,735294118	0,969697	0,963189247	1	1	0,740688	0,447761	0,437877197	0,821
2022	0,878868	0,769230769	0,924242	0,728577975	0,964285714	0,000198	0,753644	0,46875	0,328912534	0,643
2023	0,947356	0,588235294	0,924242	0,839010234	0,982142857	0,003764	0,539103	0,3	0,300875723	0,601
2024	0,968547	0,625	0,954545	0,883916298	1	0,002905	0,555317	0,309278	0,306893237	0,621

Рис. А.5.1. Вихідні дані показників факторів зовнішнього середовища для нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 9-14-1	0,999419	0,994219	0,999257	0,000007	0,000123	0,000011	BFGS 65	Сум. квадр.	Логістична	Логістична
2	MLP 9-17-1	0,999885	0,994082	0,999239	0,000001	0,000119	0,000023	BFGS 80	Сум. квадр.	Логістична	Експонента
3	MLP 9-8-1	0,999996	0,999998	0,999986	0,000000	0,000000	0,000001	BFGS 38	Сум. квадр.	Гіперболічна	Тотожна
4	MLP 9-4-1	0,998630	0,994831	0,999801	0,000015	0,000133	0,000012	BFGS 40	Сум. квадр.	Експонента	Експонента
5	MLP 9-14-1	0,998949	0,999971	0,999230	0,000011	0,000001	0,000081	BFGS 15	Сум. квадр.	Експонента	Гіперболічна

Рис. А.5.2. Побудовані моделі нейронних мереж зовнішнього середовища підприємств

Продовження додатку А.5

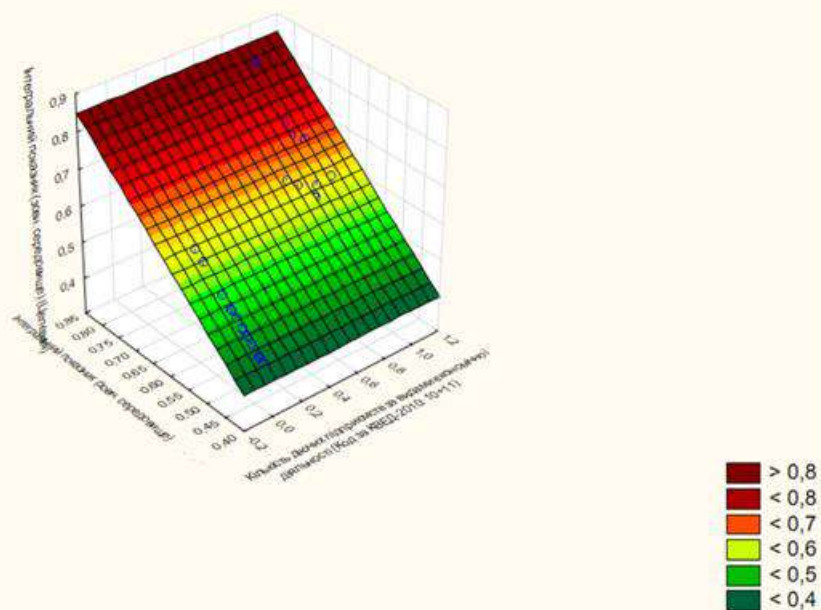
Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (зовн. середовище) (Нейрон зовнішнє)						
Вибірki: Навчальна						
Спостер. номер #	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Цільова	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 1. MLP 9-14-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 2. MLP 9-17-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 3. MLP 9-8-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 4. MLP 9-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 5. MLP 9-14-1
1994	0,430525	0,435299	0,432628	0,430676	0,437951	0,433515
1996	0,470490	0,467143	0,469636	0,470360	0,473287	0,469969
1997	0,484308	0,488553	0,486006	0,484064	0,480948	0,482918
1998	0,458185	0,453503	0,455359	0,458203	0,461342	0,458937
1999	0,439844	0,442638	0,443889	0,440362	0,448338	0,441779
2000	0,437756	0,442415	0,440942	0,437930	0,445678	0,437852
2001	0,458462	0,454152	0,457279	0,458633	0,456159	0,458299
2002	0,498210	0,498598	0,497779	0,498476	0,501751	0,500150
2003	0,482838	0,475301	0,482174	0,482081	0,476229	0,474905
2005	0,513356	0,516811	0,513270	0,513230	0,513731	0,511548
2006	0,511755	0,511196	0,512181	0,511890	0,515396	0,515959
2007	0,589183	0,594594	0,589226	0,589285	0,591863	0,589575
2008	0,609260	0,609063	0,608431	0,609298	0,607998	0,607174
2009	0,536604	0,532667	0,535391	0,536666	0,535549	0,540370
2010	0,623816	0,625763	0,624807	0,623912	0,624689	0,623697
2013	0,688335	0,684362	0,686759	0,687964	0,694435	0,684047
2015	0,609265	0,609725	0,609503	0,609278	0,608033	0,608889
2016	0,632079	0,627527	0,631842	0,631844	0,629863	0,628666
2017	0,605522	0,605210	0,604915	0,605655	0,595017	0,604981
2019	0,701622	0,699575	0,703361	0,701640	0,703984	0,707985
2020	0,721682	0,718842	0,719890	0,722171	0,734700	0,732085
2021	0,821162	0,813842	0,821596	0,820748	0,813447	0,805574
2022	0,643253	0,643313	0,641105	0,643798	0,638074	0,645081
2024	0,621142	0,620128	0,621295	0,620786	0,624836	0,619878

Рис. А.5.3. Прогнозовані значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями

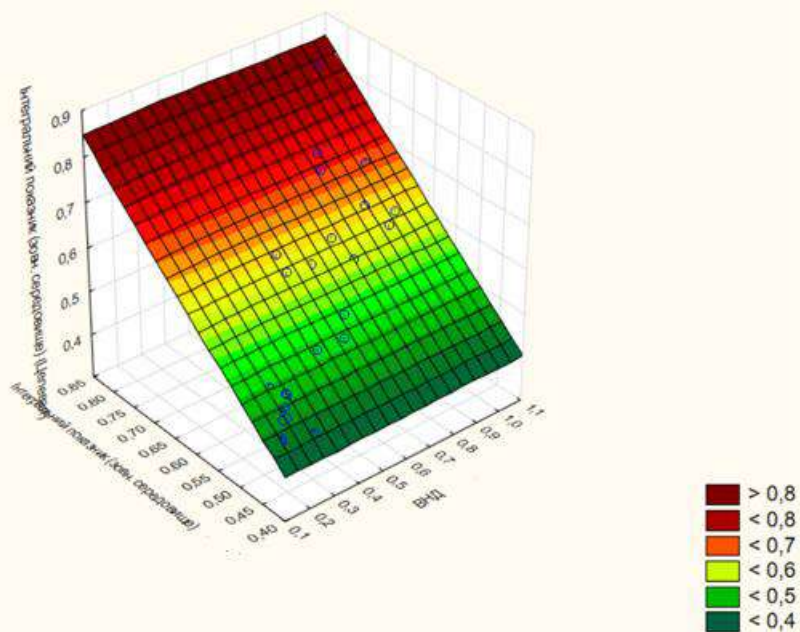
Чутливість (Нейрон зовнішнє)									
Вибірki: Навчальна									
Мережі	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	ВНД	Чиста міграція	Витрати на інновації промислових підприємств	Індекс загроз безпеки	Індекс свободи бізнесу	Показник економічного спаду	Індекс крихкості держави	Загальний індекс економічної свободи
1. MLP 9-14-1	145,85	63,91	87,229	34,190	31,745	11,327	17,851	10,622	6,5599
2. MLP 9-17-1	767,26	415,73	347,088	173,364	204,733	77,048	74,708	44,218	21,1149
3. MLP 9-8-1	24825,24	12667,18	8066,755	6611,985	4185,311	1983,989	1728,369	1320,383	698,4783
4. MLP 9-4-1	75,13	23,81	26,454	16,478	7,934	2,054	15,000	3,659	2,9168
5. MLP 9-14-1	86,42	55,41	36,673	23,605	19,234	6,181	7,252	5,397	2,8982
Середнє	5179,98	2645,21	1712,840	1371,924	889,791	416,120	368,636	276,856	146,3936

Рис.А.5.4. Чутливість кожного часткового показника зовнішнього середовища за побудованими моделями

Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11) (Вхід),
 Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище)
 (Цільова)
 [3.MLP 9-8-1]



ВНД (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн.
 середовище) (Цільова)
 [3.MLP 9-8-1]



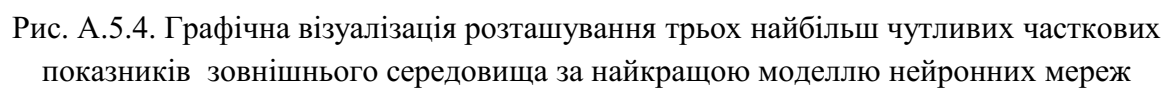


Рис. А.5.4. Графічна візуалізація розташування трьох найбільш чутливих часткових показників зовнішнього середовища за найкращою моделлю нейронних мереж

Додаток А.6

Результати моделювання взаємозв'язку часткових показників зовнішнього середовища та інтегральних показників внутрішнього середовища досліджуваних підприємств

побудо

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ВНД	Показник економічного спаду	Індекс свободи бізнесу	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Загальний індекс економічної свободи	Чиста міграція	Індекс крижкості держави	Індекс загроз безпеки	Витрати на інновації промислових підприємств	Інтегральний показник (внутр. середовище п1)
2015	0,488917	0,769230769	0,893939	0,838857492	0,839285714	0,051337	0,677588	0,379747	0,594661931	0,134
2016	0,486292	0,714285714	0,863636	0,77806629	0,839285714	0,036024	0,684768	0,384615	1	0,320
2017	0,586277	0,735294118	0,939394	0,837635558	0,857142857	0,031227	0,698649	0,394737	0,392498919	0,353
2018	0,681381	0,757575758	0,954545	0,870016802	0,928571429	0,03504	0,712121	0,405405	0,52433735	0,278
2019	0,803208	0,769230769	1	0,909576905	0,928571429	0,163434	0,728169	0,422535	0,612192723	0,467
2020	0,825093	0,806451613	0,924242	0,91446464	0,982142857	0,270938	0,749275	0,428571	0,620199014	0,386
2021	1	0,735294118	0,969697	0,963189247	1	1	0,740688	0,447761	0,437877197	0,465
2022	0,878868	0,769230769	0,924242	0,728577975	0,964285714	0,000198	0,753644	0,46875	0,328912534	0,408
2023	0,947356	0,588235294	0,924242	0,839010234	0,982142857	0,003764	0,539103	0,3	0,300875723	0,369
2024	0,968547	0,625	0,954545	0,883916298	1	0,002905	0,555317	0,309278	0,306893237	0,437

Рис.А.6.1. Вихідні дані часткових показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 для використання методу нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє на внутр п1)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	RBF 9-3-1	0,712452	0,00	0,00	0,002425	0,002254	0,001758	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссін	Тотожн
2	MLP 9-13-1	0,999893	0,00	0,00	0,000004	0,011427	0,020704	BFGS 0	Сум. квадрат.	Тотожн	Експонента
3	MLP 9-17-1	0,968405	0,00	0,00	0,000349	0,000000	0,006689	BFGS 11	Сум. квадрат.	Гіперболічна	Пієрболічна
4	RBF 9-4-1	0,724693	0,00	0,00	0,002338	0,002217	0,006207	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссін	Тотожн
5	MLP 9-20-1	0,752543	0,00	0,00	0,002840	0,000627	0,000635	BFGS 3	Сум. квадрат.	Експонента	Тотожн

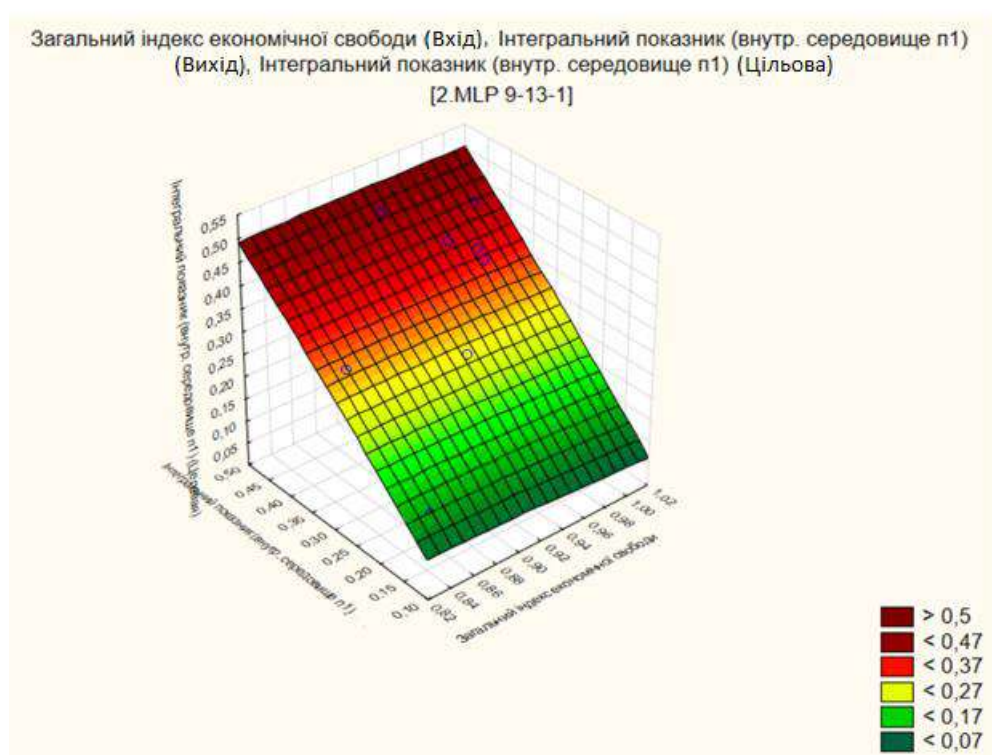
Рис.А.6.2. Характеристики моделей нейронних мереж взаємного впливу часткових показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (внутр. середовище п1) (Нейрон зовнішнє на внутр п1)											
Вибір: Навчальна											
Спостер. номер #	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) Цільова	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) - Вихід 1. RBF 9-3-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) - Вихід 2. MLP 9-13-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) - Вихід 3. MLP 9-17-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) - Вихід 4. RBF 9-4-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п1) - Вихід 5. MLP 9-20-1					
2015	0,134400	0,258902	0,142199	0,130975	0,281717	0,299024					
2016	0,319952	0,230002	0,319416	0,321694	0,349306	0,288755					
2018	0,278482	0,311300	0,279338	0,299571	0,229409	0,344522					
2019	0,467093	0,368512	0,466644	0,438659	0,488440	0,373539					
2020	0,385876	0,393437	0,383644	0,405355	0,385662	0,380765					
2022	0,407828	0,377119	0,406327	0,382448	0,321921	0,356668					
2023	0,368992	0,427218	0,369029	0,383086	0,373828	0,379729					
2024	0,437080	0,432872	0,435540	0,381453	0,369418	0,398391					

Рис. А.6.3. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 за побудованими моделями

Чутливість (Нейрон зовнішнє на внутр p1)									
Вибірки: Навчальна									
Мережі	Загальний Індекс економічної свободи	Витрати на інновації промислових підприємств	Показник економічного спаду	Індекс крихкості держави	Індекс свободи бізнесу	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Індекс загроз безпеки	Чиста міграція	ВНД
1.RBF 9-3-1	1,02	0,92	0,948	0,968	1,170	1,0530	0,9978	1,0747	1,0704
2.MLP 9-13-1	22883,04	22442,64	8190,271	7758,606	1521,792	628,4572	557,9941	214,9436	107,0577
3.MLP 9-17-1	1,84	7,03	4,217	1,287	5,546	4,1278	1,2771	3,0602	16,5619
4.RBF 9-4-1	0,69	0,97	1,048	1,072	1,283	1,2249	1,0882	1,1627	1,1042
5.MLP 9-20-1	1,17	1,00	1,002	0,997	1,073	1,0115	1,0214	1,0161	1,2722
Середнє	4577,55	4490,51	1639,497	1552,586	306,173	127,1749	112,4757	44,2515	25,4133

Рис. А.6.4. Чутливість кожного показника зовнішнього середовища відповідно до моделей нейонних мееж взаємного впливу на інтегральний показник внутрішнього середовища підприємства 1.



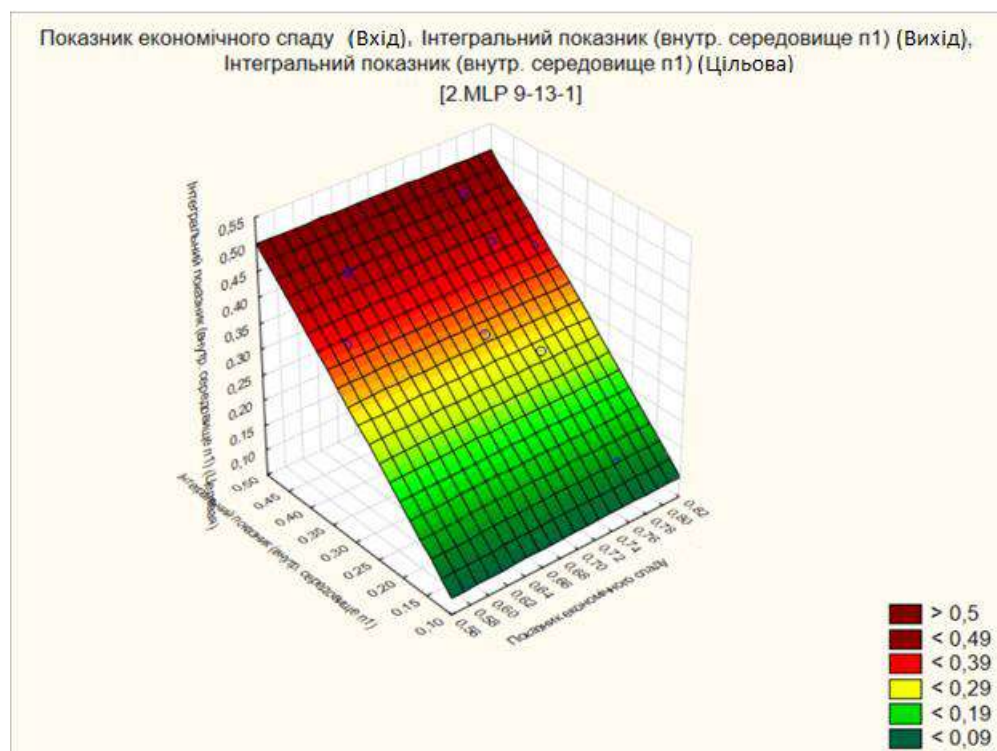
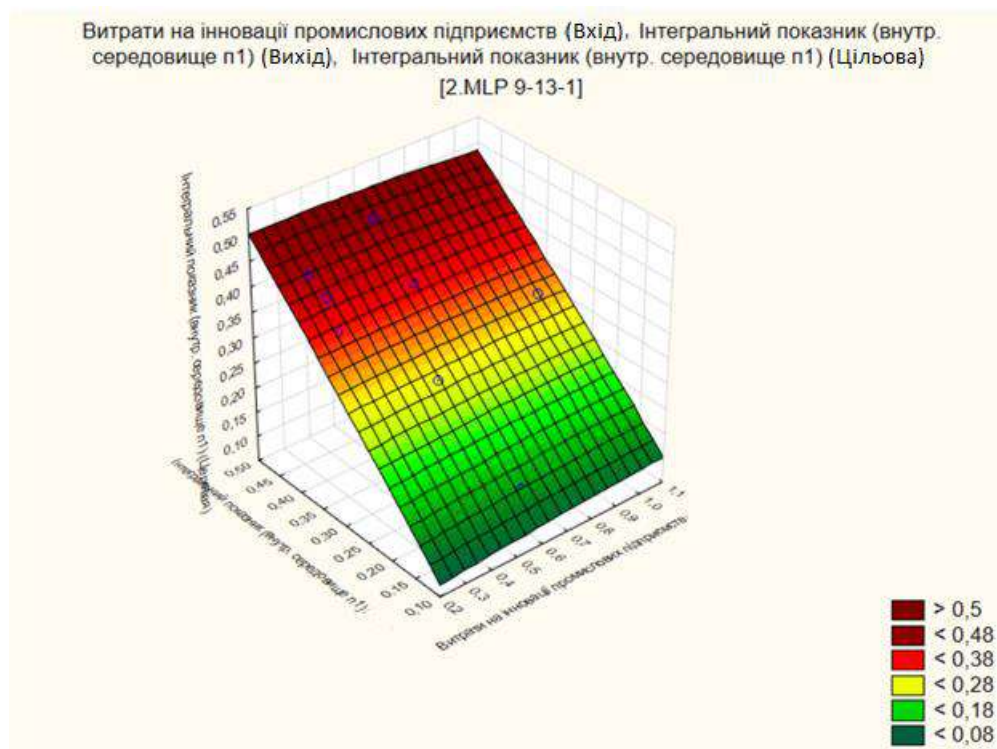


Рис. А.6.5. Графічна візуалізація залежності трьох найбільш чутливих індикаторів зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 1 відповідно до побудованих моделей

Продовження додатку А.6

	1 ВНД	2 Показник економічного спаду	3 Індекс свободи бізнесу	4 Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	5 Загальний індекс економічної свободи	6 Чиста міграція	7 Індекс крижкості держави	8 Індекс загроз безпеки	9 Витрати на інновації промислових підприємств	10 Інтегральний показник (внутр. середовище п2)
2015	0,488917	0,769230769	0,893939	0,838857492	0,839285714	0,051337	0,677588	0,379747	0,594661931	0,633
2016	0,486292	0,714285714	0,863636	0,77806629	0,839285714	0,036024	0,684768	0,384615	1	0,632
2017	0,586277	0,735294118	0,939394	0,837635558	0,857142857	0,031227	0,698649	0,394737	0,392498919	0,647
2018	0,681381	0,757575758	0,954545	0,870016802	0,928571429	0,03504	0,712121	0,405405	0,52433735	0,624
2019	0,803208	0,769230769	1	0,909576905	0,928571429	0,163434	0,728169	0,422535	0,612192723	0,656
2020	0,825093	0,806451613	0,924242	0,91446464	0,982142857	0,270938	0,749275	0,428571	0,620199014	0,353
2021	1	0,735294118	0,969697	0,963189247	1	1	0,740688	0,447761	0,437877197	0,326
2022	0,878868	0,769230769	0,924242	0,728577975	0,964285714	0,000198	0,753644	0,46875	0,328912534	0,302
2023	0,947356	0,588235294	0,924242	0,839010234	0,982142857	0,003764	0,539103	0,3	0,300875723	0,339
2024	0,968547	0,625	0,954545	0,883916298	1	0,002905	0,555317	0,309278	0,306893237	0,528

Рис А.6.6. Вихідні дані показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 2 за побудованими нейронними мережами

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє на внутр п2)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 9-13-1	0,942240	0,00	0,00	0,001169	0,000139	0,001877	BFGS 8	Сум. квадрат	Логістична	Експонента
2	MLP 9-15-1	0,935589	0,00	0,00	0,001267	0,000000	0,000018	BFGS 5	Сум. квадрат	Логістична	Гіперболічна
3	RBF 9-4-1	0,660301	0,00	0,00	0,005713	0,000009	0,002879	RBFT	Сум. квадрат	Гауссіан	Тотожна
4	MLP 9-17-1	0,951987	0,00	0,00	0,001133	0,000007	0,000154	BFGS 6	Сум. квадрат	Гіперболічна	Експонента
5	RBF 9-4-1	0,835507	0,00	0,00	0,003058	0,205237	0,000131	RBFT	Сум. квадрат	Гауссіан	Тотожна

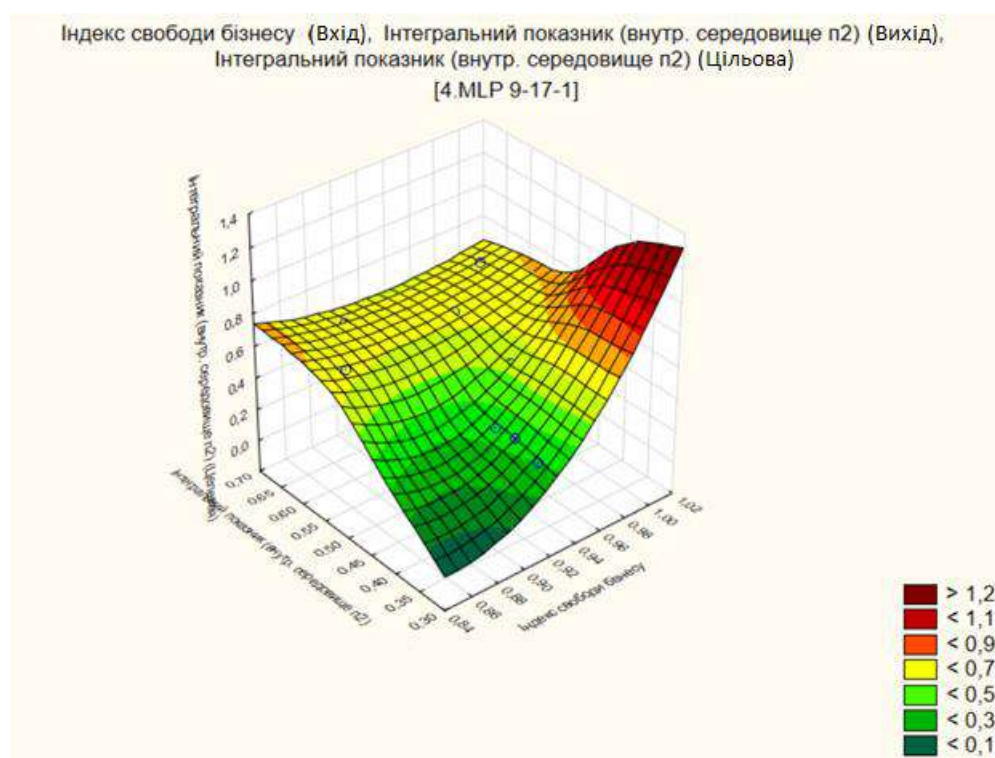
Рис. А.6.7. Характеристики моделей нейронних мереж зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 2

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (внутр. середовище п2) (Нейрон зовнішнє на внутр п2)											
Вибірки: Навчальна											
Спостер. номер #	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) Цільова	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) - Вихід 1. MLP 9-13-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) - Вихід 2. MLP 9-15-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) - Вихід 3. RBF 9-4-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) - Вихід 4. MLP 9-17-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п2) - Вихід 5. RBF 9-4-1					
2015	0,633054	0,636683	0,651595	0,611063	0,659021	0,710400					
2016	0,631741	0,607447	0,648774	0,659621	0,568137	0,571903					
2018	0,624364	0,643748	0,625125	0,531340	0,590166	0,620046					
2019	0,656142	0,638509	0,625167	0,465983	0,655594	0,491548					
2020	0,352909	0,344337	0,333889	0,433678	0,383087	0,448541					
2022	0,301825	0,349370	0,328809	0,498747	0,336338	0,357555					
2023	0,338758	0,418633	0,416251	0,334328	0,422450	0,338705					
2024	0,527987	0,434754	0,420357	0,525517	0,472078	0,528080					

Рис. А.6.8. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 2 за побудованими моделями нейронних мереж

Мережі	Чутливість (Нейрон зовнішнє на внутр п2) Вибірki: Навчальна								
	Індекс свободи бізнесу	Загальний індекс економічної свободи	ВНД	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Чиста міграція	Витрати на інновації промислових підприємств	Індекс крихкості держави	Індекс загроз безпеки	Показник економічного спаду
1.MLP 9-13-1	4,770432	2,371767	2,376481	2,485682	2,794807	1,646935	1,026253	1,167403	1,039603
2.MLP 9-15-1	1,273522	3,239010	1,682639	1,664974	0,992333	1,331371	1,137666	0,976918	1,189611
3.RBF 9-4-1	0,901042	1,147697	1,132042	0,914939	1,009766	1,118944	1,178843	1,133800	1,219077
4.MLP 9-17-1	6,897157	4,166588	3,847392	3,004602	2,027891	2,204130	1,031839	1,122056	1,077077
5.RBF 9-4-1	0,522088	1,547636	1,301217	1,292112	1,340079	1,105863	1,491711	1,445170	1,209996
Середнє	2,872848	2,494540	2,067954	1,872462	1,632975	1,481449	1,173262	1,169069	1,147073

Рис. А.6.9. Чутливість кожного часткового показника зовнішнього середовища відповідно до моделей нейронних мереж щодо підприємства 2.



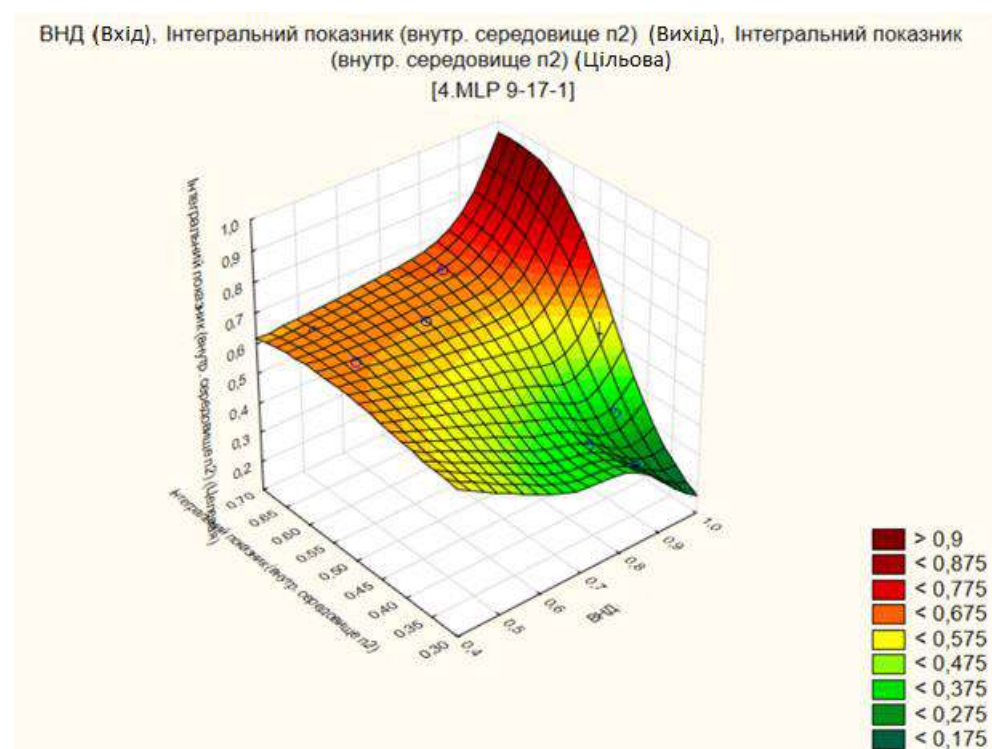
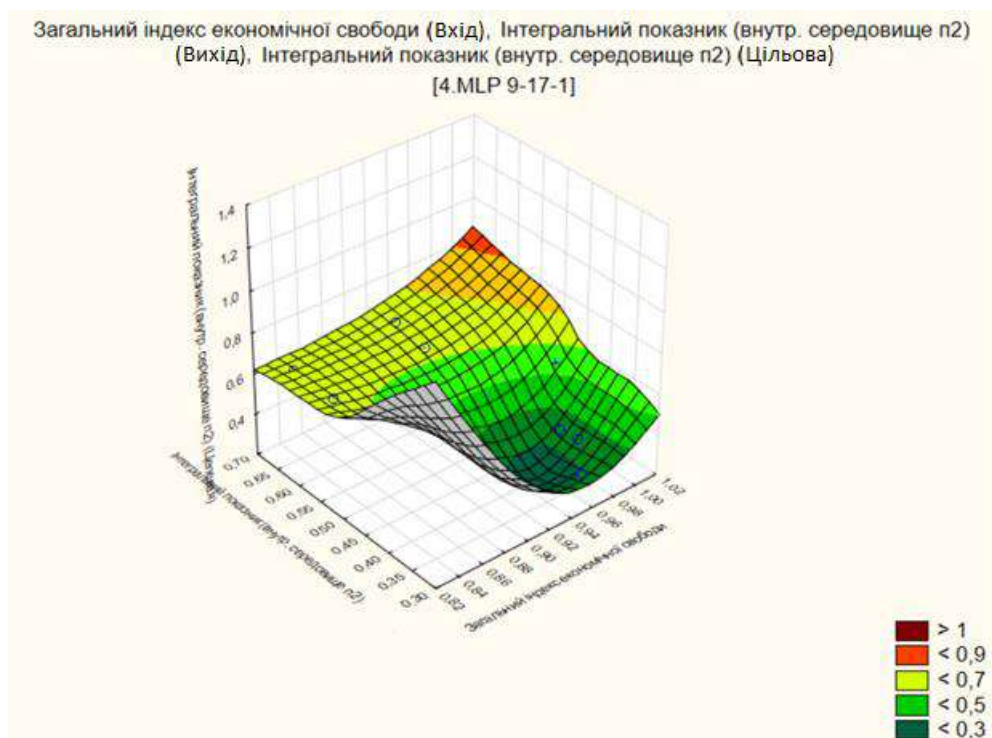


Рис А.6.10. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливого часткового показника зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 2 за побудованою найкращою моделлю нейронних мереж.

	1 ВНД	2 Показник економічного спаду	3 Індекс свободи бізнесу	4 Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	5 Загальний індекс економічної свободи	6 Чиста міграція	7 Індекс крижкості держави	8 Індекс загроз безпеки	9 Витрати на інновації промислових підприємств	10 Інтегральний показник (внутр. середовище п3)
2015	0,488917	0,769230769	0,893939	0,838857492	0,839285714	0,051337	0,677588	0,379747	0,594661931	0,645
2016	0,486292	0,714285714	0,863636	0,77806629	0,839285714	0,036024	0,684768	0,384615	1	0,464
2017	0,586277	0,735294118	0,939394	0,837635558	0,857142857	0,031227	0,698649	0,394737	0,392498919	0,367
2018	0,681381	0,757575758	0,954545	0,870016802	0,928571429	0,03504	0,712121	0,405405	0,52433735	0,467
2019	0,803208	0,769230769	1	0,909576905	0,928571429	0,163434	0,728169	0,422535	0,612192723	0,550
2020	0,825093	0,806451613	0,924242	0,91446464	0,982142857	0,270938	0,749275	0,428571	0,620199014	0,321
2021	1	0,735294118	0,969697	0,963189247	1	1	0,740688	0,447761	0,437877197	0,475
2022	0,878868	0,769230769	0,924242	0,728577975	0,964285714	0,000198	0,753644	0,46875	0,328912534	0,324
2023	0,947356	0,588235294	0,924242	0,839010234	0,982142857	0,003764	0,539103	0,3	0,300875723	0,280
2024	0,968547	0,625	0,954545	0,883916298	1	0,002905	0,555317	0,309278	0,306893237	0,252

Рис. А.6.11. Вихідні дані показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 3 для моделювання методом нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє на внутр п3)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	RBF 9-4-1	0,493012	0,00	0,00	0,008605	0,001919	0,001062	RBFT	Сум. квадр.	Гауссін	Тотожна
2	MLP 9-14-1	0,585872	0,00	0,00	0,008573	0,001975	0,001064	BFGS 1	Сум. квадр.	Логістична	Експонента
3	MLP 9-9-1	0,998016	0,00	0,00	0,000048	0,014009	0,038502	BFGS 0	Сум. квадр.	Експонента	Логістична
4	MLP 9-24-1	0,998603	0,00	0,00	0,000024	0,000002	1,386777	BFGS 46	Сум. квадр.	Логістична	Експонента
5	RBF 9-3-1	0,343166	0,00	0,00	0,008602	0,001922	0,001068	RBFT	Сум. квадр.	Гауссін	Тотожна

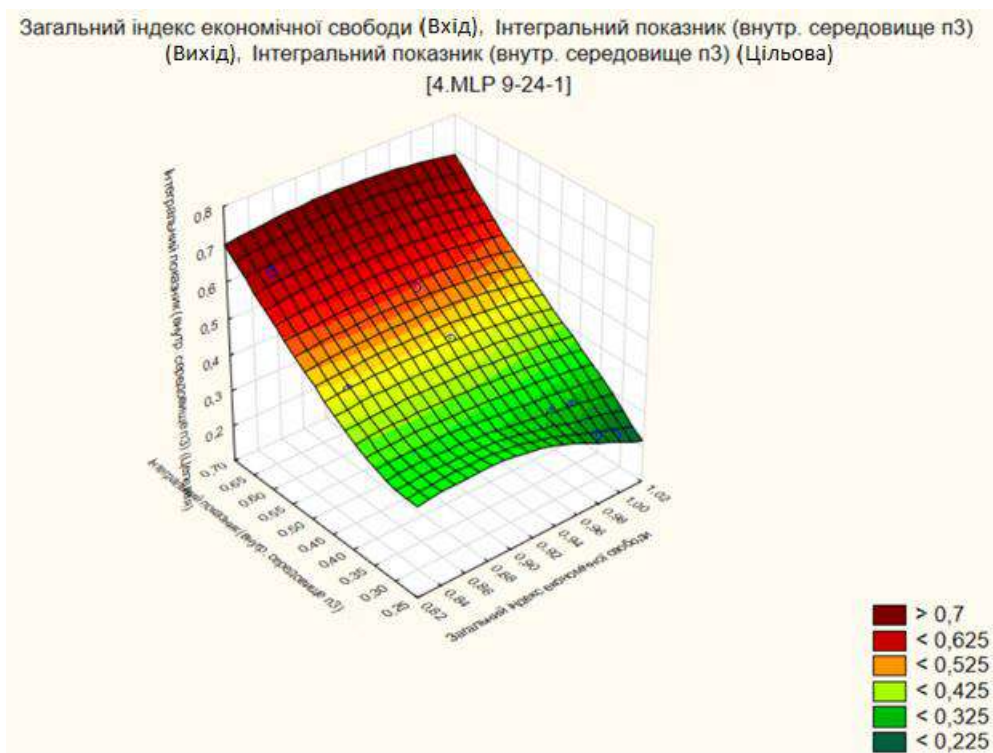
Рис. А.6.12. Характеристики моделей взаємозв'язку часткових показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 3

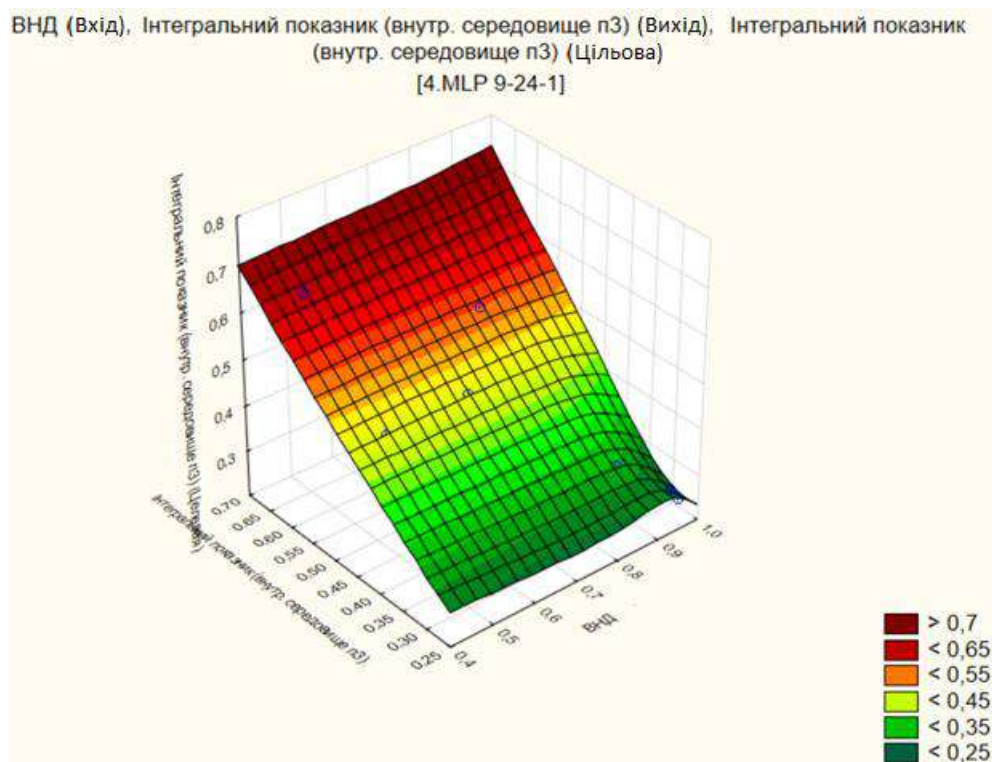
Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (внутр. середовище п3) (Нейрон зовнішнє на внутр п3)											
Вибірки: Навчальна											
Спостер. номер #	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) Цільова	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) - Вихід 1. RBF 9-4-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) - Вихід 2. MLP 9-14-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) - Вихід 3. MLP 9-9-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) - Вихід 4. MLP 9-24-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п3) - Вихід 5. RBF 9-3-1					
2015	0,644666	0,412888	0,413279	0,644306	0,644619	0,412953					
2016	0,463517	0,412887	0,413726	0,463572	0,463541	0,412876					
2018	0,466710	0,412888	0,412803	0,466702	0,466774	0,413045					
2019	0,550244	0,412886	0,412589	0,550184	0,550254	0,412805					
2020	0,321177	0,412884	0,412664	0,321089	0,321213	0,412804					
2022	0,324116	0,412887	0,412579	0,324212	0,324103	0,412907					
2023	0,280196	0,412886	0,412543	0,252466	0,266367	0,412851					
2024	0,252466	0,412886	0,412404	0,252466	0,266361	0,412858					

Рис. А.6.13. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 3 за побудованими моделями нейронних мереж

Чутливість (Нейрон зовнішнє на внутр п3) Вибірки: Навчальна									
Мережі	Загальний індекс економічної свободи	ВНД	Витрати на інновації промислових підприємств	Показник економічного спаду	Чиста міграція	Індекс крихкості держави	Індекс загроз безпеки	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Індекс свободи бізнесу
1.RBF 9-4-1	1,000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,00000	1,00000	1,00000	1,000000
2.MLP 9-14-1	1,001	1,0018	1,0015	0,9999	0,9999	0,99989	0,99996	0,99997	1,000106
3.MLP 9-9-1	237,118	72,4063	51,2227	103,4106	36,4790	27,94021	16,83056	18,79726	6,622095
4.MLP 9-24-1	2872,590	803,0132	203,7704	148,4948	111,9678	80,29503	72,75801	10,60576	8,198527
5.RBF 9-3-1	1,000	1,0001	1,0000	1,0001	1,0000	1,00009	1,00005	1,00001	0,999770
Середнє	622,542	175,6843	51,5989	50,9811	30,2893	22,24704	18,51772	6,48060	3,564100

Рис.А.6.14.Чутливість кожного часткового показника зовнішнього середовища щодо інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства з відповідно до моделей нейронних мереж





Витрати на інновації промислових підприємств (Вхід), Інтегральний показник (внутр. середовище п3) (Вихід), Інтегральний показник (внутр. середовище п3) (Цільова)
[4.MLP 9-24-1]

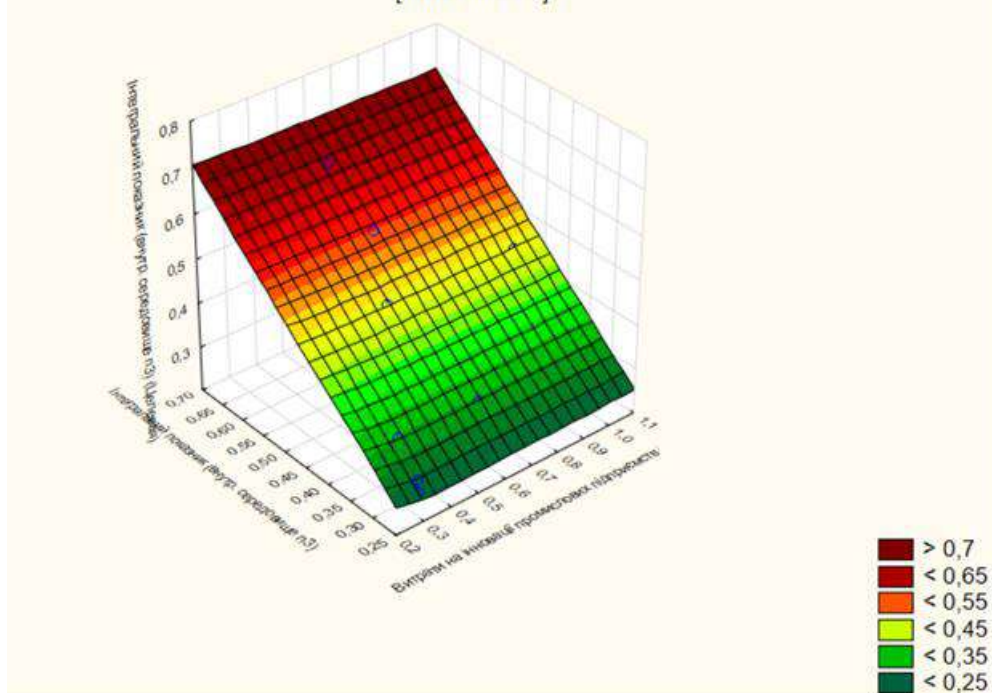


Рис. А.6.15. Графічна візуалізація залежності трьох найбільш чутливих часткових показників зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 3 відповідно до побудованих моделей нейронних мереж

Продовження додатку А.6

	1 ВНД	2 Показник економічного спаду	3 Індекс свободи бізнесу	4 Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	5 Загальний індекс економічної свободи	6 Чиста міграція	7 Індекс крижкості держави	8 Індекс загроз безпеки	9 Витрати на інновації промислових підприємств	10 Інтегральний показник (внутр. середовище п4)
2015	0,488917	0,769230769	0,893939	0,838857492	0,839285714	0,051337	0,677588	0,379747	0,594661931	0,343
2016	0,486292	0,714285714	0,863636	0,77806629	0,839285714	0,036024	0,684768	0,384615	1	0,309
2017	0,586277	0,735294118	0,939394	0,837635558	0,857142857	0,031227	0,698649	0,394737	0,392498919	0,264
2018	0,681381	0,757575758	0,954545	0,870016802	0,928571429	0,03504	0,712121	0,405405	0,52433735	0,499
2019	0,803208	0,769230769	1	0,909576905	0,928571429	0,163434	0,728169	0,422535	0,612192723	0,510
2020	0,825093	0,806451613	0,924242	0,91446464	0,982142857	0,270938	0,749275	0,428571	0,620199014	0,636
2021	1	0,735294118	0,969697	0,963189247	1	1	0,740688	0,447761	0,437877197	0,546
2022	0,878868	0,769230769	0,924242	0,728577975	0,964285714	0,000198	0,753644	0,46875	0,328912534	0,395
2023	0,947356	0,588235294	0,924242	0,839010234	0,982142857	0,003764	0,539103	0,3	0,300875723	0,402
2024	0,968547	0,625	0,954545	0,883916298	1	0,002905	0,555317	0,309278	0,306893237	0,533

Рис.А.6.16. Вихідні дані часткових показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 4 для застосування методу нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон зовнішнє на внутр п4)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	RBF 9-4-1	0,254292	0,00	0,00	0,005182	0,004289	0,017930	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссін	Тотожна
2	MLP 9-16-1	0,912882	0,00	0,00	0,003520	0,001092	0,021083	BFGS 2	Сум. квадрат.	Тотожна	Логістична
3	MLP 9-20-1	0,991487	0,00	0,00	0,000100	0,004389	0,006090	BFGS 8	Сум. квадрат.	Експонента	Тотожна
4	MLP 9-9-1	0,861481	0,00	0,00	0,001490	0,000146	0,008978	BFGS 6	Сум. квадрат.	Логістична	Гіперболічна
5	MLP 9-8-1	0,787178	0,00	0,00	0,002590	0,000231	0,008636	BFGS 6	Сум. квадрат.	Гіперболічна	Гіперболічна

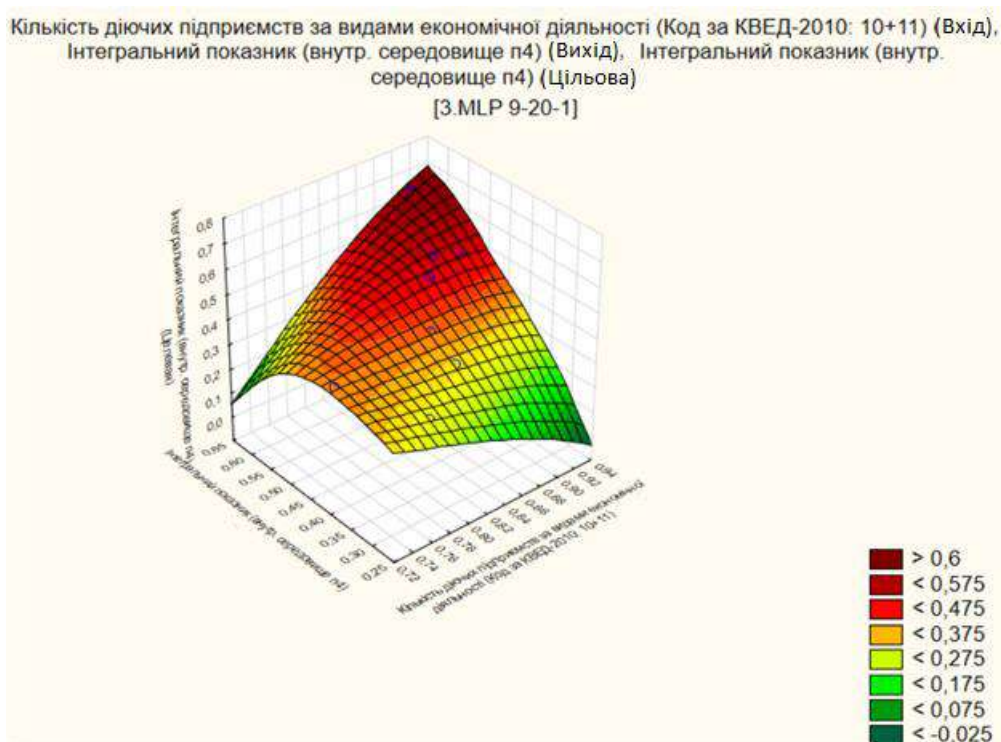
Рис.А.6.17. Характеристики моделей взаємного впливу часткових показників зовнішнього середовища та інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 4

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (внутр. середовище п4) (Нейрон зовнішнє на внутр п4) Вибірки: Навчальна											
Спостер. номер #	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) Цільова	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) - Вихід 1. RBF 9-4-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) - Вихід 2. MLP 9-16-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) - Вихід 3. MLP 9-20-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) - Вихід 4. MLP 9-9-1	Інтегральний показник (внутр. середовище п4) - Вихід 5. MLP 9-8-1					
2015	0,342939	0,453104	0,453512	0,366761	0,353758	0,339048					
2016	0,308923	0,453096	0,433351	0,296781	0,256701	0,253106					
2018	0,498556	0,453181	0,491893	0,493661	0,455670	0,430558					
2019	0,510281	0,453241	0,520688	0,505765	0,512540	0,474655					
2020	0,635621	0,453171	0,528359	0,633830	0,528799	0,482655					
2022	0,395307	0,453105	0,486425	0,406933	0,392233	0,387331					
2023	0,402278	0,455207	0,491739	0,425242	0,486516	0,488747					
2024	0,532927	0,460526	0,507559	0,519597	0,507853	0,494457					

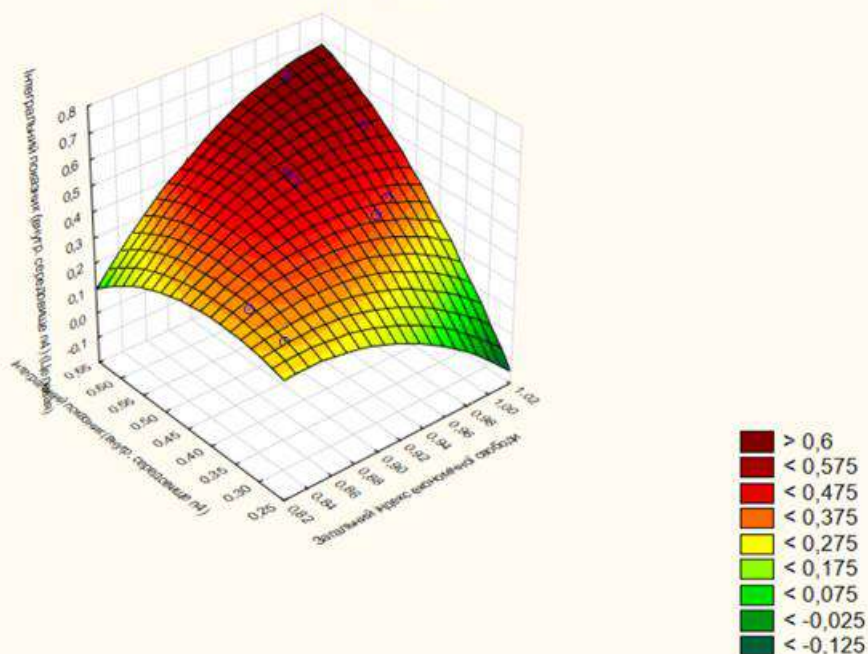
Рис. А.6.18. Прогнозовані значення інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 4 за побудованими моделями взаємозв'язку із частковими показниками зовнішнього середовища

Чутливість (Нейрон зовнішнє на внутр p4)									
Вибірki: Навчальна									
Мережі	Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності (Код за КВЕД-2010: 10+11)	Загальний індекс економічної свободи	Показник економічного спаду	ВНД	Індекс крихкості держави	Чиста міграція	Індекс свободи бізнесу	Індекс загроз безпеки	Витрати на інновації промислових підприємств
1.RBF 9-4-1	1,00349	1,00462	1,005721	1,004741	1,006797	1,001894	1,002859	1,005311	1,003014
2.MLP 9-16-1	1,10772	1,14798	1,012877	1,069112	1,004151	1,131913	1,092348	1,002506	1,010067
3.MLP 9-20-1	33,09022	31,74536	5,621754	2,947214	2,994977	1,270748	1,263029	1,367360	1,327083
4.MLP 9-9-1	1,25439	1,08141	0,970507	0,925796	0,964527	1,431166	0,974984	0,946917	0,864038
5.MLP 9-8-1	1,11661	1,00475	0,955053	0,964019	0,912214	1,286719	1,014799	0,944880	0,894342
Середнє	7,51449	7,19682	1,913182	1,382177	1,376533	1,224488	1,069604	1,053395	1,019709

Рис.А.6.19. Чутливість кожного часткового показника зовнішнього середовища відповідно до побудованих моделей взаємозв'язку з інтегральним показником внутрішнього середовища підприємства 4.



Загальний індекс економічної свободи (Вхід), Інтегральний показник (внутр. середовище п4) (Вихід), Інтегральний показник (внутр. середовище п4) (Цільова)
[3.MLP 9-20-1]



Показник економічного спаду (Вхід), Інтегральний показник (внутр. середовище п4) (Вихід), Інтегральний показник (внутр. середовище п4) (Цільова)
[3.MLP 9-20-1]

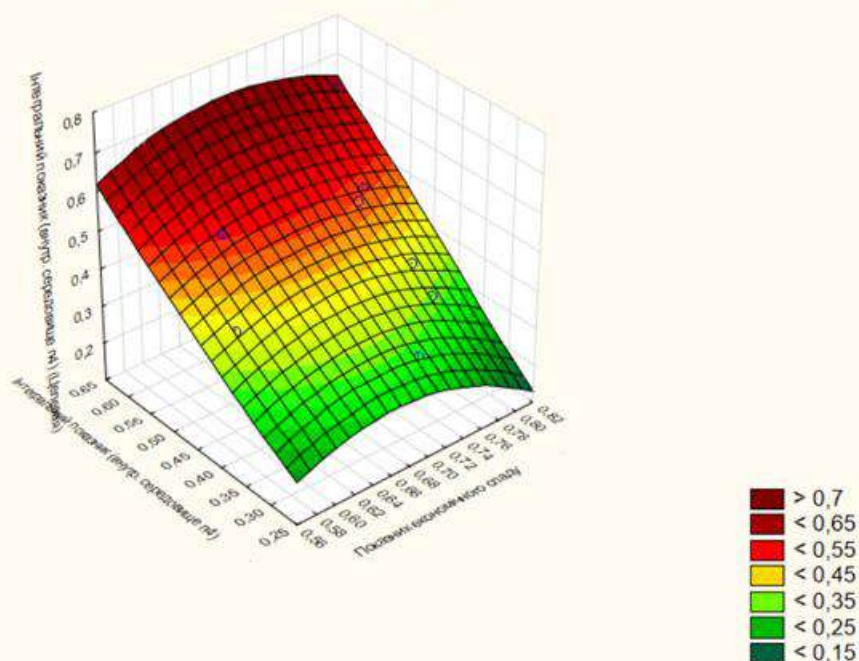


Рис. А.6.20. Графічна візуалізація залежності трьох найбільш чутливих часткових показників зовнішнього середовища від інтегрального показника внутрішнього середовища підприємства 4 відповідно до побудованих моделей нейронних мереж.

Додаток А.7

Результати моделювання методом нейронних мереж взаємозв'язку і впливу часткових показників внутрішнього середовища підприємств та інтегрального показника їх зовнішнього середовища

Файл Правка Вид Вставка Формат Аналіз Добування Даних Графіка Сервіс Дані Вікно Scorecard Довідка									
Додати у Робочу книгу - Додати у Звіт - Додати у MS Word - ?									
Times New Roman 11 B I U									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Рентабельність сукупного капіталу	Чиста рентабельність продажу	Коефіцієнт оборотності капіталу	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт придатності основних фондів	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Фондовіддача	Фондоозброєність
1-2015	0,0115447689	0,367054111	0,207647381	0,0257060892	0,0190534768	0	0	0	0
1-2016	0	0	0	0	-0,362798583	0	0	0	0
1-2017	0	0	0	0	-0,895076803	0,861113552	1	1	0,0609782673
1-2018	0	0	0	0	-0,812290922	1	0,747031742	0,411927478	0,163292192
1-2019	1	0,013465149	1	1	1	0,986689338	0,222494348	0,228052289	0,124335044
1-2020	0,21428778	0,245586729	0	0	-0,456862744	0,902845068	0,699654841	0,130681144	0,378796283
1-2021	0,4319777	0,84825299	0,147239721	0,664921838	0,442728521	0,819160745	0,539501798	0,0899244295	0,746334766
1-2022	0,159441288	0,586708017	0,0791740053	0,78474999	0,585684201	0,741498023	0,249359438	0,0395152457	1
1-2023	0,293992958	0,963192027	0,0716295076	0,794734614	0,74027941	0,570920415	0	0,0462445802	0,610955485
1-2024	0,545777365	1	0,213388635	0,9152618	0,875220019	0,504003337	0,0532101099	0,096680966	0,732416744

	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	Середньорічний виробіток на одного працівника	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Інтегральний показник (зовн. середовище)
1-2015	0	0	0	0,871480291	0	0,613333333	0	0	0,609
1-2016	1	1	1	1	0,189899383	0,8625	0	0,433176597	0,632
1-2017	0,889668373	0	0,695652174	0,607605389	0,371148773	1	0	0,0367937936	0,606
1-2018	0,557628683	0,363636364	0	0,442969124	0,56171364	0,731818182	0	0,31052079	0,648
1-2019	0,549409216	0	0,555555556	0,19887531	0,523721662	0,511111111	0	0,0652400751	0,702
1-2020	0,72179392	0	0,112676056	0,277362543	0,777356602	0,518309859	1	1	0,722
1-2021	0,648563743	0,457142857	0	0,287571611	0,674977142	0,394285714	0,702598151	0,00978874535	0,821
1-2022	0,852163572	0	0	0,255634234	0,618152842	0,353846154	0	0,692928929	0,643
1-2023	0,642176804	0	0,258064516	0,322596069	0,482256469	0,370967742	0	0,0347013286	0,601
1-2024	0,525589825	0	0	0,383449678	1	0,383333333	0	0,0226699017	0,621

Рис. А.7.1. Вихідні дані часткових показників внутрішнього середовища підприємства 1 та інтегрального показника зовнішнього середовища для використання методу нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє1 на зовн)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 17-14-1	0,999203	0,00	0,00	0,000001	0,021225	0,000021	BFGS 0	Сум. квадр.	Тотожна	Експонента
2	RBF 17-4-1	0,553035	0,00	0,00	0,000565	0,014747	0,001692	RBFT	Сум. квадр.	Гауссін	Тотожна
3	MLP 17-21-1	0,999159	0,00	0,00	0,000001	0,021378	0,000028	BFGS 0	Сум. квадр.	Тотожна	Експонента
4	RBF 17-4-1	0,228845	0,00	0,00	0,000814	0,015135	0,000868	RBFT	Сум. квадр.	Гауссін	Тотожна
5	MLP 17-10-1	0,870035	0,00	0,00	0,000497	0,011361	0,003707	BFGS 2	Сум. квадр.	Логістична	Тотожна

Рис А.7.2. Характеристики моделей взаємозв'язку часткових показників внутрішнього середовища підприємства 1 та інтегрального показника зовнішнього середовища

Продовження додатку А.7

Спостер. номер #	Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (зовн. середовище) (Нейрон внутрішнє1 на зовн) Вибірки: Навчальна							
	Інтегральний показник (зовн. середовище) Цільова	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 1. MLP 17-14-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 2. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 3. MLP 17-21-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 4. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 5. MLP 17-10-1		
1-2015	0,609265	0,605885	0,661470	0,605778	0,647178	0,639950		
1-2016	0,632079	0,632253	0,663585	0,632259	0,647178	0,649692		
1-2018	0,647558	0,647518	0,663405	0,647553	0,647178	0,684256		
1-2019	0,701622	0,701564	0,661127	0,701755	0,647178	0,681042		
1-2020	0,721682	0,721670	0,663186	0,721764	0,647178	0,691399		
1-2022	0,643253	0,642767	0,641008	0,642853	0,647178	0,667993		
1-2023	0,600820	0,603819	0,600483	0,603868	0,647178	0,649862		
1-2024	0,621142	0,621449	0,623158	0,621620	0,647178	0,652816		

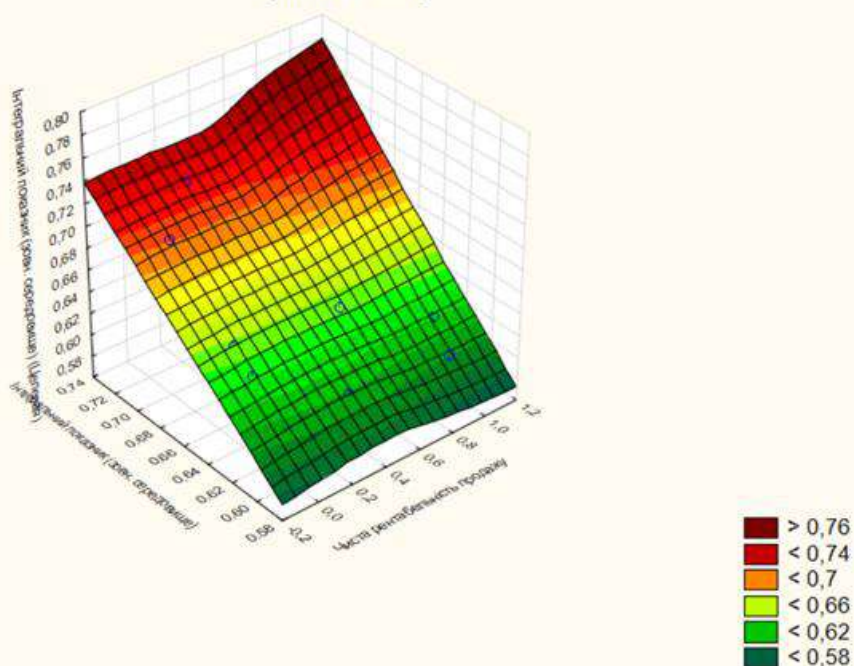
Рис. А.7.3. Прогнозовані значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями нейронних мереж

Мережі	Чутливість (Нейрон внутрішнє1 на зовн) Вибірки: Навчальна							
	Чиста рентабельність продажу	Питома вага на модерізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Коефіцієнт оборотності капіталу	Середньорічний виробіток на одного працюючого	Коефіцієнт придатності основних фондів	Рентабельність сукупного капіталу	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Коефіцієнт оновлення основних фондів
1. MLP 17-14-1	541,9439	470,6735	252,6160	209,0340	210,0968	203,3884	105,4499	50,81498
2 RBF 17-4-1	1,0686	1,0290	1,0311	1,0013	0,9953	1,0120	1,0007	1,01601
3 MLP 17-21-1	521,5678	456,5304	241,4697	206,6486	200,3281	173,3537	87,0580	36,44054
4 RBF 17-4-1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,00000
5 MLP 17-10-1	1,1344	1,1058	1,0313	1,0121	1,1018	1,0329	1,0031	1,11618
Середнє	213,3430	186,0677	99,4296	83,7392	82,7044	75,9574	39,1023	18,07754

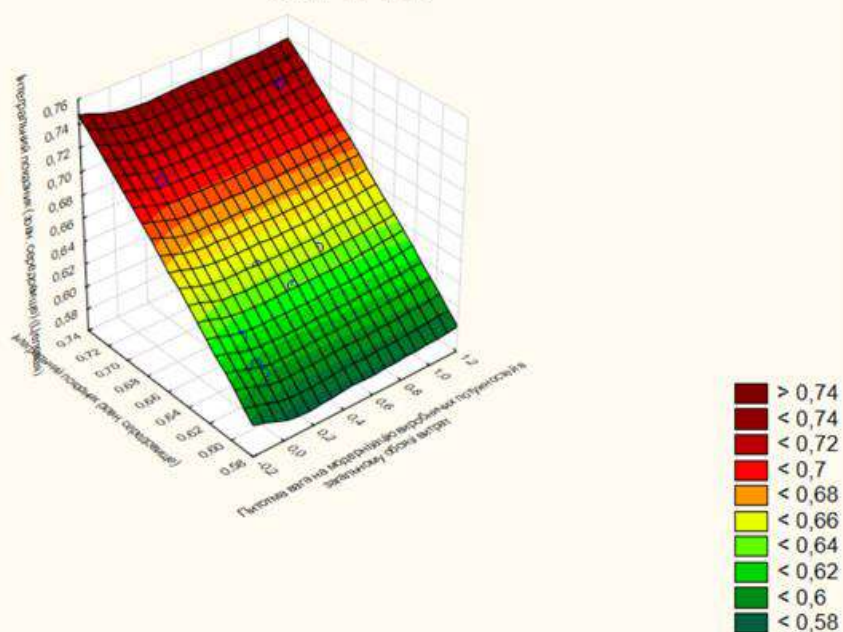
Мережі	Фондоозореність								
	Фондоозореність	Коефіцієнт фінансового ризику	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбавь	Коефіцієнт фінансової стійкості	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Фондовіддача	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції
1. MLP 17-14-1	42,48436	36,58999	36,77409	31,93097	22,23432	3,281737	2,664109	1,552765	0,995850
2 RBF 17-4-1	0,99853	1,00338	0,99913	1,01144	0,99583	1,002502	1,003700	0,985692	0,987677
3 MLP 17-21-1	36,44917	40,40491	32,91836	27,36795	27,26425	2,265231	1,331668	1,605116	0,995339
4 RBF 17-4-1	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,00000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5 MLP 17-10-1	1,01887	1,00807	1,00351	1,08352	1,00167	1,000695	1,032574	1,054740	1,008992
Середнє	16,39019	16,00127	14,53902	12,47878	10,49921	1,710033	1,406410	1,239663	0,997572

Рис. А.7.4. Чутливість часткових показників внутрішнього середовища підприємства 1 за побудованими моделями нейронних мереж.

Чиста рентабельність продажу (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід),
Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[1.MLP 17-14-1]



Питотма вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат (Вхід),
Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище)
(Цільова)
[1.MLP 17-14-1]



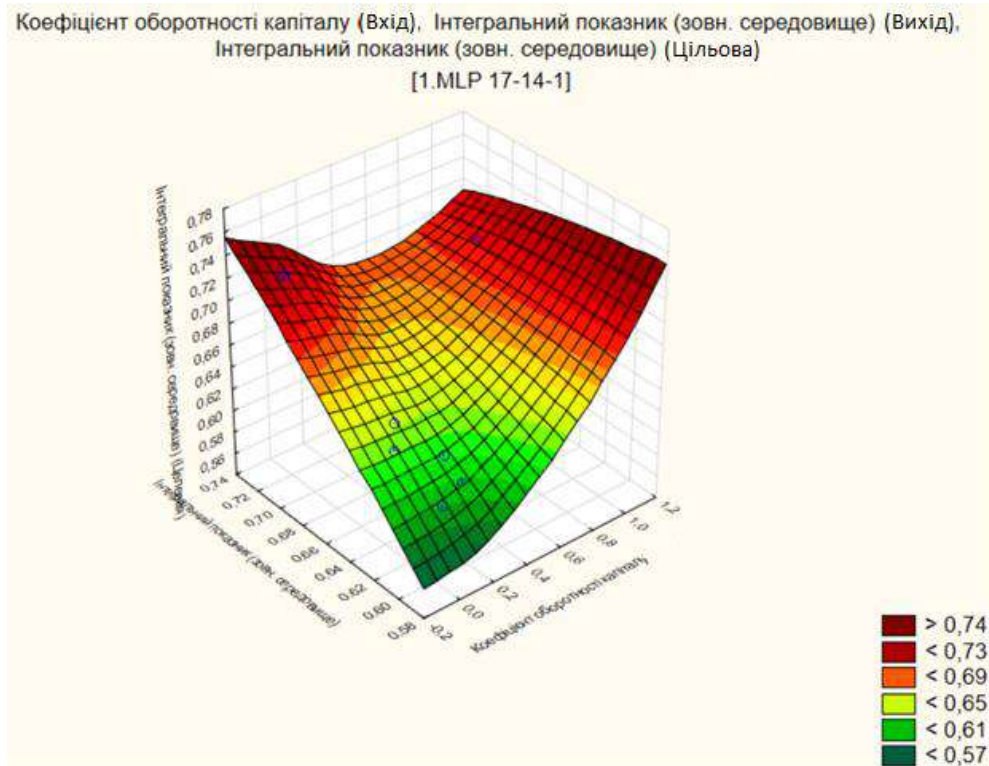


Рис А.7.5. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливих часткових показників внутрішнього середовища підприємства 1 від інтегрального показника зовнішнього середовища відповідно побудованих моделей нейронних мереж

	1 Рентабельність сукупного капіталу	2 Чиста рентабельність продажу	3 Коефіцієнт оборотності капіталу	4 Коефіцієнт фінансової стійкості	5 Коефіцієнт фінансового ризику	6 Коефіцієнт придатності основних фондів	7 Коефіцієнт оновлення основних фондів	8 Фондовіддача	9 Фондоозброєність
2-2015	0,770209554	0,665626126	0,171437312	0,709259754	0,709259754	0,779325504	0,325040764	0,355649105	0,416912089
2-2016	1	1	0,14815858	0,530570995	0,530570995	0,849086854	0,73130639	0,297235273	0,523394613
2-2017	0,771365198	0,731563341	0,156219381	1	1	0,799945896	0,163410199	0,339998	0,498793852
2-2018	0,54918401	0,456153324	0,178374943	0,749771265	0,749771265	0,898446987	0,875445945	0,326054843	0,643405385
2-2019	0,901494489	0,650180726	0,205426181	0,455039713	0,455039713	1	1	0,341628369	0,803298002
2-2020	0,689265579	0,364268457	0,280344365	0,0920392416	0,0920392416	0,589390077	0,118564602	0,227584547	0,510422137
2-2021	0	0	0,213387873	0,0212722312	0,0212722312	0,573575434	0,103405172	0,225367229	0,750107547
2-2022	0	0	0,232320862	0,0137667386	0,0137667386	0,551559615	0,0593980337	0,262428413	0,700623708
2-2023	0	0	0,2555294	0,00031779993	0,0314698187	0,633068251	0,0403273081	0,246757422	0,855315243
2-2024	0	0	1	0,00018083356	0,0694100675	0,64324795	0,277461971	1	1

	10 Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	11 Питома вага працівників, навчених новим професіям	12 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	13 Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	14 Середньорічний виробіток на одного працівника	15 Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	16 Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	17 Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	18 Інтегральний показник (зовн. середовище)
2-2015	0,800779152	0,619933644	1	0,65850973	0,148274411	0,781350289	1	1	0,609
2-2016	0,909457939	0,678701669	0,627777979	0,616099438	0,155571341	1	0	1	0,632
2-2017	1	1	0	0,54583425	0,169588912	0,931917799	1	1	0,606
2-2018	0,967797891	0,470893699	0,79310474	0,549564638	0,209785442	0,506988911	1	1	0,648
2-2019	0,983805931	0,608548748	0,882489797	0,602997948	0,274429936	0,472953746	0,538281053	1	0,702
2-2020	0,7340075	0,174117647	0,196278635	0,776110197	0,116164191	0	0	0,66	0,725
2-2021	0,691133291	0,398011003	0,463337605	0,904383894	0,16949659	0	0	0,842105263	0,821
2-2022	0,698549302	0,186518736	0	0,980172044	0,183865568	0	0	1	0,643
2-2023	0,740133234	0,335692172	0,325132607	0,901613486	0,211055384	0	0	1	0,601
2-2024	0,943177368	0,304184354	0,303523662	1	1	0	0	1	0,621

Рис. А.7.6. Вихідні дані часткових показників факторів внутрішнього середовища підприємства 2 та інтегрального показника зовнішнього середовища для побудови моделей нейронних мереж

Продовження додатку А.7

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє2 на зовн)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 17-5-1	0.946123	0.00	0.00	0.000138	0.024275	0.000011	BFGS 0	Сум. квадр.	Тотожна	Логістична
2	MLP 17-24-1	0.997395	0.00	0.00	0.000005	0.023950	0.000008	BFGS 0	Сум. квадр.	Тотожна	Експонента
3	RBF 17-4-1	0.632633	0.00	0.00	0.000488	0.012140	0.000120	RBFT	Сум. квадр.	Гауссiан	Тотожна
4	RBF 17-4-1	-0.025461	0.00	0.00	0.000814	0.015135	0.000868	RBFT	Сум. квадр.	Гауссiан	Тотожна
5	MLP 17-5-1	-0.177620	0.00	0.00	0.000815	0.015165	0.000887	BFGS 1	Сум. квадр.	Логістична	Тотожна

Рис. А.7.7. Характеристики моделей взаємозв'язку часткових показників внутрішнього середовища підприємства 2 та інтегрального показника зовнішнього середовища

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (зовн. середовище) (Нейрон внутрішнє2 на зовн) Вибірки: Навчальна							
Спостер. номер #	Інтегральний показник (зовн. середовище) Цільова	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 1. MLP 17-5-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 2. MLP 17-24-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 3. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 4. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 5. MLP 17-5-1	
2-2015	0,609265	0,609497	0,601313	0,636801	0,647178	0,647461	
2-2016	0,632079	0,632364	0,631471	0,639287	0,647178	0,647321	
2-2018	0,647558	0,647189	0,647085	0,633340	0,647178	0,647308	
2-2019	0,701622	0,701253	0,701000	0,635322	0,647178	0,647086	
2-2020	0,721682	0,721682	0,722043	0,711730	0,647178	0,647049	
2-2022	0,643253	0,600820	0,643337	0,648462	0,647178	0,647017	
2-2023	0,600820	0,600820	0,604195	0,648445	0,647178	0,647006	
2-2024	0,621142	0,600820	0,621060	0,624033	0,647178	0,646867	

Рис. А.7.8. Прогнозовані значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями нейронних мереж.

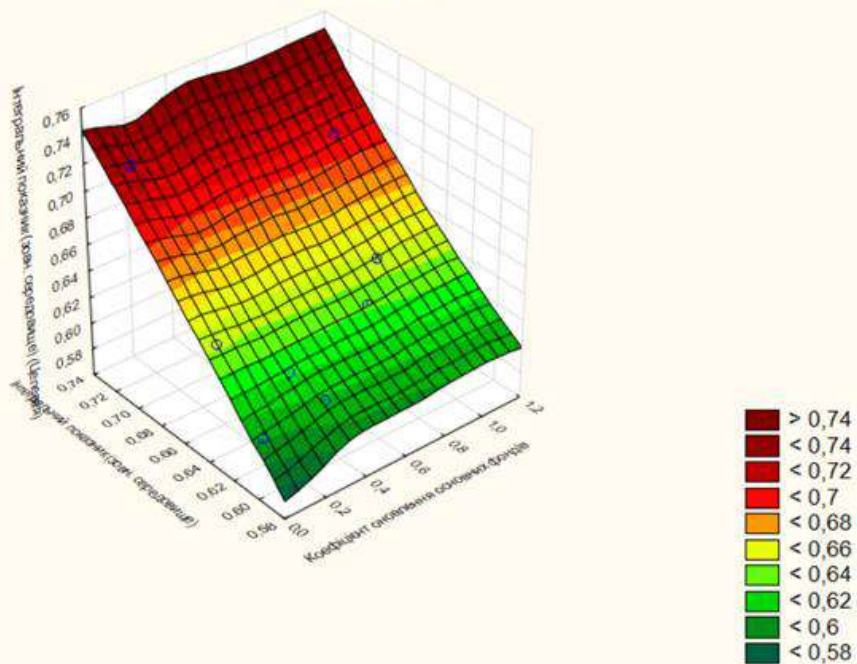
Чутливість (Нейрон внутрішнє2 на зовн) Вибірки: Навчальна								
Мережі	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	Рентабельність сукупного капіталу	Коефіцієнт придатності основних фондів	Коефіцієнт фінансового ризику	Фондоозброєність
1 MLP 17-5-1	5,324	1,115	6,470	1,0098	6,3192	3,04751	1,00596	1,34838
2 MLP 17-24-1	3485,935	1496,359	1381,246	201,5570	147,8527	84,26396	42,34496	39,26382
3 RBF 17-4-1	0,934	0,996	0,991	0,9377	1,1873	0,93658	1,01395	1,04367
4 RBF 17-4-1	1,000	1,000	1,000	1,0000	1,0000	1,00000	1,00000	1,00000
5 MLP 17-5-1	0,999	1,000	1,000	0,9999	0,9985	1,00062	0,99972	1,00077
Середнє	698,838	300,094	278,141	41,1009	31,4716	18,04973	9,27292	8,73133

Мережі	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Чиста рентабельність продажу	Коефіцієнт оборотності капіталу	Коефіцієнт фінансової стійкості	Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	Фондовіддача	Середньорічний виробіток на одного працюючого
1 MLP 17-5-1	3,15644	7,01779	9,975095	2,131297	1,226281	1,153093	2,795017	1,189232	1,251060
2 MLP 17-24-1	34,71496	27,23808	5,455000	8,898680	8,915414	8,207247	2,054584	1,401761	1,016349
3 RBF 17-4-1	1,05664	1,02118	1,212418	1,060056	1,003610	1,015552	1,010384	1,002841	1,002650
4 RBF 17-4-1	1,00000	1,00000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000	1,000000
5 MLP 17-5-1	1,00058	1,00012	0,999494	1,000249	1,000427	0,999850	1,000164	0,999710	0,999550
Середнє	8,18572	7,45543	3,728401	2,818056	2,629147	2,475148	1,574030	1,118709	1,053922

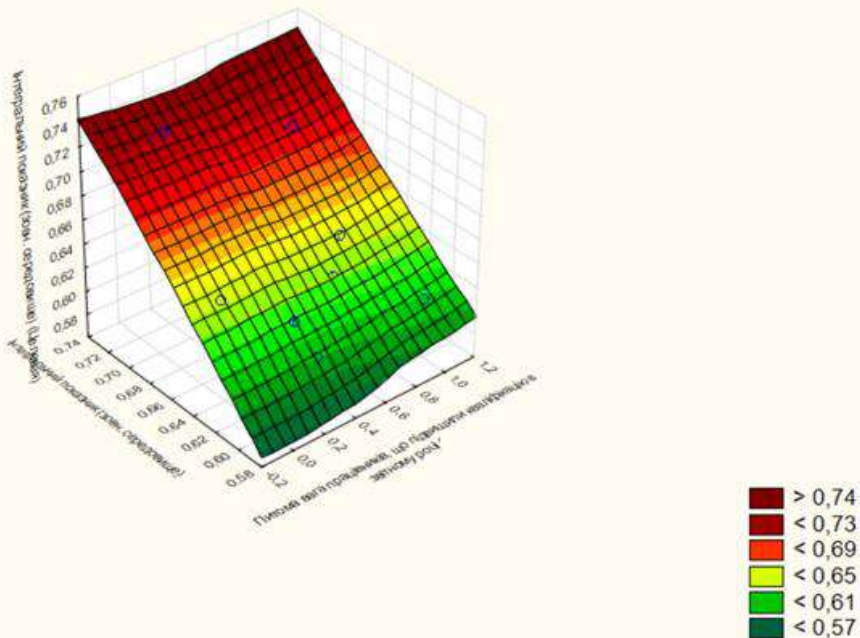
Рис. А.7.9. Чутливість часткових показників внутрішнього середовища підприємства 2 до змін інтегрального показника зовнішнього середовища

Продовження додатку А.7

Коефіцієнт оновлення основних фондів (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[2.MLP 17-24-1]



Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[2.MLP 17-24-1]



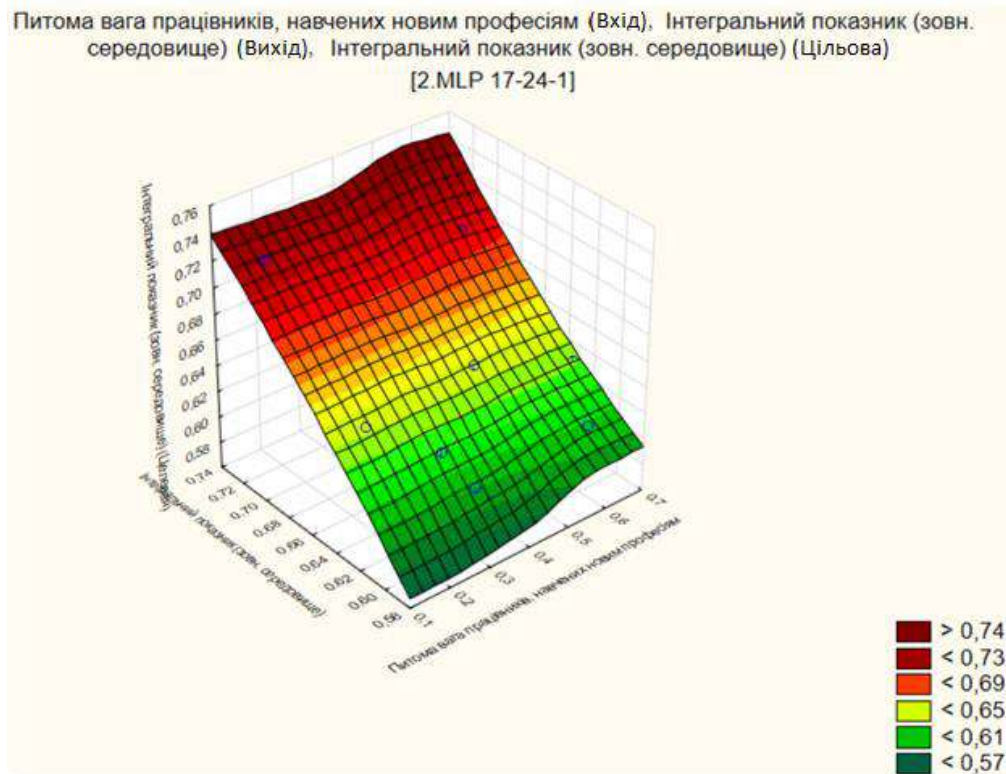


Рис А.7.10. Графічна візуалізація залежності трьох найбільш чутливих часткових показників внутрішнього середовища підприємства 2 від інтегрального показника зовнішнього середовища відповідно побудованих моделей нейронних мереж

	1 Рентабельність сукупного капіталу	2 Чиста рентабельність продажу	3 Коефіцієнт оборотності капіталу	4 Коефіцієнт фінансової стійкості	5 Коефіцієнт фінансового ризику	6 Коефіцієнт придатності основних фондів	7 Коефіцієнт оновлення основних фондів	8 Фондовіддача	9 Фондоозброєність
3-2015	1	1	1	1	1	0,944259747	0,308298799	0,422525579	0,125617249
3-2016	0,253232652	0,54705082	0,462905168	0,230339862	0,230339862	0,910125052	0,0529411765	0,507938781	0,130419563
3-2017	0,268820711	0,695008119	0,386787872	0,506814838	0,506814838	0,872405075	0,294117647	0,393071097	0,151555815
3-2018	0,415028306	0,798732643	0,519608544	0,10078738	0,10078738	0,836314463	0,176470588	0,771442857	0,134091723
3-2019	0,561821388	0,693511401	0,81011125	0,198567424	0,198567424	0,924431036	0,347858419	1	0,144632089
3-2020	0,00264825688	0,0136827066	0,193547735	0,614905433	0,614905433	0,839586665	0,235294118	0,133632958	0,183766589
3-2021	0	0	0,457932345	0,64473171	0,64473171	0,954556731	1	0,225181802	0,436125406
3-2022	0,0020220946	0,013122184	0,154097413	0,372261648	0,372261648	0,965763395	0,764705882	0,110906604	1
3-2023	0,00600101655	0,0762748957	0,0786761685	0,344348153	0,344348153	1	0,115375713	0,0562037548	0,952620136
3-2024	0,00417986825	0,0248049327	0,168509558	0,282729739	0,282729739	0,969022778	0,105882353	0,142649973	0

	10 Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	11 Питома вага працівників, навчених новим професіям	12 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	13 Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	14 Середньорічний виробіток на одного працівника	15 Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	16 Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	17 Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	18 Інтегральний показник (зовн. середовище)
3-2015	0,348592977	0,710952442	1	0,389657536	0,366975968	0,000000000001	0,252831581	1	0,609
3-2016	0,37237649	1	0,828106852	0,391993542	0,458025285	0,000000000001	0,276612191	1	0,832
3-2017	0,474817759	0,377078175	0	0,378598683	0,411887922	0,000000000001	0	0,25	0,606
3-2018	0,383587382	0,471105103	0,207356549	0,476135436	0,715222347	0,000000000001	0,35710743	1	0,648
3-2019	0,369188856	0,686937636	0,26486499	0,550498471	1	0,000000000001	0	1	0,702
3-2020	0,410654353	0,0257053292	0	0,33747337	0,169791318	0,000000000001	1	1	0,722
3-2021	1	0,595392912	0,205522887	0,392457663	0,679016016	0,000000000001	0	1	0,821
3-2022	0,570778374	0	0	0,384308253	0,768818797	0,000000000001	0	0,1	0,643
3-2023	0,698235966	0	0	0,552914689	0,370186374	0,000000000001	0	0,12	0,601
3-2024	0,500823687	0	0	1	0,342020019	0,00000000565	0	0,14	0,621

Рис. А.7.11. Вихідні дані часткових показників внутрішнього середовища підприємства 3 та інтегрального показника зовнішнього середовища для нейронних мереж

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє3 на зовн)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	MLP 17-13-1	0,995704	0,00	0,00	0,000007	0,006302	0,000024	BFGS 9	Сум. квадр.	Тотожна	Тотожна
2	MLP 17-6-1	0,994840	0,00	0,00	0,000008	0,007891	0,000013	BFGS 12	Сум. квадр.	Логістична	Тотожна
3	MLP 17-5-1	0,999518	0,00	0,00	0,000001	0,008195	0,000209	BFGS 18	Сум. квадр.	Логістична	Тотожна
4	MLP 17-5-1	0,999860	0,00	0,00	0,000000	0,009695	0,000146	BFGS 0	Сум. квадр.	Експонента	Експонента
5	RBF 17-4-1	0,321848	0,00	0,00	0,000814	0,015013	0,000899	RBFT	Сум. квадр.	Гауссiан	Тотожна

Рис. А.7.12 Характеристики моделей взаємного впливу часткових показників внутрішнього середовища підприємства 3 та інтегрального показника зовнішнього середовища

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (зовн. середовище) (Нейрон внутрішнє3 на зовн) Вибірки: Навчальна							
Спостер. номер #	Інтегральний показник (зовн. середовище) Цільова	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 1. MLP 17-13-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 2. MLP 17-6-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 3. MLP 17-5-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 4. MLP 17-5-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 5. RBF 17-4-1	
3-2015	0,609265	0,605781	0,610728	0,609096	0,609490	0,647918	
3-2016	0,632079	0,636303	0,633334	0,633092	0,632340	0,647977	
3-2018	0,647558	0,646081	0,646985	0,647252	0,646648	0,647983	
3-2019	0,701622	0,698530	0,699746	0,701780	0,701567	0,648008	
3-2020	0,721682	0,720932	0,718798	0,721165	0,721935	0,647897	
3-2022	0,643253	0,651152	0,648511	0,645057	0,643676	0,647889	
3-2023	0,600820	0,598140	0,591735	0,601429	0,602762	0,647884	
3-2024	0,621142	0,620937	0,624254	0,618402	0,621456	0,647886	

Рис. А.7.13. Прогнозовані значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями

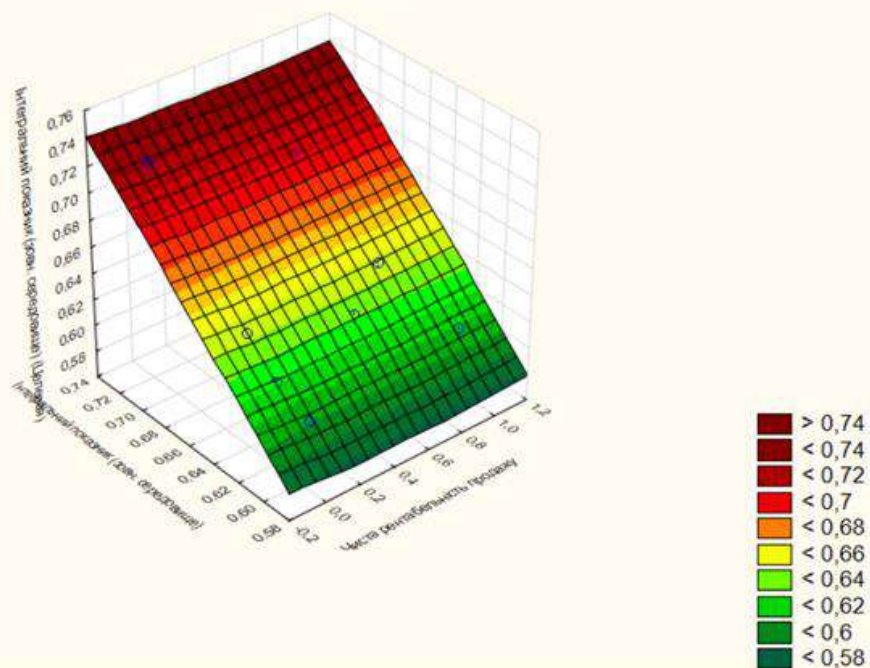
Чутливість (Нейрон внутрішнє3 на зовн) Вибірки: Навчальна								
Мережі	Чиста рентабельність продажу	Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Середньорічний виробіток на одного працівника	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Фондооборітність	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	Фондовіддача
1 MLP 17-13-1	99,485	66,0158	33,1519	7,0226	2,7391	14,8174	10,2945	19,6732
2 MLP 17-6-1	53,923	43,4815	22,4174	5,6635	5,1464	9,5403	6,3091	8,9828
3 MLP 17-5-1	383,123	458,5435	414,8521	55,4673	99,9519	52,6873	71,7103	18,8924
4 MLP 17-5-1	1156,257	651,5534	294,9856	229,9372	168,1608	139,5044	119,8635	130,7257
5 RBF 17-4-1	1,000	1,0001	1,0000	1,0000	1,0000	1,0001	1,0001	1,0001
Середнє	338,758	244,1189	153,2818	60,0181	55,4016	43,5099	41,8355	35,8549

Мережі	Коефіцієнт придатності основних фондів	Рентабельність сукупного капіталу	Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбав	Коефіцієнт оборотності капіталу	Питома вага працівників, навчених новим професіям	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансового ризику	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво
1 MLP 17-13-1	9,6341	6,68280	5,02198	0,73854	1,43083	3,12753	2,97800	5,791030	1,156925
2 MLP 17-6-1	5,3041	5,89538	4,46994	2,36854	0,94088	1,63953	1,97072	2,639872	1,545676
3 MLP 17-5-1	100,1731	63,91814	15,80024	22,24887	24,35194	14,27311	13,52213	6,328981	2,881582
4 MLP 17-5-1	57,6300	77,99738	86,03009	17,58433	4,20859	3,58792	3,95785	6,095315	7,612780
5 RBF 17-4-1	1,0000	1,00004	0,99989	1,00005	1,00001	1,00008	1,00008	1,000046	1,000021
Середнє	34,7482	31,13875	22,46443	10,38806	6,38645	4,72563	4,68576	4,371049	2,839397

Рис. А.7.14. Чутливість часткових показників внутрішнього середовища підприємства 3 за побудованими моделями

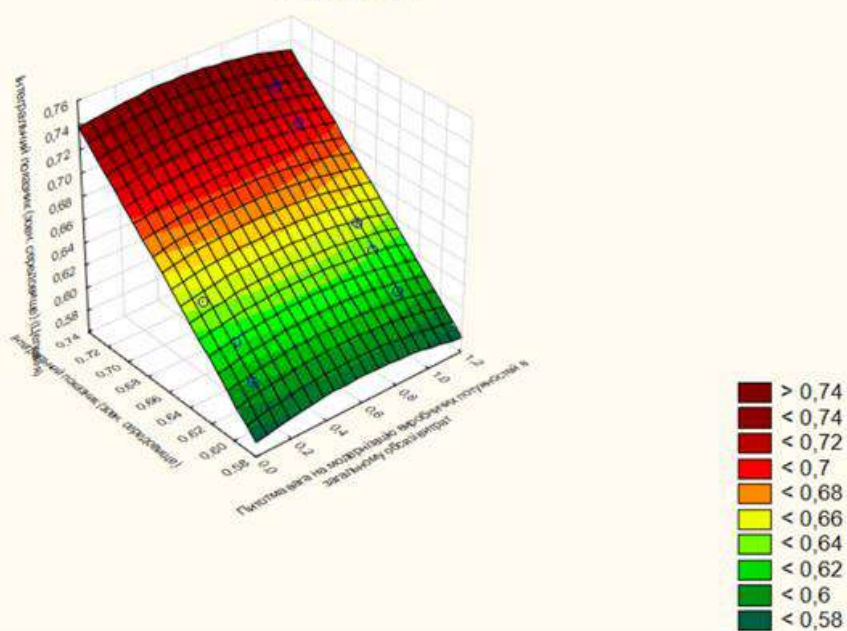
Продовження додатку А.7

Чиста рентабельність продажу (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід),
Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[4.MLP 17-5-1]



Питотма вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат (Вхід),
Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище)
(Цільова)

[4.MLP 17-5-1]



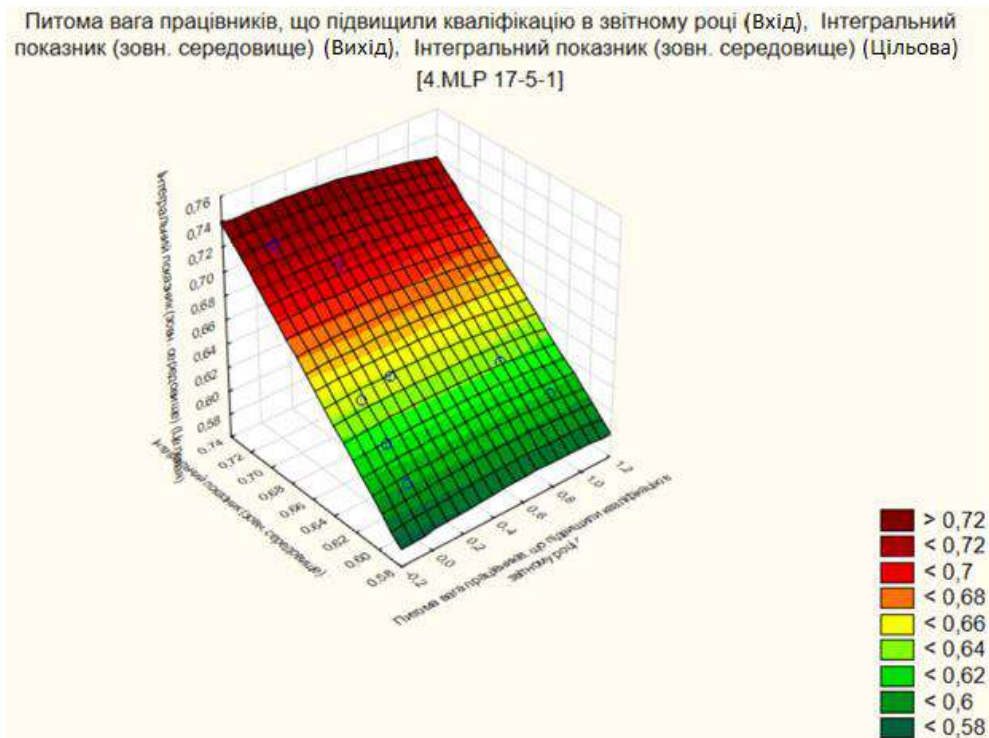


Рис. А.7.15. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливих часткових показників внутрішнього середовища підприємства 3 від інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями

	1 Рентабельність сукупного капіталу	2 Чиста рентабельність продажу	3 Коефіцієнт оборотності капіталу	4 Коефіцієнт фінансової стійкості	5 Коефіцієнт фінансового ризику	6 Коефіцієнт придатності основних фондів	7 Коефіцієнт оновлення основних фондів	8 Фондовіддача	9 Фондоозброєність
4-2015	0,0105150517	0,105087919	0,0865582572	0,706411271	0,706204706	0,402877406	0,0314112257	0,125808403	0,123079381
4-2016	0	0	0,0716858524	0,36261414	0,36252018	0,389641902	0,355993891	0,125016009	0,116170496
4-2017	0	0	0,0454960566	0,215898653	0,215898653	0,386189809	0,0131972644	0,0823188159	0,153259381
4-2018	0	0	0,0318759039	0,42246186	0,42246186	1	1	0,0198234337	0,852815182
4-2019	0	0	0,0570637179	0,245987033	0,245987033	0,953224172	0,0628224514	0,0373048524	1
4-2020	0,938076832	1	0,811499572	0,802845523	0,802764477	0,226170701	0,837632685	0,890776735	0,0135622804
4-2021	1	0,930456169	0,929723836	1	1	0,327442313	0,159564201	0,675928417	0,022211016
4-2022	0,0854214644	0,0847887011	0,871523126	0,920322585	0,920322585	0,286208322	0,0250938492	0,756493338	0,0205753956
4-2023	0	0	0,899245758	0,769596317	0,769596317	0,349940485	0,192546142	0,584109735	0,0289155577
4-2024	0,728389098	0,630105575	1	0,552787564	0,552787564	0,31425389	0,063523977	1	0,0263472003

	10 Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	11 Питома вага працівників, навчених новим професіям	12 Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	13 Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	14 Середньорічний виробіток на одного працівного	15 Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	16 Питома вага придбаних нових технологій за кордоном в загальному обсязі придбаних	17 Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	18 Інтегральний показник (зовн. середовище)
4-2015	0,605140656	0,110387324	0,324932048	0,962925437	0,415077914	0	0	1	0,609
4-2016	0,655645541	0,224731183	0,223259762	0,845453005	0,389310526	0	0	0,979532164	0,632
4-2017	0,704744693	0,222933333	0	0,843959506	0,338190072	0	0	1	0,606
4-2018	0,959098265	0,750898204	0,676909339	0,942961314	0,453177646	0	0	1	0,648
4-2019	1	0,84765526	1	1	1	0	0	1	0,702
4-2020	0,611062146	1	0,397381012	0,746454717	0,323844361	0	0	1	0,722
4-2021	0,576760572	0,418	0,138421053	0,784326226	0,402442468	0	0	0,45	0,821
4-2022	0,562271704	0,182373473	0	0,836726413	0,417241958	0	0	0,56	0,643
4-2023	0,546407281	0,28415301	0,0252133065	0,860690856	0,453752327	0	0	1	0,601
4-2024	0,578645017	0,224731183	0,322486323	0,819604365	0,706267376	0,0000000005	0,000000003	0,96	0,621

Рис. А.7.16. Вихідні дані часткових показників внутрішнього середовища підприємства 4 та інтегрального показника зовнішнього середовища для формування моделей нейронних мереж

Характеристики

Підсумки моделей (Нейрон внутрішнє4 на зовн)											
N	Архітектура	Продуктивність навчання	Контр. продуктивність	Тест. продуктивність	Помилка навчання	Контрольна помилка	Тестова помилка	Алгоритм навчання	Функція помилки	Ф-я актив. прихованих нейр.	Ф-я актив. вихідних нейр.
1	RBF 17-3-1	0,679450	0,00	0,00	0,000445	0,014212	0,000400	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссiан	Тотожна
2	MLP 17-13-1	0,988610	0,00	0,00	0,000019	0,000001	0,000091	BFGS 15	Сум. квадрат.	Гіперболічна	Експонента
3	RBF 17-4-1	0,313575	0,00	0,00	0,000814	0,015121	0,000871	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссiан	Тотожна
4	RBF 17-4-1	0,714261	0,00	0,00	0,000462	0,010598	0,000634	RBFT	Сум. квадрат.	Гауссiан	Тотожна
5	MLP 17-12-1	1,000000	0,00	0,00	0,000000	0,004948	0,000115	BFGS 125	Сум. квадрат.	Тотожна	Логістична

Рис. А.7.17 Характеристики моделей взаємозалежності внутрішнього середовища підприємства 4 та інтегрального показника зовнішнього середовища

Таблиця передбачених значень для Інтегральний показник (зовн. середовище) (Нейрон внутрішнє4 на зовн) Вибірки: Навчальна						
Спостер. номер #	Інтегральний показник (зовн. середовище) Цільова	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 1. RBF 17-3-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 2. MLP 17-13-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 3. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 4. RBF 17-4-1	Інтегральний показник (зовн. середовище) - Вихід 5. MLP 17-12-1
4-2015	0,609265	0,626942	0,611401	0,647259	0,635183	0,609265
4-2016	0,632079	0,625669	0,619097	0,647260	0,632430	0,632079
4-2018	0,647558	0,667705	0,647032	0,647261	0,680652	0,647558
4-2019	0,701622	0,682585	0,702349	0,647262	0,695929	0,701622
4-2020	0,721682	0,665799	0,719867	0,647258	0,672248	0,721681
4-2022	0,643253	0,621494	0,642352	0,647258	0,647606	0,643253
4-2023	0,600820	0,621869	0,611589	0,647259	0,624375	0,600820
4-2024	0,621142	0,665358	0,623515	0,647258	0,671918	0,621142

Рис.А.7.18. Прогнозовані значення інтегрального показника зовнішнього середовища за побудованими моделями нейронних мереж

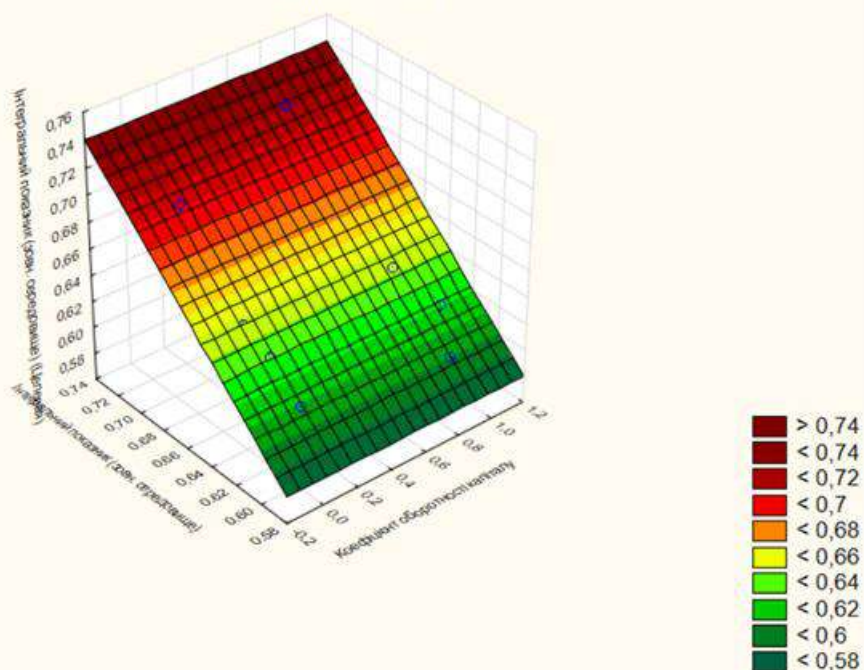
Чутливість (Нейрон внутрішнє4 на зовн) Вибірки: Навчальна								
Мережі	Коефіцієнт оборотності капіталу	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	Рентабельність сукупного капіталу	Чиста рентабельність продажу	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції	Коефіцієнт придатності основних фондів	Питома вага на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі витрат	Питома вага працівників, навчених новим професіям
1.RBF 17-3-1	9,667895E-01	1,027173E+00	1,098683E+00	1,122137E+00	1,006246E+00	9,983451E-01	9,841243E-01	1,147692E+00
2.MLP 17-13-1	1,306176E+00	2,905232E+00	6,063684E+00	5,767281E+00	3,009669E+00	1,350647E+00	5,440989E+00	1,394285E+01
3.RBF 17-4-1	1,000002E+00	1,000004E+00	9,999992E-01	9,999991E-01	1,000006E+00	1,000004E+00	1,000000E+00	1,000004E+00
4.RBF 17-4-1	9,406585E-01	1,012430E+00	1,076036E+00	1,096239E+00	9,838194E-01	9,661788E-01	1,018184E+00	1,097271E+00
5.MLP 17-12-1	2,677468E+10	1,110897E+10	7,732920E+09	7,511198E+09	5,642328E+09	5,205465E+09	4,962021E+09	4,573184E+09
Середнє	5,354937E+09	2,221795E+09	1,546584E+09	1,502240E+09	1,128466E+09	1,041093E+09	9,924041E+08	9,146368E+08

Чутливість часткових показників внутрішнього середовища підприємства 4 до зміни інтегрального показника зовнішнього середовища									
Мережі	Фондоозброєність	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	Питома вага придбаних нових технологій за кодомом в загальному обсязі придбав	Питома вага витрат на оплату праці в загальних витратах на виробництво	Фондовіддача	Коефіцієнт фінансового ризику	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт оновлення основних фондів	Середньорічний виробіток на одного працюючого
1.RBF 17-3-1	1,015998E+00	1	1	1	1	1	1	1	1
2.MLP 17-13-1	1,518672E+00	2	2	2	4	2	2	2	3
3.RBF 17-4-1	1,000006E+00	1	1	1	1	1	1	1	1
4.RBF 17-4-1	9,822429E-01	1	1	1	1	1	1	1	1
5.MLP 17-12-1	1,273101E+09	961154570	886785508	481819888	300242752	227181569	210619315	123070448	74944565
Середнє	2,546202E+08	192230915	177357103	96363979	60048551	45436315	42123864	24614091	14988914

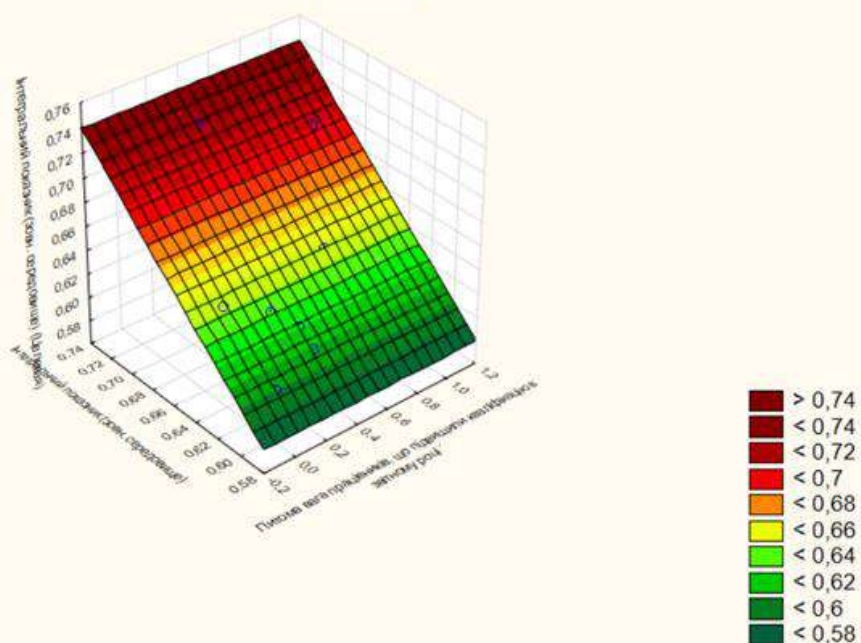
Рис. А.7.19. Чутливість часткових показників внутрішнього середовища підприємства 4 до зміни інтегрального показника зовнішнього середовища

Продовження додатку А.7

Коефіцієнт оборотності капіталу (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід),
Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[5.MLP 17-12-1]



Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році (Вхід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Вихід), Інтегральний показник (зовн. середовище) (Цільова)
[5.MLP 17-12-1]



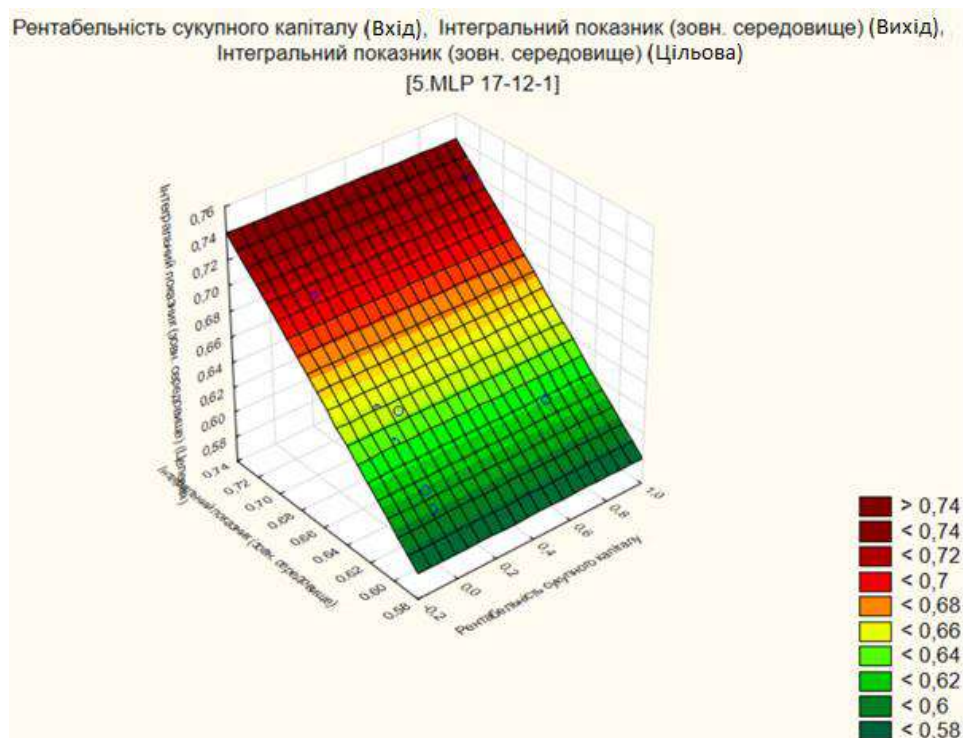


Рис. А.7.20. Графічна візуалізація залежності найбільш чутливих часткових показників внутрішнього середовища підприємства 4 в залежності від інтегрального показника зовнішнього середовища

Додаток Б

Лістинг результатів застосування багатовимірною факторного аналізу для
дослідження атрактивності підприємств

Factor Analysis

Data variables:

x1
x2
x3
x4
x5
x6
x7
x8
x9
x10
x11
x12
x13
x14
x15
x16
x17
x18
x19
x20

Data input: observations

Number of complete cases: 40

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 6

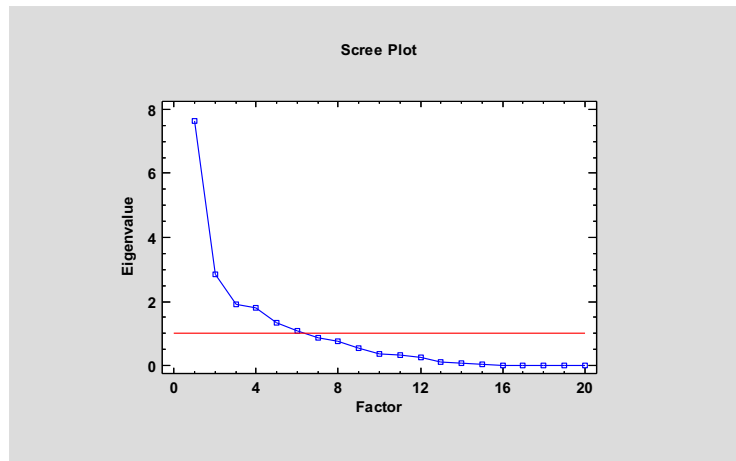
Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percent of</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	7,64098	38,205	38,205
2	2,85098	14,255	52,460
3	1,92963	9,648	62,108
4	1,7871	8,936	71,044
5	1,3476	6,738	77,781
6	1,07633	5,382	83,163
7	0,857364	4,287	87,450
8	0,759146	3,796	91,246
9	0,553188	2,766	94,012
10	0,359348	1,797	95,808
11	0,341832	1,709	97,518
12	0,247483	1,237	98,755
13	0,100219	0,501	99,256
14	0,0638671	0,319	99,575
15	0,0473195	0,237	99,812
16	0,0211734	0,106	99,918
17	0,0120834	0,060	99,978
18	0,0023634	0,012	99,990
19	0,00196423	0,010	100,000
20	0,0000243111	0,000	100,000

	<i>Initial</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>
x1	1,0
x2	1,0
x3	1,0
x4	1,0
x5	1,0
x6	1,0
x7	1,0
x8	1,0
x9	1,0
x10	1,0
x11	1,0
x12	1,0
x13	1,0
x14	1,0
x15	1,0
x16	1,0
x17	1,0
x18	1,0
x19	1,0
x20	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 20 variables. In this case, 6 factors have been extracted, since 6 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 83,1631% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 20 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 6 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2	3	4	5
x1	0,605025	-0,19344	0,613611	0,30464	0,00436309
x2	-0,608179	0,69025	0,322826	-0,0611477	0,0618861
x3	-0,640054	0,684162	0,258467	-0,0239247	-0,00359979
x4	0,162988	0,229742	0,478186	-0,412607	-0,472919
x5	-0,243916	-0,150144	0,511597	0,682872	-0,101764
x6	0,675395	-0,0920792	-0,289008	0,25855	-0,251542
x7	0,654788	-0,484807	-0,247219	0,0899055	-0,465211
x8	0,231849	0,71796	-0,296872	0,113864	-0,0120043

Продовження додатку Б

x9	0,865905	0,365312	0,039666	-0,0224425	-0,00986801
x10	0,482576	-0,139762	0,172776	-0,00765042	0,732777
x11	0,722091	-0,346824	0,0857994	-0,143815	0,244959
x12	0,811231	0,511206	-0,0586039	0,0793917	-0,0370571
x13	0,957727	-0,0901966	0,0765108	-0,160033	0,0907086
x14	-0,0318145	-0,0602824	0,36288	-0,58705	-0,041275
x15	0,870066	0,258662	0,109766	-0,109115	-0,0473313
x16	-0,695402	-0,265433	-0,0979578	0,110083	0,0886776
x17	0,369606	0,443059	-0,390979	0,170361	-0,179896
x18	0,388397	0,387262	-0,155582	0,374895	0,382686
x19	0,901799	0,0596583	0,22722	-0,250846	0,0459977
x20	-0,22118	-0,0341637	-0,478353	-0,557878	0,174604

	<i>Factor</i>
	6
x1	0,132731
x2	-0,0479509
x3	0,0439553
x4	-0,445471
x5	-0,00659228
x6	0,205361
x7	0,00572703
x8	-0,0356107
x9	-0,217448
x10	-0,176731
x11	-0,383066
x12	-0,0668548
x13	0,110821
x14	0,677981
x15	0,0691936
x16	-0,10671
x17	0,0504565
x18	0,276808
x19	0,116398
x20	-0,0442376

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x1	0,890435	0,109565
x2	0,960411	0,0395886
x3	0,947069	0,0529305
x4	0,90035	0,0996499
x5	0,820483	0,179517
x6	0,720457	0,279543
x7	0,94944	0,0505602
x8	0,671731	0,328269
x9	0,932701	0,0672986
x10	0,85052	0,14948
x11	0,876491	0,123509
x12	0,935008	0,0649924
x13	0,977351	0,022649
x14	0,942317	0,057683
x15	0,854904	0,145096
x16	0,595004	0,404996
x17	0,549706	0,450294
x18	0,688647	0,311353
x19	0,947017	0,0529827
x20	0,622581	0,377419

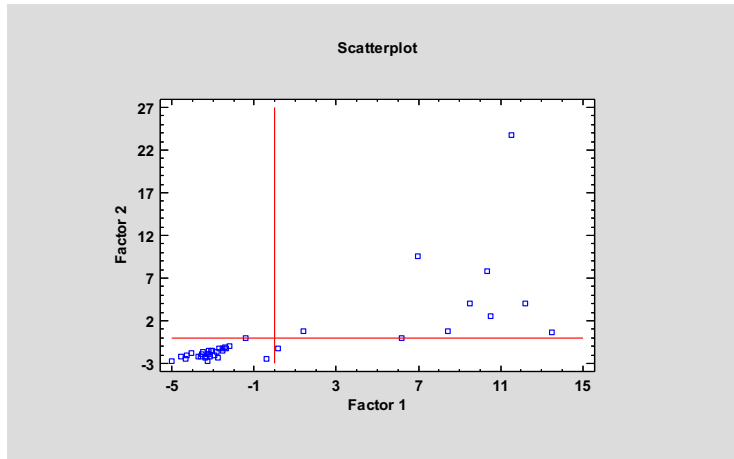
The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

Продовження додатку Б

$$0,605025 \cdot x_1 - 0,608179 \cdot x_2 - 0,640054 \cdot x_3 + 0,162988 \cdot x_4 - 0,243916 \cdot x_5 + 0,675395 \cdot x_6 + 0,654788 \cdot x_7 + 0,231849 \cdot x_8 + 0,865905 \cdot x_9 + 0,482576 \cdot x_{10} + 0,722091 \cdot x_{11} + 0,811231 \cdot x_{12} + 0,957727 \cdot x_{13} - 0,0318145 \cdot x_{14} + 0,870066 \cdot x_{15} - 0,695402 \cdot x_{16} + 0,369606 \cdot x_{17} + 0,388397 \cdot x_{18} + 0,901799 \cdot x_{19} - 0,22118 \cdot x_{20}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot shows the values of two factors. There is one point for each row in the data file. You can list the factor values by selecting Factor Scores from the list of Tabular Options.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6
x1	0,218547	0,288739	0,396605	0,72502	0,0789814	0,26479
x2	-0,00172694	-0,943465	-0,230902	0,0358116	0,125224	0,00149924
x3	-0,00238662	-0,90598	-0,347017	0,0354454	0,0629547	0,0249522
x4	0,201288	-0,127446	0,0242391	0,0704003	0,912066	0,0786286
x5	-0,298217	-0,123461	-0,103743	0,819875	-0,063317	-0,171291
x6	0,502138	0,644394	-0,0709467	0,137918	-0,170341	-0,000661167
x7	0,210258	0,934328	-0,0584968	0,0896196	0,143269	-0,0168164
x8	0,707053	-0,255018	-0,146023	-0,144854	-0,118517	-0,224546
x9	0,829313	0,20322	0,380203	0,0690559	0,224397	-0,0629793
x10	0,113328	0,0540774	0,892446	0,0380174	-0,191247	-0,0164551
x11	0,181428	0,494753	0,734655	-0,0105362	0,22912	-0,0804333
x12	0,926752	0,130774	0,213598	0,0769096	0,0659346	-0,0561303
x13	0,574955	0,53104	0,512173	0,0571142	0,0624601	0,308691
x14	-0,0975388	-0,083256	-0,0485409	-0,0923343	0,0612353	0,954589
x15	0,767491	0,278663	0,317851	0,0985304	0,151681	0,233377
x16	-0,660827	-0,197235	-0,194736	-0,0790664	-0,136059	-0,238168
x17	0,653605	0,104517	-0,222255	-0,0952581	-0,13612	-0,185963
x18	0,556006	-0,0816928	0,182165	0,140374	-0,564334	-0,0383149
x19	0,618657	0,355965	0,482916	0,0852915	0,187172	0,402558
x20	-0,160224	-0,0364876	-0,000106868	-0,770167	-0,0291806	0,0396171

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
x1	0,890435	0,109565
x2	0,960411	0,0395886
x3	0,947069	0,0529305
x4	0,90035	0,0996499
x5	0,820483	0,179517
x6	0,720457	0,279543
x7	0,94944	0,0505602
x8	0,671731	0,328269
x9	0,932701	0,0672986

Продовження додатку Б

x10	0,85052	0,14948
x11	0,876491	0,123509
x12	0,935008	0,0649924
x13	0,977351	0,022649
x14	0,942317	0,057683
x15	0,854904	0,145096
x16	0,595004	0,404996
x17	0,549706	0,450294
x18	0,688647	0,311353
x19	0,947017	0,0529827
x20	0,622581	0,377419

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,218547 \cdot x_1 - 0,00172694 \cdot x_2 - 0,00238662 \cdot x_3 + 0,201288 \cdot x_4 - 0,298217 \cdot x_5 + 0,502138 \cdot x_6 + 0,210258 \cdot x_7 + 0,707053 \cdot x_8 + 0,829313 \cdot x_9 + 0,113328 \cdot x_{10} + 0,181428 \cdot x_{11} + 0,926752 \cdot x_{12} + 0,574955 \cdot x_{13} - 0,0975388 \cdot x_{14} + 0,767491 \cdot x_{15} - 0,660827 \cdot x_{16} + 0,653605 \cdot x_{17} + 0,556006 \cdot x_{18} + 0,618657 \cdot x_{19} - 0,160224 \cdot x_{20}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5	6
x1	0,218547	0,288739	0,396605	0,72502	0,0789814	0,26479
x2	-0,00172694	-0,943465	-0,230902	0,0358116	0,125224	0,00149924
x3	-0,00238662	-0,90598	-0,347017	0,0354454	0,0629547	0,0249522
x4	0,201288	-0,127446	0,0242391	0,0704003	0,912066	0,0786286
x5	-0,298217	-0,123461	-0,103743	0,819875	-0,063317	-0,171291
x6	0,502138	0,644394	-0,0709467	0,137918	-0,170341	-0,000661167
x7	0,210258	0,934328	-0,0584968	0,0896196	0,143269	-0,0168164
x8	0,707053	-0,255018	-0,146023	-0,144854	-0,118517	-0,224546
x9	0,829313	0,20322	0,380203	0,0690559	0,224397	-0,0629793
x10	0,113328	0,0540774	0,892446	0,0380174	-0,191247	-0,0164551
x11	0,181428	0,494753	0,734655	-0,0105362	0,22912	-0,0804333
x12	0,926752	0,130774	0,213598	0,0769096	0,0659346	-0,0561303
x13	0,574955	0,53104	0,512173	0,0571142	0,0624601	0,308691
x14	-0,0975388	-0,083256	-0,0485409	-0,0923343	0,0612353	0,954589
x15	0,767491	0,278663	0,317851	0,0985304	0,151681	0,233377
x16	-0,660827	-0,197235	-0,194736	-0,0790664	-0,136059	-0,238168
x17	0,653605	0,104517	-0,222255	-0,0952581	-0,13612	-0,185963
x18	0,556006	-0,0816928	0,182165	0,140374	-0,564334	-0,0383149
x19	0,618657	0,355965	0,482916	0,0852915	0,187172	0,402558
x20	-0,160224	-0,0364876	-0,000106868	-0,770167	-0,0291806	0,0396171

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4	5	6
1	1,38307	0,728416	2,14397	0,753462	2,84175	8,72758
2	6,97546	9,52604	14,0925	1,68328	-0,610071	2,10498
3	11,5376	23,8011	9,1382	1,99264	1,21565	1,98737
4	10,3338	7,82883	6,2391	2,39931	-0,0050609	2,04577
5	9,52489	4,01854	5,85095	2,43533	8,14501	2,31658
6	12,214	4,04901	4,438	2,4283	-2,49707	1,15232
7	10,5204	2,60737	4,44895	1,59364	1,34305	0,656042

Продовження додатку Б

8	13,4962	0,639958	0,741914	-0,219802	-1,50042	-0,942041
9	6,18784	0,0283121	2,67938	-0,298606	2,20168	0,407249
10	8,41532	0,79856	0,950175	-0,43389	0,480716	-0,788504
11	-2,20897	-0,993769	-0,465593	4,58906	-0,236341	-0,417241
12	-4,05669	-1,83676	-1,6553	2,90405	-0,766509	-1,24222
13	-3,22601	-1,52903	-0,851515	5,3529	-0,471974	-0,896928
14	-3,10089	-1,55043	-1,37611	3,55298	-0,542299	-1,05672
15	-3,05671	-1,44209	-1,29592	2,72341	-0,570239	-0,935382
16	-3,63253	-2,21049	-1,94689	-1,2901	-0,323391	-0,322172
17	-3,32679	-2,23377	-1,86969	-1,55821	-0,437861	-0,340747
18	-3,37467	-2,25139	-1,92166	-1,31207	-0,487358	-0,371195
19	-3,13302	-2,21712	-1,78691	-0,16148	-0,441021	-0,878748
20	-2,52688	-1,50013	-1,77829	-0,0396101	-0,073498	-0,806691
21	-3,29319	-1,94566	-1,69442	-1,31172	-0,369683	-0,215702
22	-3,23353	-1,92014	-1,58823	-2,14185	-0,390343	-0,0948994
23	-3,5429	-1,88361	-1,79584	-2,4706	-0,12581	-0,0663968
24	-2,81358	-1,63248	-1,58054	0,0251083	-0,219685	-0,0973094
25	-3,49235	-1,65113	-1,83048	0,189575	-0,367865	-0,722662
26	-4,36558	-2,48793	-2,2045	-0,857348	-0,765433	-1,08129
27	-3,71866	-2,21463	-2,22366	-1,65116	-0,888113	-1,10607
28	-2,74004	-2,36546	-2,14746	-2,03175	-0,469889	-1,03503
29	-3,28751	-2,7363	-2,13063	-2,28072	-0,419496	-1,01529
30	-4,54626	-2,12863	-1,62575	-2,25506	-0,177428	-0,488048
31	-4,99649	-2,68839	-2,31393	-2,47114	-0,843606	-1,00692
32	-4,25413	-2,10505	-2,17061	-2,35576	-0,861482	-0,855015
33	-2,92299	-2,10024	-1,60874	-2,15753	-0,453377	-0,341531
34	0,142828	-1,17076	-1,64598	-1,39286	-0,851151	-0,540408
35	-0,380866	-2,44788	-1,53925	-1,36357	-0,519285	-0,337197
36	-1,41882	-0,0343133	-1,45333	-0,253146	-0,195835	-0,252071
37	-2,69787	-1,2203	-1,66747	-0,558458	0,21109	-0,338092
38	-2,5544	-1,2321	-1,55552	-0,946105	0,249055	-0,259887
39	-2,38106	-1,25777	-1,50734	-0,396645	0,0123982	-0,288042
40	-2,44799	-1,03837	-1,4916	-0,413872	0,18119	-0,257451

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,463411

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 1231,71

D.F. = 190

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,463411, factorization is not likely to provide much interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 2,0.

Додаток Б.1

Лістинг розрахунку інтегральних таксономічних показників атратктивності підприємств за роками з 2015 р. по 2024 р.

Підприємство 1

[illegible]

						dcp = 9,410				Різниці											
						sd = 0,835															
						c0 = 12,123															
						mi0		0,864		0,786		0,787		0,705		0,671		0,720		0,707	
						di0		10,475		9,528		9,545		8,542		8,137		8,731		8,570	
						Etalon		1		2		3		4		5		6		7	
5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
0,557	0,295	0,424	-1,701	-1,698	-1,673	0,557	-0,012	-0,011	-0,057	-0,027	0,000	-0,262	-0,133	-2,258	-2,255	-2,230					
0,782	0,513	0,587	0,494	0,540	0,533	0,782	-0,338	-1,493	-3,480	-0,732	0,000	-0,269	-0,194	-0,288	-0,241	-0,248					
0,492	0,520	0,593	0,561	0,607	0,598	0,607	-0,072	-1,659	-3,182	-0,287	-0,115	-0,087	-0,014	-0,045	0,000	-0,008					
2,784	-0,920	0,079	-0,137	-0,161	-0,194	2,784	-2,514	-3,518	-3,316	-3,434	0,000	-3,704	-2,706	-2,922	-2,945	-2,978					
1,146	-0,584	0,813	0,932	0,942	1,131	1,146	-0,967	-1,555	-2,770	-2,538	0,000	-1,730	-0,333	-0,214	-0,204	-0,014					
-0,354	0,918	0,491	-0,283	-1,641	-0,441	1,719	-2,666	-2,666	0,000	-0,675	-2,073	-0,801	-1,228	-2,002	-3,360	-2,160					
0,040	-0,292	-0,432	-0,604	-0,581	-0,597	2,677	-3,416	-3,416	0,000	-2,009	-2,637	-2,969	-3,108	-3,281	-3,258	-3,274					
-0,650	0,107	1,201	1,956	0,798	0,810	1,956	-2,976	-2,976	-2,795	-2,490	-2,606	-1,849	-0,755	0,000	-1,158	-1,146					
1,116	0,240	0,556	-0,187	0,586	0,002	1,116	-3,668	-1,653	-1,403	-0,054	0,000	-0,876	-0,561	-1,303	-0,530	-1,115					
-0,638	-0,638	0,804	-0,638	-0,638	-0,588	2,517	-3,156	0,000	-3,156	-2,008	-3,156	-3,156	-1,713	-3,156	-3,156	-3,105					
0,792	-0,536	-0,874	-0,874	-0,100	-0,207	2,125	-2,998	0,000	-0,913	-2,998	-1,333	-2,661	-2,998	-2,998	-2,225	-2,332					
0,294	1,462	0,990	0,729	0,103	0,160	1,462	-3,579	-2,705	-1,870	-1,269	-1,168	0,000	-0,471	-0,733	-1,359	-1,302					
-0,391	-0,357	-0,934	-1,122	-1,043	-1,052	1,883	-1,798	-0,640	0,000	-1,247	-2,274	-2,240	-2,817	-3,005	-2,926	-2,935					
-0,383	-0,399	-0,390	-0,365	-0,399	-0,361	2,962	0,000	-3,228	-3,340	-3,344	-3,345	-3,361	-3,352	-3,326	-3,361	-3,323					
0,958	1,181	-0,279	-0,974	-0,370	-0,367	1,646	-2,744	-3,158	0,000	-1,196	-0,688	-0,465	-1,925	-2,620	-2,016	-2,012					
0,623	-0,017	0,303	-1,311	-1,651	-1,853	1,123	0,000	-0,470	-1,346	-0,624	-0,500	-1,140	-0,820	-2,434	-2,774	-2,976					
-0,541	-0,541	0,297	2,484	-0,541	1,403	2,484	-3,025	-3,025	-2,019	-3,025	-3,024	-3,025	-2,186	0,000	-3,025	-1,081					
-0,687	2,209	-0,859	1,257	-0,782	-0,364	2,209	-3,098	-1,756	-2,984	-2,136	-2,896	0,000	-3,067	-0,951	-2,990	-2,573					
0,615	-0,399	-0,618	-0,693	-0,758	-2,812	0,640	0,000	-0,241	-0,157	-0,311	-0,026	-1,040	-1,258	-1,333	-1,398	-3,452					
0,416	0,288	-0,484	-1,850	-1,508	-1,106	1,078	0,000	-0,132	-0,388	-0,653	-0,662	-0,790	-1,562	-2,928	-2,586	-2,184					

Підприємство 2

[illegible]

Підприємство 3

[illegible]

Підприємство 4

KinOb'ekty		105	101																													
10		2,26	3,25																													
Итого по	0,193	0,201	0,204	0,329	0,337	0,314	0,216	0,133	0,145	0,201																						
Показ/Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Etalon	Min	Max	Cp	CpKaOT	Standartiz	1	2	3	4												
x1	0.010	0.002	0.006	0.010	0.004	0.001	0.001	0.016	0.002	0.002	0.016	0.001	0.016	0.006	0.005	0.950	-0.773	0.100	0.917	0.919												
x2	0.001	0.001	0.005	0.010	0.043	0.067	0.071	0.006	0.014	0.052	0.071	0.001	0.071	0.024	0.027	-0.875	-0.878	-0.700	-0.539	0.539												
x3	0.002	0.002	0.003	0.007	0.009	0.018	0.017	0.002	0.010	0.012	0.018	0.002	0.018	0.008	0.006	-0.989	-0.975	-0.771	-0.206	0.206												
x4	0.389	0.322	0.204	0.143	0.256	3.643	4.174	3.913	4.037	4.490	4.490	0.143	4.490	1.898	1.906	-0.792	-0.827	-0.889	-0.921	0.921												
x5	0.718	0.368	0.219	0.479	0.250	0.816	1.016	0.935	0.782	0.582	1.016	0.219	1.016	0.615	0.270	-0.381	-0.912	-1.464	-0.687	0.687												
x6	0.015	0.170	0.006	0.478	0.030	0.400	0.076	0.012	0.092	0.030	0.478	0.006	0.478	0.142	0.162	-0.785	-0.172	-0.839	-0.072	0.072												
x7	2.001	0.187	1.444	0.653	0.347	15.829	11.832	10.212	17.405	17.405	2.001	0.187	17.405	6.445	6.445	-0.655	-0.771	-0.944	-0.445	0.445												
x8	18.259	17.234	22.736	126.515	148.350	2.012	3.295	10.52	4.290	3.909	148.350	2.012	148.350	38.416	51.955	-0.388	-0.408	-0.302	1.696	1.696												
x9	0.488	0.450	0.419	0.308	0.295	0.483	0.512	0.525	0.540	0.510	0.540	0.295	0.540	0.447	0.083	0.496	0.043	-0.335	-1.674	1.674												
x10	0.016	0.032	0.032	0.108	0.122	0.144	0.060	0.026	0.033	0.032	0.144	0.016	0.144	0.064	0.044	-1.088	-0.714	-0.720	1.009	1.009												
x11	0.070	0.048	0.098	0.147	0.217	0.086	0.030	0.010	0.005	0.070	0.217	0.005	0.217	0.079	0.061	-0.140	-0.500	0.304	1.103	1.103												
x12	40.188	37.694	32.744	43.877	96.821	31.355	38.965	40.398	43.836	68.382	96.821	31.355	96.821	45.098	19.096	-0.257	-0.388	-0.647	-0.064	0.064												
x13	0.004	0.004	0.005	0.005	0.005	0.006	0.006	0.001	0.002	0.003	0.006	0.001	0.006	0.004	0.002	-0.051	0.015	0.668	0.472	0.472												
x14	0.498	0.503	0.516	0.541	1.000	0.367	0.398	0.316	0.313	0.345	1.000	0.313	1.000	0.493	0.193	-0.202	0.051	0.115	0.247	0.247												
x15	0.120	0.176	0.303	0.24	0.293	0.342	0.342	0.342	0.342	0.342	0.342	0.120	0.342	0.233	0.193	-2.353	-0.855	-0.855	-0.855	0.855												
x16	1.000	1.000	1.0	0.654	0.437	0.424	0.421	0.356	0.343	0.341	1.000	0.341	1.000	0.566	0.241	1.841	1.841	0.048	0.048	0.048												
x17	1.000	1.000	1.000	0.163	0.074	0.865	1.000	0.000	0.267	0.146	1.000	0.074	1.000	0.708	0.404	0.724	0.724	0.724	-1.351	1.351												
x18	1.000	0.980	1.000	1.000	1.000	1.000	0.450	0.560	1.000	0.960	1.000	0.450	1.000	0.888	0.197	0.570	0.466	0.570	0.570	0.570												
x19	0.002	0.006	0.005	0.010	0.012	0.001	0.001	0.001	0.001	0.000	0.012	0.000	0.012	0.004	0.004	-0.470	0.506	0.199	1.449	1.449												
x20	0.719	0.697	0.649	0.459	0.331	0.256	0.268	0.390	0.232	0.220	0.719	0.220	0.719	0.445	0.188	1.459	1.341	1.086	0.076	0.076												

[illegible]

Додаток Б.2

Лістинг результатів прогнозування інтегрального таксономічного показника
розвитку атрактивності підприємств на три роки
з 2025 р. по 2027 р.

Simple Regression - I1 vs.

Dependent variable: I1

Independent variable: t

Reciprocal-Y squared-X: $Y = 1/(a + b \cdot X^2)$

Number of observations: 10

Coefficients критерий Стьюдента проверяются параметры модели а и в

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	4,21564	0,853756	4,93776	0,0011 а
Slope	0,0195639	0,0169625	2,015336	0,0503в

Проверка модели в целом по критерию Фишера

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	7,02284	1	7,02284	2,33	0,03821
Residual	24,1932	8	3,02415		
Total (Corr.)	31,21604	9			

Correlation Coefficient = 0,6776

R-squared = 45,9126 percent детерминации

R-squared (adjusted for d.f.) = 33,53942 percent

Standard Error of Est. = 1,73901

Mean absolute error = 1,28129

Durbin-Watson statistic = 1,93499 (P=0,3278) автокорреляции в остатках нет

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0260777

The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between I1 and t. The equation of the fitted model is

$$I1 = 1/(4,21564 + 0,0195639 \cdot t^2)$$

The mean absolute error (MAE) of 1,28129 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

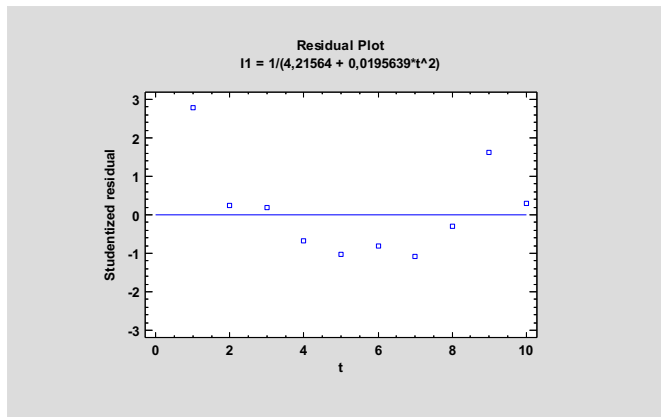
Predicted Values

	<i>Predicted</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Pred. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>	<i>Conf. Limit</i>
11,0	0,151909	0,780277	0,0841458	0,320966	0,0995011
12,0	0,14219	0,876791	0,0773685	0,368233	0,0881057
13,0	0,132945	1,10155	0,0707411	0,442054	0,0782369

The StatAdvisor

This table shows the predicted values for I1 using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

- (1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations



The prediction and confidence intervals correspond to the inner and outer bounds on the graph of the fitted model. This plot displays the Studentized residuals versus values of t . Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. In addition, any values outside the range of -3 to +3 could well be outliers.

Simple Regression - I2 vs. t

Dependent variable: I2

Independent variable: t

Squared-Y square root-X: $Y = \sqrt{a + b \cdot \sqrt{X}}$

Number of observations: 10

Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	0,110105	0,0270331	4,07298	0,0036
Slope	-0,0251476	0,011527	-2,18164	0,0507

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	0,00285697	1	0,00285697	4,76	0,0500
Residual	0,0048021	8	0,000600263		
Total (Corr.)	0,00765908	9			

Correlation Coefficient = -0,610752

R-squared = 37,3018 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 29,4645 percent

Standard Error of Est. = 0,0245003

Mean absolute error = 0,0177473

Durbin-Watson statistic = 1,88052 (P=0,2652)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,0473706

The StatAdvisor

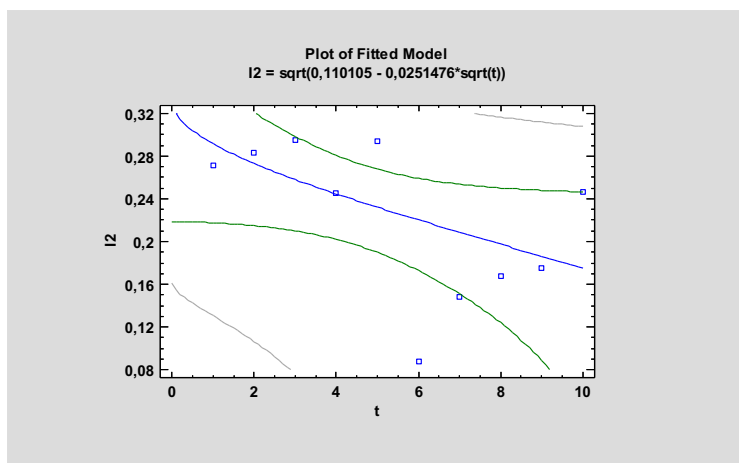
The output shows the results of fitting an squared-Y square root-X model to describe the relationship between I2 and t. The equation of the fitted model is

$$I2 = \sqrt{0,110105 - 0,0251476 \cdot \sqrt{t}}$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0,05, there is not a statistically significant relationship between I2 and t at the 95,0% or higher confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 37,3018% of the variability in I2 after transforming to a logarithmic scale to linearize the model. The correlation coefficient equals -0,610752, indicating a moderately strong relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,0245003. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,0177473 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



The output shows the results of fitting an squared-Y square root-X model to describe the relationship between I2 and t. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$I2 = \sqrt{0,110105 - 0,0251476 \cdot \sqrt{t}}$$

The inner bounds show 95,0% confidence limits for the mean I2 of many observations at given values of t. The outer bounds show 95,0% prediction limits for new observations.

Predicted Values

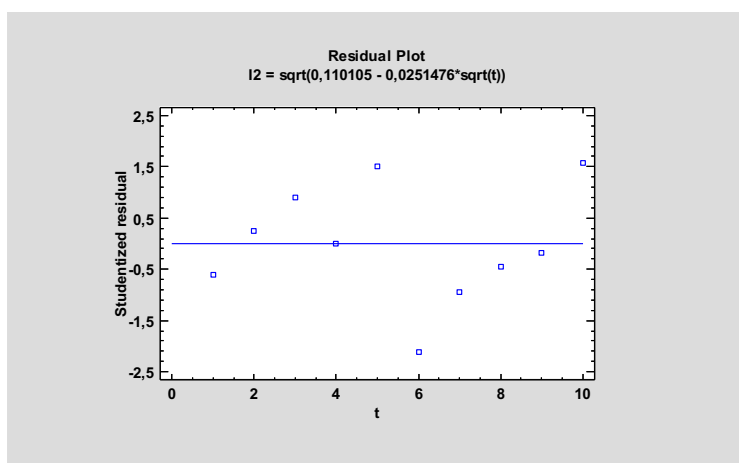
	Predicted	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
X	Y	Pred. Limit	Pred. Limit	Conf. Limit	Conf. Limit
11,0	0,163401		0,304016		0,245527
12,0	0,151629		0,300841		0,244853
13,0	0,139407		0,298042		0,244394

The StatAdvisor

This table shows the predicted values for I2 using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

- (1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations

The prediction and confidence intervals correspond to the inner and outer bounds on the graph of the fitted model.



This plot displays the Studentized residuals versus values of t. Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. In addition, any values outside the range of -3 to +3 could well be outliers.

Comparison of Alternative Models

Model	Correlation	R-Squared
Squared-Y square root-X	-0,6108	37,30%
Squared-Y	-0,5973	35,68%
Squared-Y logarithmic-X	-0,5943	35,32%
Square root-X	-0,5629	31,69%
Logarithmic-X	-0,5571	31,03%
Linear	-0,5406	29,23%
Double squared	-0,5181	26,84%
Square root-Y	-0,5016	25,16%
Multiplicative	-0,4927	24,28%
Log probit	-0,4898	23,99%
Logarithmic-Y square root-X	-0,4868	23,70%
Squared-Y reciprocal-X	0,4834	23,37%
Logistic	-0,4759	22,65%
Reciprocal-X	0,4669	21,80%
Exponential	-0,4557	20,76%
Square root-Y reciprocal-X	0,4505	20,30%
Squared-X	-0,4500	20,25%
S-curve model	0,4282	18,34%
Reciprocal-Y logarithmic-X	0,4060	16,49%
Square root-Y squared-X	-0,4060	16,49%
Reciprocal-Y square root-X	0,3891	15,14%
Logarithmic-Y squared-X	-0,3562	12,69%
Reciprocal-Y	0,3510	12,32%
Reciprocal-Y squared-X	0,2480	6,15%
Double square root	<no fit>	
Square root-Y logarithmic-X	<no fit>	
Double reciprocal	<no fit>	

The StatAdvisor

This table shows the results of fitting several curvilinear models to the data. Of the models fitted, the squared-Y square root-X model yields the highest R-Squared value with 37,3018%. This is the currently selected model.

Unusual Residuals

			Predicted		Studentized
Row	X	Y	Y	Residual	Residual
6	6,0	0,088	0,220242	-0,132242	-2,11

The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of I2 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there is one Studentized residual greater than 2, but none greater than 3.

Simple Regression - I3 vs. t

Dependent variable: I3

Independent variable: t

Squared-Y reciprocal-X model: $Y = \sqrt{a + b/X}$

Number of observations: 10

Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	0,0221216	0,00821855	2,69167	0,0274
Slope	0,114587	0,0208767	5,48877	0,0006

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	0,00908459	1	0,00908459	30,13	0,0006
Residual	0,00241238	8	0,000301548		
Total (Corr.)	0,011497	9			

Correlation Coefficient = 0,888917
 R-squared = 79,0173 percent
 R-squared (adjusted for d.f.) = 76,3944 percent
 Standard Error of Est. = 0,0173651
 Mean absolute error = 0,0126095
 Durbin-Watson statistic = 2,18558 (P=0,4203)
 Lag 1 residual autocorrelation = -0,306172

The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a squared-Y reciprocal-X model to describe the relationship between I3 and t. The equation of the fitted model is

$$I3 = \sqrt{0,0221216 + 0,114587/t}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between I3 and t at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 79,0173% of the variability in I3. The correlation coefficient equals 0,888917, indicating a moderately strong relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,0173651. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,0126095 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

The output shows the results of fitting a squared-Y reciprocal-X model to describe the relationship between I3 and t. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$I3 = \sqrt{0,0221216 + 0,114587/t}$$

The inner bounds show 95,0% confidence limits for the mean I3 of many observations at given values of t. The outer bounds show 95,0% prediction limits for new observations.

Predicted Values

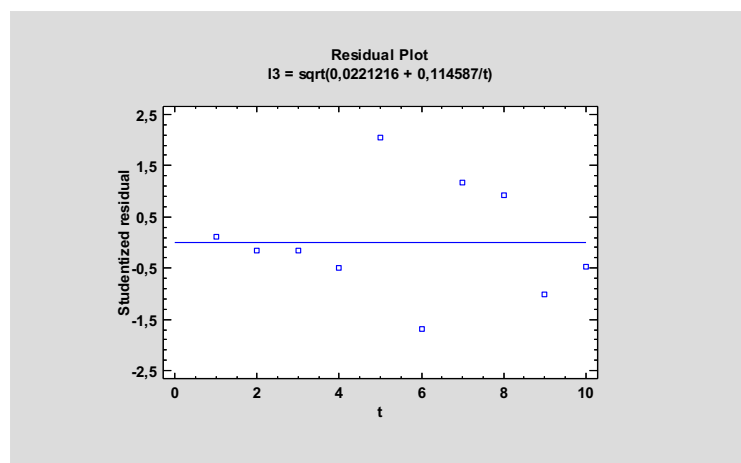
	Predicted	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
X	Y	Pred. Limit	Pred. Limit	Conf. Limit	Conf. Limit
11,0	0,180385		0,275042	0,128735	0,220238
12,0	0,177962		0,273613	0,124418	0,218772
13,0	0,175886		0,272401	0,120629	0,217533

The StatAdvisor

This table shows the predicted values for I3 using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

- (1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations

The prediction and confidence intervals correspond to the inner and outer bounds on the graph of the fitted model.



Продовження додатку Б.2

This plot displays the Studentized residuals versus values of t . Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. In addition, any values outside the range of -3 to +3 could well be outliers.

Comparison of Alternative Models

Model	Correlation	R-Squared
Squared-Y reciprocal-X	0,8889	79,02%
Squared-Y logarithmic-X	-0,8495	72,16%
Reciprocal-X	0,8177	66,87%
Logarithmic-X	-0,8152	66,46%
Squared-Y square root-X	-0,8015	64,24%
Square root-X	-0,7860	61,78%
Square root-Y reciprocal-X	0,7723	59,65%
Multiplicative	-0,7537	56,80%
Squared-Y	-0,7476	55,89%
Linear	-0,7474	55,86%
Logarithmic-Y square root-X	-0,7420	55,06%
Square root-Y	-0,7361	54,19%
Log probit	-0,7335	53,80%
Logistic	-0,7286	53,09%
S-curve model	0,7233	52,32%
Exponential	-0,7181	51,56%
Reciprocal-Y square root-X	0,6802	46,27%
Reciprocal-Y logarithmic-X	0,6786	46,04%
Squared-X	-0,6735	45,35%
Square root-Y squared-X	-0,6717	45,12%
Reciprocal-Y	0,6675	44,56%
Logarithmic-Y squared-X	-0,6625	43,89%
Double squared	-0,6550	42,90%
Reciprocal-Y squared-X	0,6262	39,22%
Double square root	<no fit>	
Square root-Y logarithmic-X	<no fit>	
Double reciprocal	<no fit>	

The StatAdvisor

This table shows the results of fitting several curvilinear models to the data. Of the models fitted, the squared-Y reciprocal-X model yields the highest R-Squared value with 79,0173%. This is the currently selected model.

Unusual Residuals

			Predicted		Studentized
Row	X	Y	Y	Residual	Residual
5	5,0	0,271	0,212224	0,0587758	2,06

The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of I_3 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there is one Studentized residual greater than 2, but none greater than 3.

Simple Regression - I_4 vs. t

Dependent variable: I_4

Independent variable: t

Reciprocal-Y squared-X: $Y = 1/(a + b \cdot X^2)$

Number of observations: 10

Coefficients

	Least Squares	Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
Intercept	4,04879	0,711421	5,69113	0,0005
Slope	0,0202135	0,0141346	2,43007	0,01906

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	5,29443	1	5,29443	2,52	0,01906
Residual	16,7989	8	2,09986		
Total (Corr.)	22,0933	9			

Correlation Coefficient = 0,551212

R-squared = 30,38347 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 20,4041 percent

Standard Error of Est. = 1,44909

Mean absolute error = 1,20317

Durbin-Watson statistic = 2,10214 (P=0,3202)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,176413

The StatAdvisor

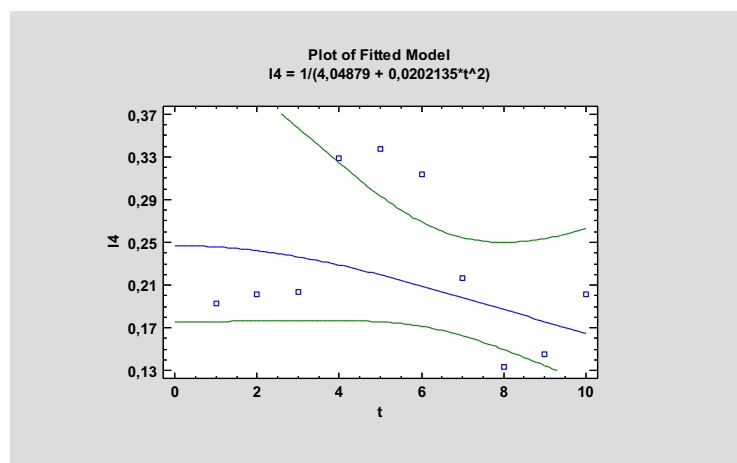
The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between I4 and t. The equation of the fitted model is

$$I4 = 1/(4,04879 + 0,0202135 \cdot t^2)$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0,05, there is not a statistically significant relationship between I4 and t at the 95,0% or higher confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 30,38347% of the variability in I4. The correlation coefficient equals 0,551212, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 1,44909. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 1,20317 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between I4 and t. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$I4 = 1/(4,04879 + 0,0202135 \cdot t^2)$$

The inner bounds show 95,0% confidence limits for the mean I4 of many observations at given values of t. The outer bounds show 95,0% prediction limits for new observations.

Predicted Values

	Predicted	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
X	Y	Pred. Limit	Pred. Limit	Conf. Limit	Conf. Limit
11,0	0,153974	0,481427	0,0916415	0,277362	0,106566
12,0	0,143688	0,48791	0,0842495	0,297432	0,0947243
13,0	0,133961	0,511921	0,0770635	0,324466	0,0844042

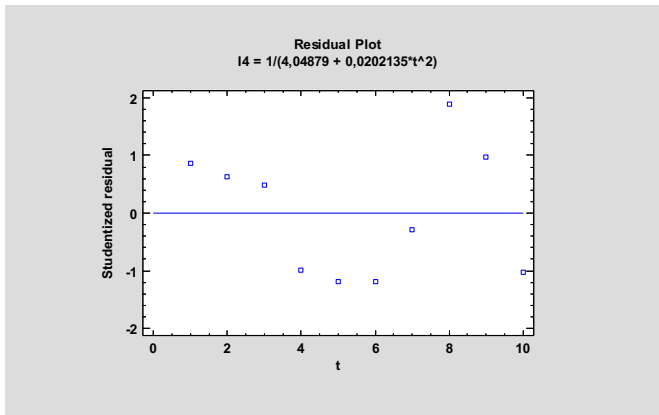
The StatAdvisor

This table shows the predicted values for I4 using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

Продовження додатку Б.2

(1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations

The prediction and confidence intervals correspond to the inner and outer bounds on the graph of the fitted model.



This plot displays the Studentized residuals versus values of t . Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. In addition, any values outside the range of -3 to $+3$ could well be outliers.

Comparison of Alternative Models

Model	Correlation	R-Squared
Reciprocal-Y squared-X	0,551212	30,38%
Logarithmic-Y squared-X	-0,4211	17,73%
Square root-Y squared-X	-0,4038	16,30%
Squared-X	-0,3861	14,91%
Reciprocal-Y	0,3556	12,64%
Double squared	-0,3533	12,48%
Exponential	-0,3070	9,42%
Logistic	-0,2937	8,62%
Log probit	-0,2864	8,20%
Square root-Y	-0,2822	7,96%
Reciprocal-Y square root-X	0,2772	7,68%
Linear	-0,2584	6,68%
Logarithmic-Y square root-X	-0,2195	4,82%
Squared-Y	-0,2173	4,72%
Double square root	-0,1913	3,66%
Reciprocal-Y logarithmic-X	0,1855	3,44%
Square root-X	-0,1650	2,72%
Squared-Y reciprocal-X	-0,1428	2,04%
Multiplicative	-0,1210	1,46%
Squared-Y square root-X	-0,1208	1,46%
Reciprocal-X	-0,1011	1,02%
Square root-Y logarithmic-X	-0,0905	0,82%
Square root-Y reciprocal-X	-0,0745	0,55%
Logarithmic-X	-0,0626	0,39%
S-curve model	-0,0444	0,20%
Double reciprocal	-0,0225	0,05%
Squared-Y logarithmic-X	-0,0171	0,03%

The StatAdvisor

This table shows the results of fitting several curvilinear models to the data. Of the models fitted, the reciprocal-Y squared-X model yields the highest R-Squared value with 20,3592%. This is the currently selected model.

Unusual Residuals

		Predicted		Studentized
Row	X	Y	Residual	Residual

The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of I_4 deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there are no Studentized residuals greater than 2.

Додаток Б.3

Розрахунок стратегічних резервів і розривів для врахування їх значень та формування стратегічного плану покращення атрактивності підприємств в процес стратегування їх розвитку

▲	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	N	Показники	од. виміру	чп _ф	чп _{інпл}	чп _ф /чп _{інпл}	CP ₁	Kзв ₁	СТРР ₁	Рейтинг
2	1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,0457	2,0113	0,0227	0,9773	0,0467	0,0456	8
3	2	Рентабельність сукупного капіталу	%	1,8200	61,0181	0,0298	0,9702	0,0607	0,0589	2
4	3	Чиста рентабельність продажу	%	1,7500	49,7967	0,0351	0,9649	0,0583	0,0563	5
5	4	Коефіцієнт оборотності капіталу		4,6400	75,7816	0,0612	0,9388	0,0587	0,0551	6
6	5	Коефіцієнт фінансової стійкості		0,2600	0,4722	0,5506	0,4494	0,0528	0,0237	7
7	6	Коефіцієнт оновлення основних фондів		0,1900	1,0000	0,1900	0,8100	0,0415	0,0336	12
8	7	Фондовіддача		4,4900	108,5232	0,0414	0,9586	0,0601	0,0576	3
9	8	Фондоозброєність	тис. грн/людина	123,1500	200,3056	0,6148	0,3852	0,0455	0,0175	17
10	9	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції (/діючі ціни)	%	48,1200	69,1271	0,6961	0,3039	0,0534	0,0162	18
11	10	Питома вага працівників, навчених новим професіям	%	0,1000	6,2500	0,0160	0,9840	0,0574	0,0565	4
12	11	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	%	2,7800	12,5000	0,2224	0,7776	0,0473	0,0368	10
13	12	Середньорічний виробіток на одного працюючого	г/людина	71 251,1100	111 981,5500	0,6363	0,3637	0,0596	0,0217	16
14	13	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	%	8,0200	21,7391	0,3689	0,6311	0,0370	0,0233	15
15	14	Питома вага витрат на торгово-марку в загальному обсязі витрат	%	0,1200	9,6852	0,0124	0,9876	0,0614	0,0607	1
16	15	Питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації		0,4589	0,5139	0,8930	0,1070	0,0494	0,0053	20
17	16	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації		0,2356	0,3267	0,7212	0,2788	0,0425	0,0119	13
18	17	Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	%	10,1200	15,7462	0,6427	0,3573	0,0421	0,0150	19
19	18	Питотма вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій	%	1,2100	7,1375	0,1695	0,8305	0,0363	0,0302	14
20	19	Питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів		0,0154	0,2588	0,0594	0,9406	0,0398	0,0374	9
21	20	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції		0,2266	0,2744	0,8258	0,1742	0,0496	0,0086	11

Рис. Б.3.1. Розрахунок рейтингу часткових показників атрактивності підприємства 1

Продовження додатку Б.3

▲	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	N	Показники	од. виміру	чп _ф	чп _{цп}	чп _ф /чп _{цп}	СР _i	Кзн _i	СТРР _i	Рейтинг
2	1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,0009	2,5314	0,0003	0,9997	0,0467	0,0466	5
3	2	Рентабельність сукупного капіталу	%	0,0000	0,1247	0,0000	1,0000	0,0607	0,0607	1
4	3	Чиста рентабельність продажу	%	0,0998	0,1732	0,5763	0,4237	0,0583	0,0247	11
5	4	Коефіцієнт оборотності капіталу		4,8598	4,8598	1,0000	0,0000	0,0587	0,0000	16
6	5	Коефіцієнт фінансової стійкості		0,0024	13,4646	0,0002	0,9998	0,0528	0,0527	2
7	6	Коефіцієнт оновлення основних фондів		0,0467	0,1684	0,2775	0,7225	0,0415	0,0300	10
8	7	Фондовіддача		15,6538	15,6538	1,0000	0,0000	0,0601	0,0000	17
9	8	Фондоозброєність	тис. грн/людина	44,2742	44,2742	1,0000	0,0000	0,0455	0,0000	18
9	9	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції (діючі ціни)	%	0,5263	0,7162	0,7349	0,2651	0,0534	0,0141	13
11	10	Питома вага працівників, навчених новим професіям	%	0,0784	0,2576	0,3042	0,6958	0,0574	0,0400	7
12	11	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	%	0,0825	0,2717	0,3035	0,6965	0,0473	0,0329	8
13	12	Середньорічний виробіток на одного працюючого	г/людина	693,0619	693,0619	1,0000	0,0000	0,0596	0,0000	19
14	13	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	%	0,0011	0,0073	0,1504	0,8496	0,0370	0,0314	9
15	14	Питома вага витрат на торгову марку в загальному обсязі витрат	%	0,2387	1,0000	0,2387	0,7613	0,0614	0,0468	4
16	15	Питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації		0,2045	0,3375	0,6060	0,3940	0,0494	0,0195	12
17	16	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації		0,6701	0,8636	0,7759	0,2241	0,0425	0,0095	14
18	17	Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	%	0,0023	1,0028	0,0023	0,9977	0,0421	0,0420	6
19	18	Питотма вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій	%	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0363	0,0000	20
20	19	Питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів		0,0057	0,0069	0,8272	0,1728	0,0398	0,0069	15
21	20	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції		0,0000	0,4407	0,0001	0,9999	0,0496	0,0496	3

Рис. Б.3.2. Розрахунок рейтингу часткових показників атрактивності підприємства 2

Продовження додатку Б.3

▲	A	В	С	D	Е	F	G	Н	I	J
1	N	Показники	од. виміру	$чп_{ф}$	$чп_{цплан}$	$чп_{ф}/чп_{цплан}$	CP_i	$Kзв_i$	$СТРР_i$	Рейтинг
2	1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,0000	0,2170	0,0001	0,9999	0,0467	0,0467	5
3	2	Рентабельність сукупного капіталу	%	0,0009	0,2208	0,0042	0,9958	0,0607	0,0605	1
4	3	Чиста рентабельність продажу	%	0,0027	0,1108	0,0248	0,9752	0,0583	0,0569	2
5	4	Коефіцієнт оборотності капіталу		0,3357	1,9920	0,1685	0,8315	0,0587	0,0488	4
6	5	Коефіцієнт фінансової стійкості		0,6072	2,1475	0,2827	0,7173	0,0528	0,0378	9
7	6	Коефіцієнт оновлення основних фондів		0,0180	0,1700	0,1059	0,8941	0,0415	0,0371	10
8	7	Фондовіддача		1,6496	11,5637	0,1426	0,8574	0,0601	0,0515	3
9	8	Фондоозброєність	тис. грн/людина	0,0000	104,8913	0,0000	1,0000	0,0455	0,0455	6
10	9	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції (діючі ціни)	%	0,4193	0,6025	0,6960	0,3040	0,0534	0,0162	15
11	10	Питома вага працівників, навчених новим професіям	%	0,2240	0,2240	1,0000	0,0000	0,0574	0,0000	18
12	11	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	%	0,0701	0,2062	0,3400	0,6600	0,0473	0,0312	13
13	12	Середньорічний виробіток на одного працюючого	г/людина	60,0000	175,4283	0,3420	0,6580	0,0596	0,0392	8
14	13	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	%	0,0061	0,0061	1,0000	0,0000	0,0370	0,0000	19
15	14	Питома вага витрат на торгову марку в загальному обсязі витрат	%	0,4608	1,0000	0,4608	0,5392	0,0614	0,0331	11
16	15	Питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації		0,3109	0,3109	1,0000	0,0000	0,0494	0,0000	20
17	16	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації		0,9976	1,0000	0,9976	0,0024	0,0425	0,0001	17
18	17	Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	%	0,0000	1,0193	0,0000	1,0000	0,0421	0,0421	7
19	18	Питотма вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій	%	0,1400	1,0000	0,1400	0,8600	0,0363	0,0312	12
20	19	Питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів		0,0011	0,0042	0,2727	0,7273	0,0398	0,0290	14
21	20	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції		0,6908	0,7960	0,8678	0,1322	0,0496	0,0066	16

Рис. Б.3.3. Розрахунок рейтингу часткових показників атрактив

Розрахунок атрактивності для підприємства 4

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
N	Показники	од. виміру	чп _{іф}	чп _{інплав}	чп _{іф} /чп _{інплав}	СР _і	Кзв _і	СТРР _і	Рейтинг
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності		0,0022	0,0157	0,1400	0,8600	0,0467	0,0401	4
2	Рентабельність сукупного капіталу	%	0,0519	0,0712	0,7284	0,2716	0,0607	0,0165	15
3	Чиста рентабельність продажу	%	0,0116	0,0183	0,6301	0,3699	0,0583	0,0216	13
4	Коефіцієнт оборотності капіталу		4,4896	4,4896	1,0000	0,0000	0,0587	0,0000	19
5	Коефіцієнт фінансової стійкості		0,5617	1,0162	0,5528	0,4472	0,0528	0,0236	11
6	Коефіцієнт оновлення основних фондів		0,0303	0,4775	0,0635	0,9365	0,0415	0,0388	5
7	Фондовіддача		17,4952	17,4952	1,0000	0,0000	0,0601	0,0000	20
8	Фондоозброєність	тис. грн/людина	3,9086	148,3498	0,0263	0,9737	0,0455	0,0443	2
9	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції (/діючі ціни)	%	0,5104	0,5405	0,9443	0,0557	0,0534	0,0030	17
10	Питома вага працівників, навчених новим професіям	%	0,0323	0,1435	0,2247	0,7753	0,0574	0,0445	1
11	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році	%	0,0699	0,2167	0,3225	0,6775	0,0473	0,0320	9
12	Середньорічний виробіток на одного працюючого	г/людина	68,3817	96,8213	0,7063	0,2937	0,0596	0,0175	14
13	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу	%	0,0025	0,0060	0,4167	0,5833	0,0370	0,0216	12
14	Питома вага витрат на торгово-марку в загальному обсязі витрат	%	0,3454	1,0000	0,3454	0,6546	0,0614	0,0402	3
15	Питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації		0,2155	0,3030	0,7112	0,2888	0,0494	0,0143	16
16	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій у загальному обсязі витрат на інновації		0,3412	1,0000	0,3412	0,6588	0,0425	0,0280	10
17	Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції	%	0,1459	1,0000	0,1459	0,8541	0,0421	0,0359	7
18	Питотма вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій	%	0,9600	1,0000	0,9600	0,0400	0,0363	0,0015	18
19	Питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів		0,0004	0,0120	0,0295	0,9705	0,0398	0,0386	6
20	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції		0,2201	0,7194	0,3060	0,6940	0,0496	0,0344	8

Рис. Б.3.4. Розрахунок рейтингу часткових показників атрактивності підприємства 4

**Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку атрактивності
для підприємства 1**

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Питома вага витрат на торгову марку в загальному обсязі витрат досягається за рахунок збільшення інвестицій у рекламні кампанії, створення фірмового стилю, розвиток бренд-стратегії та впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій.	Відділ маркетингу та PR, вище керівництво
2	Рентабельність сукупного капіталу забезпечується за рахунок оптимізації структури активів, підвищення обігу капіталу, зниження фінансових витрат та максимізації операційного прибутку від основної діяльності підприємства.	Фінансовий директор, вище керівництво
3	Фондовіддача підвищується за рахунок збільшення завантаження виробничих потужностей, оптимізації використання основного обладнання, впровадження ефективних технологічних процесів та зниження простоїв виробничих ліній.	Керівник виробництва, операційний директор
4	Питома вага працівників, навчених новим професіям збільшується за рахунок організації внутрішніх тренінгових програм, залучення зовнішніх навчальних закладів, впровадження системи наставництва та стимулювання професійної мобільності персоналу.	Відділ персоналу (HR), керівники відділів
5	Чиста рентабельність продажу зростає за рахунок оптимізації ціноутворення, зниження собівартості продукції, підвищення доданої вартості товарів та ефективного управління операційними витратами підприємства.	Комерційний директор, фінансовий директор
6	Коефіцієнт оборотності капіталу покращується за рахунок прискорення циклу виробництва, оптимізації управління запасами, скорочення термінів інкасації дебіторської заборгованості та підвищення ефективності використання активів.	Операційний директор, фінансовий директор
7	Коефіцієнт фінансової стійкості зміцнюється за рахунок збільшення частки власного капіталу, диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури заборгованості та накопичення резервних фондів підприємства.	Фінансовий директор
8	Коефіцієнт абсолютної ліквідності оптимізується за рахунок нарощування залишків грошових коштів на рахунках, інвестування у високоліквідні цінні папери, удосконалення касових потоків та управління короткостроковими фінансовими вкладеннями.	Фінансовий директор, головний бухгалтер
9	Питома вага інвестицій у нематеріальні активи у загальній вартості активів розвивається за рахунок придбання ліцензій та патентів, розвитку програмного забезпечення, інвестування у торгові марки та створення інтелектуальної власності.	ІТ-директор, відділ персоналу (HR)
10	Питома вага працівників, що підвищили кваліфікацію в звітному році реалізується за рахунок організації курсів професійної підготовки, участі у семінарах та конференціях, отримання сертифікатів та проходження стажувань у провідних компаніях.	Відділ персоналу (HR)

Продовження додатку Б.3

Продовження таблиці Б.3.1

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
11	Питома вага нової продукції, поставленої на експорт, у загальному обсязі нової продукції встановлюється за рахунок адаптації товарів до міжнародних стандартів, розвитку експортних каналів збуту, отримання міжнародних сертифікатів якості та створення зарубіжних представництв.	Відділ експорту, відділ маркетингу
12	Коефіцієнт оновлення основних фондів визначається за рахунок придбання нового обладнання, списання застарілих виробничих засобів, модернізації існуючих технологічних ліній та впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.	Керівник виробництва, головний інженер
13	Питома вага витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій створюється за рахунок інвестування у сучасні технології, придбання спеціалізованого обладнання, розробки або придбання інноваційного програмного забезпечення та впровадження цифрових рішень.	ІТ-директор, керівник виробництва, відділ R&D
14	Питома вага інвестицій на модернізацію виробничих потужностей в загальному обсязі інвестицій планується за рахунок реконструкції виробничих цехів, оновлення технологічного обладнання, впровадження енергоефективних рішень та розширення виробничих площ.	Вище керівництво, операційний директор
15	Питома вага працівників, що виконують науково-технологічну роботу наращується за рахунок залучення кваліфікованих дослідників, створення науково-дослідних підрозділів, розвитку партнерських відносин з науковими установами та стимулювання інноваційної діяльності персоналу.	Керівник відділу R&D, відділ персоналу (HR)
16	Середньорічний виробіток на одного працюючого максимізується за рахунок впровадження прогресивних технологій, автоматизації виробничих процесів, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізації організації праці на підприємстві.	Керівники відділів, операційний директор, HR
17	Фондоозброєність поліпшується за рахунок збільшення вартості основних засобів через придбання нового обладнання, модернізацію існуючих виробничих потужностей та оптимізацію чисельності персоналу відповідно до технологічних потреб.	Керівник виробництва, фінансовий директор
18	Питома вага матеріальних витрат у вартості виробленої продукції регулюється за рахунок оптимізації закупівельних цін на сировину, впровадження ресурсозберігаючих технологій, мінімізації технологічних втрат та підвищення коефіцієнта використання матеріалів.	Відділ закупівель, керівник виробництва
19	Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції досягається за рахунок комерціалізації результатів науково-дослідних робіт, впровадження нових технологій у виробництво, розробки унікальних товарів та адаптації інноваційних рішень до ринкових потреб.	Відділ R&D, відділ маркетингу
20	Питома вага витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації збільшується за рахунок фінансування проведення прикладних наукових робіт, створення дослідницьких лабораторій та залучення зовнішніх науково-дослідних організацій.	Керівник відділу R&D, вище керівництво

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку атрактивності для підприємства 2

Рейтинг заходу стратегічного плану	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Забезпечення високої рентабельності сукупного капіталу досягається шляхом реалізації стратегії підвищення прибутковості через ефективне управління фінансовими ресурсами та оптимізацію структури капіталу.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
2	Підтримка високого рівня фінансової стійкості здійснюється завдяки впровадженню системи збалансованого управління активами і зобов'язаннями для забезпечення довгострокової платоспроможності підприємства.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
3	Збільшення питомої ваги нової продукції, що поставляється на експорт, досягається завдяки стратегії виведення інноваційних товарів на міжнародні ринки та адаптації їх до специфіки зовнішнього попиту.	Відділ маркетингу та збуту / Директор з розвитку
4	Підвищення питомої ваги витрат на торгову марку реалізується через стратегію розвитку бренду, спрямовану на підвищення впізнаваності й ринкової цінності продукції.	Відділ маркетингу / Директор з маркетингу
5	Досягнення високого коефіцієнта абсолютної ліквідності забезпечується шляхом нарощування ліквідних активів та зниження короткострокових фінансових ризиків.	Фінансовий відділ / Головний бухгалтер
6	Зростання питомої ваги інноваційної продукції у загальному обсязі відвантаженої продукції відбувається завдяки активному впровадженню нових розробок у виробничий процес.	Відділ розробок та інновацій / Директор з інновацій
7	Збільшення питомої ваги працівників, навчених новим професіям, є результатом реалізації стратегії професійної переорієнтації персоналу відповідно до потреб підприємства.	Відділ кадрів / Директор з персоналу
8	Підвищення питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році, забезпечується через систему безперервного навчання та розвитку персоналу.	Відділ кадрів / Директор з персоналу
9	Зростання питомої ваги працівників, що виконують науково-технологічну роботу, є наслідком залучення кадрів до участі в науково-дослідних і дослідно-конструкторських проектах.	Відділ розробок та інновацій / Керівник науково-технічного відділу

Продовження додатку Б.3

Продовження таблиці Б.3.2

Рейтинг заходу стратегічного плану	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
10	Підвищення коефіцієнта оновлення основних фондів досягається шляхом реалізації програми модернізації та технічного переоснащення виробництва.	Виробничий відділ / Головний інженер
11	Зростання чистої рентабельності продажу забезпечується за рахунок підвищення ефективності збутової політики та контролю витрат.	Відділ збуту та маркетингу / Комерційний директор
12	Збільшення питомої ваги витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації досягається шляхом фокусування інвестиційної політики на підтримці науково-технічного розвитку.	Відділ розробок та інновацій / Директор з інновацій
13	Зниження питомої ваги матеріальних витрат у вартості виробленої продукції реалізується через впровадження ресурсозберігаючих технологій та раціональне використання сировини.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
14	Збільшення питомої ваги витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій, досягається шляхом реалізації інвестиційної стратегії технічного оновлення.	Відділ розробок та інновацій / Головний інженер
15	Зростання питомої ваги інвестицій у нематеріальні активи забезпечується за рахунок підтримки розробки, придбання та захисту інтелектуальної власності, програмного забезпечення й ноу-хау.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
16	Збільшення коефіцієнта оборотності капіталу досягається завдяки прискоренню обіговості активів та скороченню тривалості виробничо-збутових циклів.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
17	Підвищення фондівддачі відбувається за рахунок ефективнішого використання наявних основних засобів та підвищення їх продуктивності.	Виробничий відділ / Головний інженер
18	Зростання фондоозброєності забезпечується через оновлення матеріально-технічної бази та зростання капітального забезпечення праці.	Виробничий відділ / Головний інженер
19	Збільшення середньорічного виробітку на одного працюючого є результатом реалізації заходів з автоматизації, оптимізації трудових процесів та стимулювання продуктивності праці.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
20	Зростання питомої ваги інвестицій на модернізацію виробничих потужностей реалізується через концентрацію фінансових ресурсів на оновленні та вдосконаленні виробничої інфраструктури.	Виробничий відділ / Головний інженер

Таблиця Б.3.3

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку атрактивності для
підприємства 3

Рейтинг заходу стратегічного плану	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Забезпечення високої рентабельності сукупного капіталу досягається шляхом підвищення ефективності інвестування та використання усіх фінансових ресурсів підприємства.	Фінансовий відділ / Директор 3 фінансів
2	Підвищення чистої рентабельності продажу забезпечується через посилення контролю за витратами, вдосконалення цінової політики та зростання маржинального доходу.	Відділ збуту / Комерційний директор
3	Збільшення фондовіддачі реалізується за рахунок оптимізації використання основних засобів та зростання обсягів продукції без додаткових інвестицій у фондову базу.	Виробничий відділ / Головний інженер
4	Збільшення коефіцієнта оборотності капіталу досягається шляхом ефективнішого управління обіговими коштами та скорочення циклу обігу.	Фінансовий відділ / Директор 3 фінансів
5	Підтримання високого коефіцієнта абсолютної ліквідності забезпечується через контроль обсягів високоліквідних активів та мінімізацію короткострокових фінансових ризиків.	Фінансовий відділ / Головний бухгалтер
6	Збільшення фондоозброєності є наслідком послідовного оновлення технічної бази підприємства та зростання капітального забезпечення на одного працівника.	Виробничий відділ / Головний інженер
7	Збільшення питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції досягається завдяки впровадженню новітніх технологій і розширенню інноваційної лінійки.	Відділ інновацій / Директор 3 інновацій
8	Збільшення середньорічного виробітку на одного працюючого реалізується через модернізацію виробництва, автоматизацію процесів та підвищення кваліфікації персоналу.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
9	Підвищення коефіцієнта фінансової стійкості відбувається завдяки раціональному співвідношенню власного та залученого капіталу, що гарантує стабільність фінансового стану.	Фінансовий відділ / Директор 3 фінансів
10	Збільшення коефіцієнта оновлення основних фондів досягається через реалізацію політики технічного переоснащення та інвестицій у нове обладнання.	Виробничий відділ / Головний інженер

Продовження додатку Б.3

Продовження таблиці Б.3.3

Рейтинг заходу стратегічного плану	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
11	Збільшення питомої ваги витрат на торгову марку в загальному обсязі витрат є результатом інтенсифікації заходів з розвитку бренду й маркетингової активності.	Відділ маркетингу / Директор маркетингу 3
12	Збільшення питомої ваги інвестицій на модернізацію виробничих потужностей реалізується завдяки концентрації ресурсів на оновленні критично важливих технологічних ліній.	Виробничий відділ / Головний інженер
13	Збільшення питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році, забезпечується через впровадження системи безперервного професійного розвитку.	Відділ кадрів / Директор персоналу 3
14	Збільшення питомої ваги інвестицій у нематеріальні активи досягається через підтримку цифровізації, програмного забезпечення та інтелектуальної власності.	Фінансовий відділ / Директор фінансів 3
15	Зниження питомої ваги матеріальних витрат у вартості виробленої продукції досягається шляхом ресурсозбереження, модернізації виробництва та логістичної оптимізації.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
16	Збільшення питомої ваги нової продукції, поставленої на експорт, реалізується через розвиток експортної стратегії та вихід на нові ринки.	Відділ маркетингу та збуту / Директор розвитку 3
17	Збільшення питомої ваги витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій, досягається шляхом цілеспрямованого оновлення технічної інфраструктури.	Відділ інновацій / Головний інженер
18	Збільшення питомої ваги працівників, навчених новим професіям, забезпечується через перекваліфікацію кадрів відповідно до потреб цифрової трансформації та нових технологій.	Відділ кадрів / Директор персоналу 3
19	Збільшення питомої ваги працівників, що виконують науково-технологічну роботу, є наслідком посилення ролі НДДКР у структурі підприємства та залучення персоналу до інноваційної діяльності.	Відділ розробок / Керівник науково-технічного відділу
20	Збільшення питомої ваги витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації досягається шляхом фокусування інвестицій на створенні нових продуктів і технологій.	Відділ розробок / Директор інновацій 3

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку атрактивності для підприємства 4

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Збільшення питомої ваги працівників, навчених новим професіям реалізується через організацію цільових тренінгових програм для основних робітників безпосередньо на виробничих місцях, а також забезпечення оволодіння службовцями та фахівцями сучасними інформаційними системами у суміжних професійних галузях.	Відділ кадрів / Директор з персоналу
2	Підвищення фондоозброєності досягається шляхом планової закупівлі сучасних основних виробничих засобів, які становлять ключові елементи технологічного процесу та відповідають оптимальній середньообліковій чисельності персоналу підприємства.	Виробничий відділ / Головний інженер
3	Збільшення питомої ваги витрат на торгову марку передбачає застосування моделі формування резонансу бренду для створення позитивного враження та ревіталізацію торгової марки через використання інтегрованих маркетингових комунікацій, орієнтованих на споживачів та партнерів.	Відділ маркетингу / Директор з маркетингу
4	Підвищення коефіцієнта абсолютної ліквідності забезпечується оптимізацією структури оборотних активів та підвищенням частки високоліквідних фінансових інструментів у загальному обсягу короткострокових зобов'язань підприємства.	Фінансовий відділ / Головний бухгалтер
5	Збільшення коефіцієнта оновлення основних фондів реалізується через систематичну заміну застарілого обладнання сучасними технологічними рішеннями та планове вибуття морально та фізично зношених виробничих засобів.	Виробничий відділ / Головний інженер
6	Збільшення питомої ваги інвестицій у нематеріальні активи досягається через цільове фінансування розвитку інтелектуальної власності, програмного забезпечення, ліцензій та інших об'єктів нематеріального характеру.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
7	Збільшення питомої ваги інноваційної продукції в загальному обсязі відвантаженої продукції забезпечується впровадженням результатів науково-дослідних робіт у виробничий процес та комерціалізацією технологічних нововведень.	Відділ інновацій / Директор з інновацій
8	Збільшення питомої ваги нової продукції, поставленої на експорт реалізується через розширення географії збуту інноваційних товарів на зовнішніх ринках та адаптацію продукції до міжнародних стандартів якості.	Відділ маркетингу та збуту / Директор з розвитку
9	Збільшення питомої ваги працівників, що підвищили кваліфікацію у звітному році досягається організацією системної професійної підготовки персоналу через курси підвищення кваліфікації, семінари та сертифікаційні програми.	Відділ кадрів / Директор з персоналу
10	Збільшення питомої ваги витрат на машини, устаткування й програмне забезпечення, пов'язане із впровадженням інновацій забезпечується цільовим інвестуванням у технологічне переоснащення виробничих процесів та впровадження цифрових рішень.	Відділ інновацій / Головний інженер

Продовження додатку Б.3
Продовження таблиці Б.3.4

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
11	Підвищення коефіцієнта фінансової стійкості реалізується через оптимізацію співвідношення власного та позикового капіталу, зміцнення фінансової незалежності підприємства та диверсифікацію джерел фінансування.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
12	Збільшення питомої ваги працівників, що виконують науково-технологічну роботу досягається розширенням штату дослідників, залученням кваліфікованих науковців та створенням мотиваційних умов для інноваційної діяльності персоналу.	Відділ розробок / Керівник науково-технічного відділу
13	Підвищення чистої рентабельності продажу забезпечується оптимізацією ціноутворення, зниженням операційних витрат та підвищенням доданої вартості продукції через якісні характеристики товарів.	Відділ збуту / Комерційний директор
14	Збільшення середньорічного виробітку на одного працюючого реалізується через підвищення ефективності робочих процесів, автоматизацію виробництва та оптимізацію організаційної структури трудових ресурсів.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
15	Підвищення рентабельності сукупного капіталу досягається максимізацією віддачі від використання всіх активів підприємства та оптимізацією інвестиційної політики для забезпечення найвищого рівня прибутковості.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
16	Збільшення питомої ваги витрат на дослідження й розробки у загальному обсязі витрат на інновації забезпечується пріоритетним фінансуванням фундаментальних та прикладних досліджень як основи для створення конкурентоспроможної продукції.	Відділ розробок / Директор з інновацій
17	Зниження питомої ваги матеріальних витрат у вартості виробленої продукції реалізується через оптимізацію постачання сировини, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підвищення коефіцієнта використання матеріалів.	Виробничий відділ / Начальник виробництва
18	Збільшення питомої ваги інвестицій на модернізацію виробничих потужностей досягається системним технічним переоснащенням виробничої бази, впровадженням прогресивних технологій та оновленням технологічного устаткування.	Виробничий відділ / Головний інженер
19	Збільшення коефіцієнта оборотності капіталу забезпечується прискоренням циклу обороту фінансових ресурсів, оптимізацією управління дебіторською заборгованістю та підвищенням ефективності використання активів.	Фінансовий відділ / Директор з фінансів
20	Збільшення фондів віддачі реалізується через максимізацію обсягу виробництва на одиницю вартості основних засобів, підвищення завантаження виробничих потужностей та оптимізацію експлуатаційних характеристик обладнання.	Виробничий відділ / Головний інженер

Додаток В

Лістинг результатів багатовимірного факторного аналізу репутації підприємств

Factor Analysis

Data variables:

x1
 x2
 x3
 x4
 x5
 x6
 x7
 x8
 x9
 x10
 x11
 x12
 x13
 x14
 x15
 x16
 x17
 x18
 x19
 x20
 x21
 x22
 x23
 x24
 x25
 x26

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 5

Factor Analysis

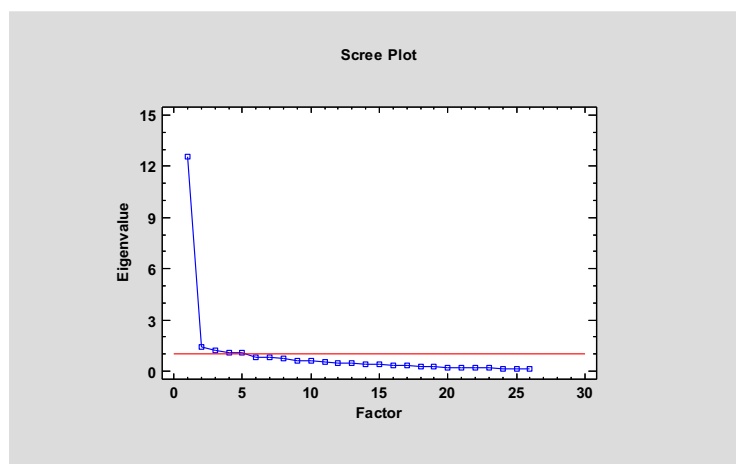
<i>Factor</i>		<i>Percent of</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	12,5583	48,301	48,301
2	1,42057	5,464	53,765
3	1,19656	4,602	58,367
4	1,11438	4,286	62,653
5	1,05489	4,057	66,710
6	0,847056	3,258	69,968
7	0,840482	3,233	73,201
8	0,749252	2,882	76,083
9	0,62727	2,413	78,495
10	0,591505	2,275	80,770
11	0,569484	2,190	82,960
12	0,511234	1,966	84,927
13	0,479924	1,846	86,773
14	0,435183	1,674	88,446
15	0,395549	1,521	89,968
16	0,377509	1,452	91,420
17	0,353832	1,361	92,781
18	0,303	1,165	93,946
19	0,262851	1,011	94,957
20	0,231737	0,891	95,848
21	0,221184	0,851	96,699
22	0,202585	0,779	97,478

23	0,1927	0,741	98,219
24	0,166838	0,642	98,861
25	0,158309	0,609	99,470
26	0,137845	0,530	100,000

Variable	Initial Communality
x1	1,0
x2	1,0
x3	1,0
x4	1,0
x5	1,0
x6	1,0
x7	1,0
x8	1,0
x9	1,0
x10	1,0
x11	1,0
x12	1,0
x13	1,0
x14	1,0
x15	1,0
x16	1,0
x17	1,0
x18	1,0
x19	1,0
x20	1,0
x21	1,0
x22	1,0
x23	1,0
x24	1,0
x25	1,0
x26	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 26 variables. In this case, 5 factors have been extracted, since 5 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 66,7103% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 26 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 5 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
	1	2	3	4	5
x1	0,76002	0,0678423	-0,289428	-0,144637	-0,00895869
x2	0,368209	0,242999	-0,0157655	-0,531354	-0,524744
x3	0,606057	0,284749	-0,450004	-0,156337	0,0800382
x4	0,255769	0,637849	-0,120255	0,363304	-0,241114
x5	0,516828	0,513313	0,257611	-0,0530984	0,0459731
x6	0,247601	0,544108	0,470055	0,0341893	0,208365
x7	0,85808	-0,00326106	0,0840706	-0,0297529	-0,044635
x8	0,734589	-0,0390435	0,147914	0,0906309	-0,272824
x9	0,529574	-0,0937242	0,451603	-0,492132	0,0397901
x10	0,765282	0,147891	-0,0641967	-0,0085265	0,193704
x11	0,684291	0,0584727	-0,338668	0,157465	-0,0714556
x12	0,813931	0,00408856	0,123057	-0,058777	0,167989
x13	0,787703	-0,142247	-0,104329	0,0232214	0,197848
x14	0,697764	-0,0472057	-0,179867	-0,129376	0,224168
x15	0,728964	0,142431	-0,0506599	-0,0806603	0,155163
x16	0,753683	0,0962538	-0,114138	0,137153	-0,169155
x17	0,732611	-0,193001	-0,0500843	0,0232655	-0,375183
x18	0,815768	-0,154896	-0,0848345	-0,0482131	-0,135545
x19	0,823938	-0,214342	0,0250116	-0,0321052	0,0731826
x20	0,701376	-0,224477	0,214691	-0,0182584	-0,303291
x21	0,766096	-0,0199072	0,0494511	-0,0219435	0,216213
x22	0,754439	-0,0377691	0,0055342	-0,0179782	0,144555
x23	0,757774	-0,0704266	-0,142525	-0,0585906	0,159245
x24	0,709673	-0,182573	0,108212	0,162046	0,106797
x25	0,71738	-0,110249	0,165947	0,391492	-0,0310275
x26	0,694841	-0,109359	0,253217	0,374832	-0,128836

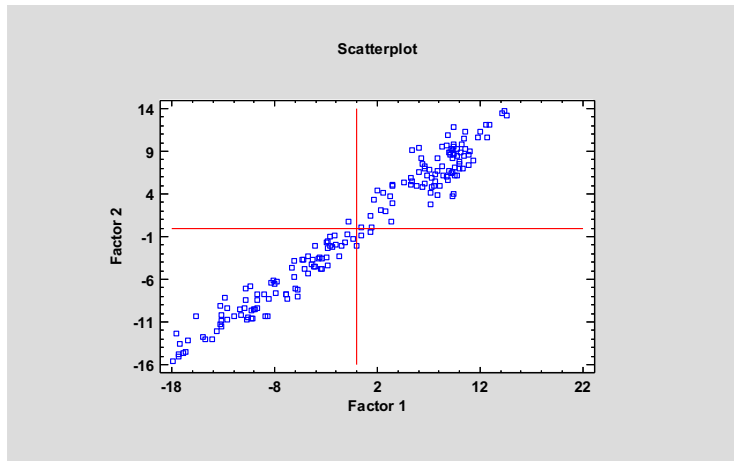
	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
x1	0,687001	0,312999
x2	0,752568	0,247432
x3	0,681738	0,318262
x4	0,676856	0,323144
x5	0,601898	0,398102
x6	0,622897	0,377103
x7	0,746258	0,253742
x8	0,645671	0,354329
x9	0,736955	0,263045
x10	0,649243	0,350757
x11	0,61627	0,38373
x12	0,709319	0,290681
x13	0,691278	0,308722
x14	0,588445	0,411555
x15	0,584823	0,415177
x16	0,637755	0,362245
x17	0,717781	0,282219
x18	0,717364	0,282636
x19	0,731828	0,268172
x20	0,68073	0,31927
x21	0,636974	0,363026
x22	0,591855	0,408145
x23	0,628287	0,371713
x24	0,586343	0,413657
x25	0,708556	0,291444
x26	0,71598	0,28402

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,76002 \cdot x_1 + 0,368209 \cdot x_2 + 0,606057 \cdot x_3 + 0,255769 \cdot x_4 + 0,516828 \cdot x_5 + 0,247601 \cdot x_6 + 0,85808 \cdot x_7 + 0,734589 \cdot x_8 + 0,529574 \cdot x_9 + 0,765282 \cdot x_{10} + 0,684291 \cdot x_{11} + 0,813931 \cdot x_{12} + 0,787703 \cdot x_{13} + 0,697764 \cdot x_{14} + 0,728964 \cdot x_{15} + 0,753683 \cdot x_{16} + 0,732611 \cdot x_{17} + 0,815768 \cdot x_{18} + 0,823938 \cdot x_{19} + 0,701376 \cdot x_{20} + 0,766096 \cdot x_{21} + 0,754439 \cdot x_{22} + 0,757774 \cdot x_{23} + 0,709673 \cdot x_{24} + 0,71738 \cdot x_{25} + 0,694841 \cdot x_{26}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot shows the values of two factors. There is one point for each row in the data file. You can list the factor values by selecting Factor Scores from the list of Tabular Options.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

		Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
		1	2	3	4	5
патріот	x1	0,715563	0,285482	0,0325563	0,280933	0,116137
	x2	0,153628	0,0981179	0,108803	0,840042	0,0427926
	x3	0,734652	0,00936526	0,0669273	0,24716	0,276349
	x4	0,0850571	0,121964	0,331584	0,109761	0,729898
	x5	0,293607	0,183718	0,643227	0,208588	0,157134
	x6	0,0517722	0,0583382	0,782605	-0,0155898	0,0640303
ідеологічні	x7	0,559616	0,574188	0,232438	0,221604	-0,0161559
	x8	0,31186	0,671121	0,153727	0,261785	0,0764721
	x9	0,270541	0,304977	0,373596	0,376876	-0,53772
	x10	0,674155	0,324487	0,284444	0,0623027	0,0683825
психологічні	x11	0,596188	0,377945	-0,0503651	0,105131	0,323108
	x12	0,609917	0,466057	0,312938	0,0875073	-0,12051
	x13	0,694746	0,446196	0,0673988	-0,01661	-0,0685318
	x14	0,713715	0,249913	0,0757123	0,0717038	-0,0756662
соціологічні	x15	0,638591	0,291803	0,273083	0,127982	0,0303723
	x16	0,496892	0,517139	0,108459	0,200306	0,26746
	x17	0,37038	0,664637	-0,104343	0,350341	0,0723255
	x18	0,570165	0,569147	-0,0129032	0,260935	-0,00967016
	x19	0,609644	0,566237	0,0769808	0,0936983	-0,157586
	x20	0,25662	0,709254	0,0590321	0,30797	-0,116212
	x21	0,62519	0,41615	0,250868	0,0175087	-0,0984283
культурні	x22	0,605019	0,427968	0,187814	0,0589534	-0,0624533
	x23	0,694095	0,365034	0,0768359	0,0746677	-0,0423087
	x24	0,463571	0,584755	0,128973	-0,0786053	-0,0818187
	x25	0,335231	0,734362	0,17026	-0,123667	0,112285
	x26	0,235653	0,781157	0,195183	-0,0529763	0,0966351

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x1	0,687001	0,312999
x2	0,752568	0,247432
x3	0,681738	0,318262
x4	0,676856	0,323144
x5	0,601898	0,398102
x6	0,622897	0,377103
x7	0,746258	0,253742
x8	0,645671	0,354329
x9	0,736955	0,263045
x10	0,649243	0,350757
x11	0,61627	0,38373
x12	0,709319	0,290681
x13	0,691278	0,308722
x14	0,588445	0,411555
x15	0,584823	0,415177
x16	0,637755	0,362245
x17	0,717781	0,282219
x18	0,717364	0,282636
x19	0,731828	0,268172
x20	0,68073	0,31927
x21	0,636974	0,363026
x22	0,591855	0,408145
x23	0,628287	0,371713
x24	0,586343	0,413657
x25	0,708556	0,291444
x26	0,71598	0,28402

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$0,715563 \cdot x_1 + 0,153628 \cdot x_2 + 0,734652 \cdot x_3 + 0,0850571 \cdot x_4 + 0,293607 \cdot x_5 + 0,0517722 \cdot x_6 + 0,559616 \cdot x_7 + 0,31186 \cdot x_8 + 0,270541 \cdot x_9 + 0,674155 \cdot x_{10} + 0,596188 \cdot x_{11} + 0,609917 \cdot x_{12} + 0,694746 \cdot x_{13} + 0,713715 \cdot x_{14} + 0,638591 \cdot x_{15} + 0,496892 \cdot x_{16} + 0,37038 \cdot x_{17} + 0,570165 \cdot x_{18} + 0,609644 \cdot x_{19} + 0,25662 \cdot x_{20} + 0,62519 \cdot x_{21} + 0,605019 \cdot x_{22} + 0,694095 \cdot x_{23} + 0,463571 \cdot x_{24} + 0,335231 \cdot x_{25} + 0,235653 \cdot x_{26}$

Рівняння першого фактора

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2	3	4	5
x1	0,715563	0,285482	0,0325563	0,280933	0,116137
x2	0,153628	0,0981179	0,108803	0,840042	0,0427926
x3	0,734652	0,00936526	0,0669273	0,24716	0,276349
x4	0,0850571	0,121964	0,331584	0,109761	0,729898
x5	0,293607	0,183718	0,643227	0,208588	0,157134
x6	0,0517722	0,0583382	0,782605	-0,0155898	0,0640303
x7	0,559616	0,574188	0,232438	0,221604	-0,0161559
x8	0,31186	0,671121	0,153727	0,261785	0,0764721
x9	0,270541	0,304977	0,373596	0,376876	-0,53772
x10	0,674155	0,324487	0,284444	0,0623027	0,0683825
x11	0,596188	0,377945	-0,0503651	0,105131	0,323108
x12	0,609917	0,466057	0,312938	0,0875073	-0,12051
x13	0,694746	0,446196	0,0673988	-0,01661	-0,0685318
x14	0,713715	0,249913	0,0757123	0,0717038	-0,0756662
x15	0,638591	0,291803	0,273083	0,127982	0,0303723
x16	0,496892	0,517139	0,108459	0,200306	0,26746

Продовження додатку В

x17	0,37038	0,664637	-0,104343	0,350341	0,0723255
x18	0,570165	0,569147	-0,0129032	0,260935	-0,00967016
x19	0,609644	0,566237	0,0769808	0,0936983	-0,157586
x20	0,25662	0,709254	0,0590321	0,30797	-0,116212
x21	0,62519	0,41615	0,250868	0,0175087	-0,0984283
x22	0,605019	0,427968	0,187814	0,0589534	-0,0624533
x23	0,694095	0,365034	0,0768359	0,0746677	-0,0423087
x24	0,463571	0,584755	0,128973	-0,0786053	-0,0818187
x25	0,335231	0,734362	0,17026	-0,123667	0,112285
x26	0,235653	0,781157	0,195183	-0,0529763	0,0966351

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	Factor	Factor	Factor	Factor	Factor
Row	1	2	3	4	5
1	10,43	10,5004	4,34602	4,72192	-0,203084
2	10,0214	6,98963	2,74862	3,68282	0,237702
3	8,82526	10,8585	4,36599	1,96896	0,0830599
4	12,9213	12,0858	3,46192	4,28994	-0,345759
5	8,9961	8,81358	4,39843	3,21964	-0,502426
6	12,649	10,5663	2,59649	2,14516	0,870008
7	6,28739	8,24106	2,10032	1,7849	-1,45992
8	9,05576	8,84835	1,25252	1,44264	1,46957
9	8,76337	9,72857	2,54362	2,5153	-0,812131
10	9,3594	8,14396	1,25346	1,79228	1,05237
11	-2,99487	-1,64093	-2,7571	-2,37612	-0,138856
12	-4,11299	-2,10053	-1,8311	-2,94256	-0,901043
13	-7,87355	-7,56205	-0,716482	-0,63725	2,40894
14	-3,44427	-4,72091	0,119556	1,01392	0,798856
15	-8,93779	-10,3157	-0,645422	-0,922686	1,31073
16	-3,68357	-3,58058	1,15609	-1,69967	-0,321771
17	-4,73673	-5,28577	-0,583534	-1,94314	1,05112
18	-2,99759	-3,42309	1,15209	-1,79819	0,480789
19	-11,2995	-10,1241	-1,88877	-4,34178	-1,51449
20	-6,07187	-5,73964	-0,220608	-2,29449	-1,09611
21	10,2366	9,78303	4,54228	4,51041	0,152918
22	10,1175	8,86643	3,6581	3,01426	0,421432
23	9,46955	9,47716	4,22771	2,02106	-0,0388396
24	10,4473	8,40671	2,7429	4,49553	-0,137508
25	11,992	11,2966	5,18458	2,69217	-0,497689
26	8,74106	6,07591	1,21494	1,75323	1,04802
27	9,23267	9,29622	2,0214	1,88742	-1,31386
28	9,28506	6,55727	1,0354	1,81783	1,15744
29	8,27047	7,21947	1,49259	2,45888	-0,681071
30	7,34348	4,8348	2,23239	1,31939	0,820543
31	-4,41905	-4,19752	-1,9932	-3,29143	-0,260904
32	-6,02761	-7,01676	0,807283	-2,58068	-0,121526
33	-6,05587	-3,80524	0,389459	-2,48266	0,764554
34	-6,75443	-8,30732	-1,86112	-1,97557	-0,789995
35	-8,00943	-6,48307	0,32533	-1,91151	1,05501
36	-5,12591	-4,72663	0,895003	-2,19133	0,289271
37	-4,06069	-4,48435	0,530031	-2,43789	1,33281
38	-5,7377	-7,95663	-0,312323	-1,00929	0,88247
39	-8,72853	-10,2982	-3,06504	-1,69362	0,557874
40	-6,84186	-7,75081	-1,32777	-2,92652	-0,525067
41	-1,19332	-1,62213	0,721825	-1,25433	-0,737254
42	-1,69032	-3,32635	1,16419	-2,25835	-0,0944147
43	-8,09196	-6,16193	-2,50275	-3,74859	-1,70021
44	-2,84438	-1,52502	0,0333596	-2,19266	1,09954

Продовження додатку В

45	-6,85285	-7,81224	-0,10771	-1,63192	0,656125
46	-2,63244	-0,960347	-2,0253	-2,95328	-2,19423
47	-0,331149	-1,27932	-0,330288	-2,16503	0,520327
48	0,468081	0,114949	0,121152	-2,0518	2,49928
49	-4,24058	-4,51415	-0,772613	-2,35387	1,92788
50	-0,929566	-0,701873	0,637318	-1,80055	1,66926
51	14,5525	13,2028	6,01633	5,15871	0,633857
52	9,95952	7,46951	3,29834	3,06564	0,147762
53	10,5054	11,2366	4,35964	1,91389	0,18432
54	14,1815	13,5048	3,74575	4,66471	-0,623663
55	12,5625	12,0816	5,30153	3,40616	-0,53957
56	11,7409	10,6111	2,50709	3,25156	1,05143
57	9,42907	11,7934	4,21758	3,27202	0,787213
58	10,9812	8,99894	1,35573	3,07945	1,17678
59	14,3588	13,6873	5,50319	3,78484	1,16801
60	8,93363	6,65423	1,18942	3,67016	1,03359
61	9,76582	8,40351	4,96559	4,29009	-0,685105
62	8,8792	5,65392	2,73393	2,93167	-1,06034
63	9,46268	9,8543	4,76357	3,06208	-1,16715
64	11,3574	7,91083	3,39211	3,80076	0,15667
65	9,42004	8,7088	2,66267	2,99236	-0,840305
66	10,9387	7,37496	2,55809	2,56726	0,199093
67	5,31564	5,82822	1,63389	2,05486	-0,762821
68	9,58021	6,20851	0,869672	2,11069	0,563865
69	9,31249	9,15019	3,00938	2,49749	-0,227461
70	10,9136	8,61874	1,98105	2,29243	0,237801
71	10,0406	7,76729	4,98728	3,82511	-0,813895
72	7,21579	2,76523	1,19462	1,62049	-1,29312
73	6,41657	7,50777	4,01914	2,71008	-1,32663
74	9,17795	6,37148	2,71504	2,64886	0,226111
75	7,06614	6,84291	0,721836	2,25646	-0,526767
76	9,29028	3,68965	1,88082	2,13473	0,0782994
77	3,48293	5,01256	1,99961	-0,644836	-1,01844
78	9,39053	3,95885	1,20343	0,26243	0,438352
79	5,84345	4,88792	2,09517	-0,838987	0,607151
80	7,52239	4,99336	1,53295	0,186463	0,614736
81	6,86159	6,19992	2,40407	1,35755	-0,343093
82	-2,20801	-0,872309	-2,46706	-2,71964	-2,74691
83	2,039	4,41669	1,05079	0,777697	-1,63574
84	1,46059	0,0988954	0,131707	-1,30263	-0,234898
85	1,62804	3,38004	-0,346618	0,391834	0,880099
86	1,34441	-0,467544	0,406465	-0,667481	-0,48585
87	-4,7183	-3,32514	-2,03938	-0,987964	1,31506
88	3,48407	2,85188	0,480854	0,0943065	1,30148
89	-0,0641956	-2,08294	-1,02753	-0,818294	0,587491
90	1,32999	1,45189	1,0957	1,00103	1,54329
91	-5,23509	-3,66698	-1,68886	0,0974898	-0,0362517
92	-13,6124	-12,0519	-3,12802	-3,17821	-1,50867
93	-11,3888	-9,45342	-1,55751	-1,63715	0,953066
94	-9,6538	-8,3876	-1,12282	-2,19962	1,54184
95	-13,2087	-11,5306	-3,37329	-3,84827	-2,8764
96	-7,83271	-6,20434	-2,14238	-3,0652	-0,376609
97	-8,35394	-6,34558	-1,42615	-3,5459	0,352007
98	-9,67716	-9,31572	-1,1316	-3,03016	0,296233
99	-10,7052	-10,7201	-3,1683	-3,50587	-1,46483
100	-10,2612	-9,57285	-2,80514	-2,11956	-1,39412
101	2,35845	2,11745	1,67817	3,72657	0,360729
102	7,79438	6,70875	1,29681	1,57866	2,21678
103	6,57421	7,02564	3,15719	3,49646	0,457192
104	7,62012	6,34911	2,74462	3,93526	2,20377
105	6,62032	5,24591	3,69884	2,51705	-0,304282
106	10,3725	7,02791	2,7199	3,27969	1,82329

Продовження додатку В

107	6,03533	9,41221	3,21337	1,39805	1,40746
108	9,72105	6,10918	0,705574	3,89003	1,62793
109	-1,49271	-2,05436	-1,8726	1,82187	1,61068
110	7,88665	3,88862	-0,110589	0,899871	1,46069
111	-2,86171	-2,30019	-0,706973	-0,636253	-0,760781
112	-6,32968	-4,64267	-2,66029	-2,71788	0,726422
113	-9,91841	-9,57128	-1,24093	-1,57957	0,848263
114	-4,33474	-3,7451	-1,63878	-0,824184	1,54525
115	-8,58728	-8,26479	-2,40417	0,0674593	-2,39564
116	-3,41824	-3,55839	0,669074	0,112083	1,23948
117	-5,72921	-7,19228	-2,65893	-0,631404	-2,20197
118	-3,67285	-3,3775	-1,19341	-2,63038	0,621276
119	-2,05011	-1,97959	-0,373586	-0,815468	1,95941
120	-3,50299	-4,76362	-2,83373	-1,70372	-1,16188
121	-10,1598	-10,5915	-2,09217	-0,802619	2,16856
122	-10,7731	-7,0775	-3,67994	-1,89477	0,35051
123	-12,6378	-10,753	-2,86983	-2,86785	-1,98548
124	-10,5475	-10,4877	-4,84007	-2,67566	0,067937
125	-10,2523	-10,5478	-4,53198	-3,21021	-0,42855
126	-10,9766	-9,30902	-2,83239	-3,9365	1,60783
127	-9,01517	-7,69984	-2,16526	-2,82669	-0,763629
128	-13,1354	-10,1511	-2,52515	-2,23411	-1,4097
129	-10,8307	-8,47579	-2,61835	-3,34049	1,1664
130	-11,95	-10,3731	-4,66178	-3,52284	1,3913
131	6,3433	4,86696	2,32561	1,32747	-0,429343
132	-2,37216	-2,24176	0,564078	-1,5628	-0,125056
133	-0,77578	0,815276	0,859067	1,19662	0,28693
134	0,417668	-0,881289	-0,227716	-1,23701	-0,0615551
135	2,54765	4,06705	-0,654499	1,09843	1,11355
136	3,37975	0,736802	1,99023	-0,320105	-0,113717
137	-5,26366	-3,65258	-2,12074	-1,13596	1,3803
138	2,74314	1,93733	0,9219	-0,859823	1,50995
139	-2,86969	-4,37739	-1,52853	-1,7536	1,17693
140	-2,58343	-2,04743	-0,161385	-0,907088	1,52817
141	-13,3411	-9,12472	-6,792	-6,70512	-4,63457
142	-17,3252	-15,0814	-4,44564	-3,71409	0,344133
143	-12,8718	-8,16834	-5,58126	-2,47641	0,0411539
144	-13,2645	-11,2358	-3,77162	-3,08772	-2,36735
145	-13,2182	-10,8378	-4,69634	-3,6959	-1,12998
146	-16,9145	-14,6203	-6,57498	-4,68556	-1,16178
147	-17,3681	-14,8181	-5,58507	-5,41334	-2,74905
148	-14,7573	-13,0566	-4,62039	-2,74443	-0,431908
149	-14,1027	-12,9679	-6,16068	-2,48183	-2,71161
150	-9,65894	-7,68431	-4,02492	-3,61321	0,601998
151	7,81703	8,20353	3,61428	3,83614	0,0625445
152	7,14839	4,18399	0,875787	2,24037	2,00137
153	6,09252	6,62548	2,94833	3,5665	0,562952
154	8,30179	9,59349	3,50813	4,67275	2,02598
155	4,57174	5,34749	3,6306	2,2792	0,131141
156	9,04824	8,61338	2,38944	4,05367	1,84979
157	5,36803	9,06126	3,1395	1,32627	1,44813
158	9,443	8,56561	1,00538	3,57121	2,05209
159	3,43081	4,98449	-0,0906042	2,74926	1,33008
160	10,4941	9,27561	1,0608	1,75102	1,27993
161	9,80226	9,23515	4,74927	3,86368	-1,60186
162	7,66497	5,46824	1,89927	2,48995	-0,990303
163	6,57015	7,18104	2,84764	2,58958	-2,15257
164	8,02395	4,92293	0,728197	3,50837	-1,12186
165	5,35419	5,44192	-0,00962443	1,97613	-0,236092
166	8,37682	6,13191	1,56611	1,90724	0,0361437
167	3,26207	3,75141	0,937569	1,92598	-1,69524
168	7,33726	5,94054	-0,260453	1,72691	-0,146095

169	5,27354	5,05243	0,382872	1,88564	-1,33206
170	9,51643	7,06577	0,570134	2,28711	0,227652
171	-10,0564	-9,55483	-4,52215	-1,80487	-2,3832
172	-17,8728	-15,572	-7,26233	-4,05853	-0,950665
173	-17,5759	-12,339	-7,19072	-3,04099	-0,470657
174	-12,6787	-9,33325	-7,12122	-3,94955	-2,8443
175	-15,6458	-10,2985	-6,36381	-4,86245	-1,34977
176	-17,2246	-13,4952	-6,86406	-5,45617	-1,70626
177	-16,6469	-14,4849	-7,73917	-5,19848	-3,02462
178	-15,0127	-12,6922	-7,76801	-3,36783	-1,12259
179	-16,4242	-13,1032	-6,68009	-3,408	-2,73443
180	-10,3282	-6,80209	-2,15939	-3,96354	1,02161

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,937662

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 3135,38

D.F. = 325

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,937662, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 6,92308.

Factor Analysis

Data variables:

x1

x2

x3

x4

x5

x6

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 2

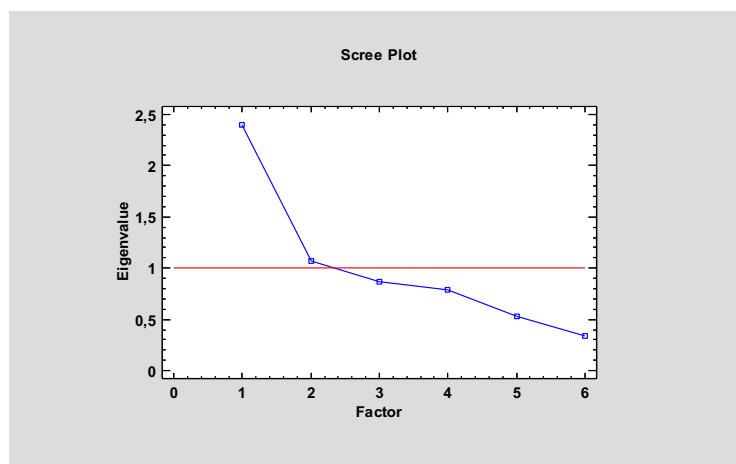
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	2,40175	40,029	40,029
2	1,06884	17,814	57,843
3	0,865814	14,430	72,273
4	0,791085	13,185	85,458
5	0,533277	8,888	94,346
6	0,33923	5,654	100,000

	<i>Initial</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>
x1	1,0
x2	1,0
x3	1,0
x4	1,0
x5	1,0
x6	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 6 variables. In this case, 2 factors have been extracted, since 2 factors had eigenvalues greater than or equal to 1,0. Together they account for 57,8432% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 6 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 2 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>
x1	0,765571	-0,374414
x2	0,535955	-0,260066
x3	0,769527	-0,375746
x4	0,504061	0,363292
x5	0,717696	0,353997
x6	0,408744	0,680102

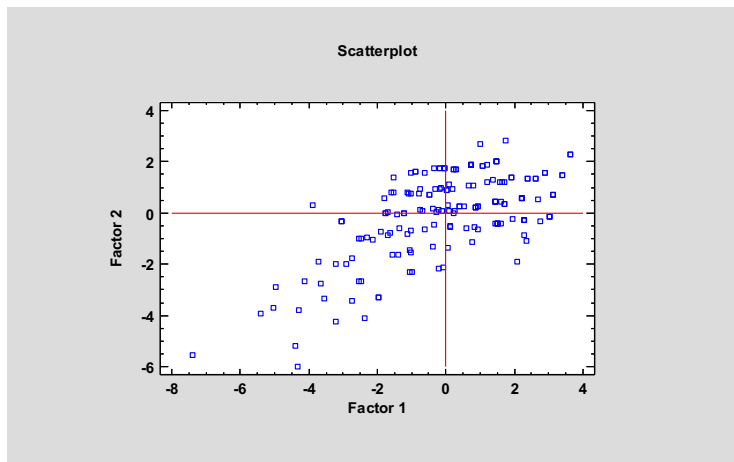
	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x1	0,726284	0,273716
x2	0,354882	0,645118
x3	0,733357	0,266643
x4	0,386059	0,613941
x5	0,640402	0,359598
x6	0,62961	0,37039

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,765571 \cdot x_1 + 0,535955 \cdot x_2 + 0,769527 \cdot x_3 + 0,504061 \cdot x_4 + 0,717696 \cdot x_5 + 0,408744 \cdot x_6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot shows the values of two factors. There is one point for each row in the data file. You can list the factor values by selecting Factor Scores from the list of Tabular Options.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2
x1	0,839724	0,145421
x2	0,586666	0,103466
x3	0,843711	0,14666
x4	0,195425	0,589803
x5	0,373957	0,707501
x6	-0,0675072	0,790603

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x1	0,726284	0,273716
x2	0,354882	0,645118
x3	0,733357	0,266643
x4	0,386059	0,613941
x5	0,640402	0,359598
x6	0,62961	0,37039

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,839724 \cdot x_1 + 0,586666 \cdot x_2 + 0,843711 \cdot x_3 + 0,195425 \cdot x_4 + 0,373957 \cdot x_5 - 0,0675072 \cdot x_6$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
	1	2
x1	0,839724	0,145421
x2	0,586666	0,103466
x3	0,843711	0,14666
x4	0,195425	0,589803
x5	0,373957	0,707501
x6	-0,0675072	0,790603

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
1	1,48531	2,01419
2	2,62377	1,35777
3	-0,0354901	1,74598
4	3,12013	0,695013
5	0,724908	1,88008
6	1,45239	0,446113
7	-0,227851	0,109729
8	1,52406	-0,393268
9	0,532546	0,243835
10	1,52406	-0,393268
11	-0,978145	-2,28476
12	-2,46963	-2,64435
13	0,223793	1,69265
14	1,71053	1,20204
15	1,21416	1,8648
16	-1,02586	1,57382
17	-1,58379	0,815584
18	-0,87231	1,60106
19	-3,87748	0,32578
20	-0,145975	0,976347
21	1,48531	2,01419
22	1,6334	1,18562
23	-0,0354901	1,74598
24	3,12013	0,695013
25	0,724908	1,88008
26	1,45239	0,446113
27	0,83419	-0,557499
28	1,52406	-0,393268
29	1,59459	-0,423393
30	1,38072	1,2855
31	-1,88189	-0,7401
32	-0,0354901	1,74598
33	-1,51326	0,785459
34	-0,361092	-0,471887
35	0,223793	1,69265
36	-0,87231	1,60106
37	-0,335988	1,73805
38	0,803179	1,08725
39	1,44764	-0,40408
40	1,59934	0,4268
41	-0,299524	0,949111
42	-1,13634	0,804193
43	-4,12481	-2,68492
44	-1,79101	0,589523
45	0,300216	1,70346
46	-3,55202	-3,33686
47	0,107854	0,0672127
48	-0,368202	0,175591
49	-1,10114	0,753754
50	0,300216	1,70346
51	1,74934	2,81105
52	2,62377	1,35777
53	-0,0354901	1,74598
54	3,12013	0,695013
55	0,724908	1,88008
56	2,21279	0,58022

Продовження додатку В

57	1,06061	1,83757
58	2,28446	-0,259162
59	0,988941	2,67695
60	3,04486	-0,125056
61	1,48531	2,01419
62	2,69544	0,51839
63	0,724908	1,88008
64	3,38417	1,49188
65	0,868252	0,201319
66	2,21279	0,58022
67	0,868252	0,201319
68	2,28446	-0,259162
69	0,868252	0,201319
70	2,28446	-0,259162
71	1,48531	2,01419
72	2,76711	-0,320992
73	0,724908	1,88008
74	3,38417	1,49188
75	0,939924	-0,638063
76	2,21279	0,58022
77	0,0361821	0,906595
78	1,45239	0,446113
79	0,0361821	0,906595
80	1,45239	0,446113
81	0,385597	0,263149
82	-2,73366	-3,44121
83	0,121563	-0,533717
84	-1,21162	-0,0158756
85	-0,751722	0,110308
86	-0,632236	-0,621275
87	0,951274	0,258679
88	-0,115518	0,0757143
89	0,128162	-0,487168
90	0,0905522	1,11103
91	-0,681195	0,0801837
92	-2,54245	-0,995706
93	-0,752867	0,919566
94	-0,613027	1,54773
95	-2,73006	-1,78176
96	-2,13032	-1,02741
97	-3,03881	-0,332947
98	-0,800638	0,761677
99	-2,31247	-0,957659
100	-0,365842	-1,32208
101	2,3938	1,31973
102	2,21279	0,58022
103	1,91114	1,38155
104	3,6482	2,28874
105	0,724908	1,88008
106	2,90151	1,55371
107	-0,18244	1,76529
108	3,04486	-0,125056
109	1,70507	0,346237
110	1,52406	-0,393268
111	-1,34486	-0,597492
112	-1,55093	-1,63281
113	-1,02401	0,770178
114	-0,269066	0,0484787
115	-1,02051	-1,53675
116	1,06061	1,83757
117	-0,064199	-2,12342
118	-1,6226	-0,793428
119	-0,18719	0,915096

Продовження додатку В

120	-1,40398	-1,65212
121	1,56358	1,22136
122	-1,01576	-0,686557
123	-2,46602	-0,984894
124	0,777372	-1,1283
125	-1,04982	-1,44538
126	-1,69428	0,045954
127	-1,7773	-0,0114062
128	-1,7773	-0,0114062
129	-3,03881	-0,332947
130	-1,13335	-0,808709
131	0,385597	0,263149
132	-1,52697	1,38639
133	0,64963	1,06001
134	-1,21162	-0,0158756
135	0,213589	-0,0133509
136	0,189731	0,93383
137	0,951274	0,258679
138	-0,464933	0,71916
139	0,261403	0,0944482
140	-0,464933	0,71916
141	-7,39287	-5,56632
142	-1,44159	-0,0539227
143	-2,54605	-2,65516
144	-3,23117	-1,96919
145	-3,71383	-1,90736
146	-3,64215	-2,74675
147	-4,96823	-2,87638
148	-1,70563	-0,850788
149	-1,97326	-3,3071
150	-2,89547	-2,01171
151	2,3938	1,31973
152	2,21279	0,58022
153	1,91114	1,38155
154	3,6482	2,28874
155	0,724908	1,88008
156	2,90151	1,55371
157	-0,18244	1,76529
158	3,04486	-0,125056
159	1,70507	0,346237
160	1,52406	-0,393268
161	1,22127	1,21732
162	2,28446	-0,259162
163	0,0498911	0,305665
164	2,29817	-0,860092
165	0,0462859	-1,35379
166	1,94875	-0,216646
167	0,604219	-0,595546
168	2,0921	-1,89541
169	-0,217747	-2,15065
170	2,35613	-1,09854
171	-1,05457	-2,29557
172	-1,97326	-3,3071
173	-4,30157	-3,81161
174	-4,32078	-5,98062
175	-5,39767	-3,9032
176	-5,04351	-3,69645
177	-4,39905	-5,18778
178	-2,38425	-4,08466
179	-3,22107	-4,22957
180	-3,03881	-0,332947

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,684644

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 201,791

D.F. = 15

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,684644, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 30,0.

Factor Analysis

Data variables:

x7

x8

x9

x10

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 1

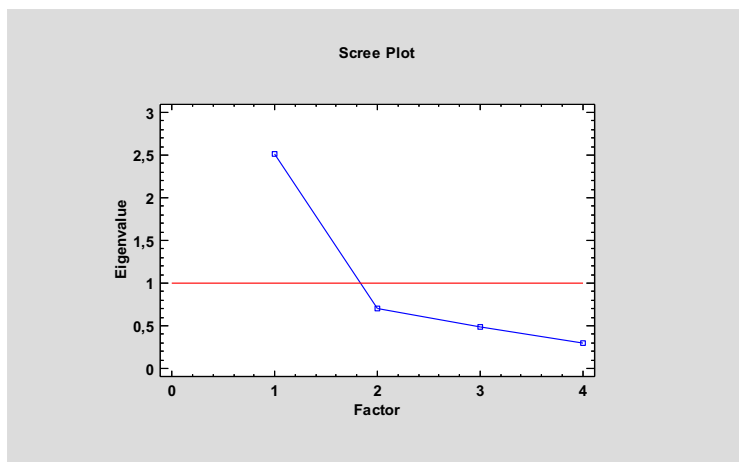
Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percent of</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	2,50952	62,738	62,738
2	0,701967	17,549	80,287
3	0,488245	12,206	92,493
4	0,30027	7,507	100,000

	<i>Initial</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>
x7	1,0
x8	1,0
x9	1,0
x10	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 4 variables. In this case, one factor has been extracted, since only one factor had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 62,7379% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 4 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 1 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor
	1
x7	0,886806
x8	0,815165
x9	0,653142
x10	0,794987

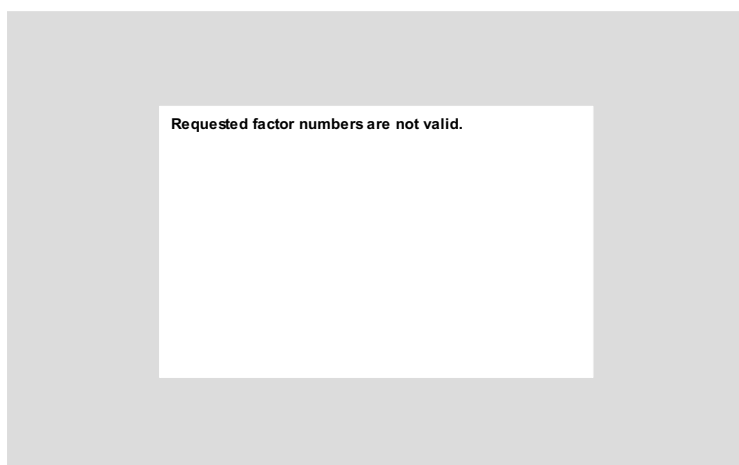
	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
x7	0,786425	0,213575
x8	0,664495	0,335505
x9	0,426594	0,573406
x10	0,632004	0,367996

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,886806 \cdot x_7 + 0,815165 \cdot x_8 + 0,653142 \cdot x_9 + 0,794987 \cdot x_{10}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot cannot be created since less than 2 factors were extracted. You can force other factors to be extracted by pressing the alternate mouse button, selecting Analysis Options, and specifying the number of factors to extract.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x7	0,886806
x8	0,815165
x9	0,653142
x10	0,794987

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x7	0,786425	0,213575
x8	0,664495	0,335505
x9	0,426594	0,573406
x10	0,632004	0,367996

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,886806 \cdot x_7 + 0,815165 \cdot x_8 + 0,653142 \cdot x_9 + 0,794987 \cdot x_{10}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x7	0,886806
x8	0,815165
x9	0,653142
x10	0,794987

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>
1	3,71071
2	2,3998
3	3,71071
4	2,3998
5	4,37678
6	1,76824
7	3,04464
8	1,76824
9	2,41308
10	1,76824
11	-0,840294
12	1,09713
13	-0,840294
14	0,528208
15	-0,853572
16	-0,208736
17	-0,205539
18	-1,5146
19	-2,14616
20	-2,18572
21	3,71071
22	3,73698
23	3,71071
24	3,07091
25	4,37678

Продовження додатку В

26	1,76824
27	3,04464
28	2,40804
29	2,41308
30	1,76824
31	-0,840294
32	-0,848532
33	-0,840294
34	-2,1512
35	-1,51964
36	-0,208736
37	-1,51141
38	-1,5146
39	-2,14616
40	-2,81727
41	-0,874808
42	0,501931
43	-1,5146
44	-0,840294
45	-1,5146
46	-0,208736
47	-2,78596
48	-0,840294
49	-1,50637
50	-0,874808
51	4,37678
52	2,3998
53	3,74522
54	2,3998
55	4,37678
56	2,43432
57	3,04464
58	1,76824
59	3,74522
60	1,76824
61	4,36854
62	3,03136
63	3,0364
64	1,09393
65	3,04464
66	1,76001
67	2,40484
68	1,12845
69	3,71071
70	1,12845
71	3,72875
72	1,76001
73	1,73053
74	-0,211934
75	1,74701
76	1,12021
77	-0,235013
78	-0,142904
79	-0,174222
80	-0,142904
81	1,12021
82	-0,151143
83	-0,211934
84	-1,48329
85	-0,195458
86	1,12021
87	-1,53768
88	-0,142904

Продовження додатку В

89	-1,48513
90	-0,142904
91	-3,51466
92	-2,85683
93	-2,84859
94	-3,48335
95	-2,85179
96	-2,21703
97	-1,51141
98	-2,85683
99	-4,15446
100	-2,81727
101	3,0396
102	1,13669
103	3,0396
104	3,07091
105	3,04464
106	1,8078
107	2,37856
108	1,13669
109	1,11545
110	1,8078
111	-0,243251
112	-1,53264
113	-2,18572
114	-1,53768
115	-0,917561
116	0,431059
117	-1,5624
118	-0,871611
119	-2,17748
120	-1,54592
121	-2,78092
122	-3,48335
123	-2,22527
124	-3,48335
125	-4,7547
126	-4,08863
127	-3,48839
128	-3,53114
129	-3,44883
130	-4,78601
131	1,12021
132	-0,151143
133	-0,211934
134	-1,48329
135	-0,195458
136	1,12021
137	-1,53768
138	-0,142904
139	-1,48513
140	-0,142904
141	-1,54592
142	-4,79425
143	-3,48335
144	-2,22527
145	-2,14112
146	-4,7547
147	-4,08863
148	-3,48839
149	-3,53114
150	-3,44883
151	3,0396

152	1,13669
153	3,0396
154	3,07091
155	3,04464
156	1,8078
157	2,37856
158	1,13669
159	1,11545
160	1,8078
161	4,36854
162	3,03136
163	2,37033
164	0,427861
165	1,74701
166	1,12845
167	1,73877
168	1,12845
169	3,71071
170	1,12845
171	-1,54592
172	-4,79425
173	-3,48335
174	-2,89134
175	-3,48335
176	-4,7547
177	-4,08863
178	-4,15446
179	-3,53114
180	-3,44883

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,759146

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 239,395

D.F. = 6

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,759146, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 45,0.

Factor Analysis

Data variables:

x11
x12
x13
x14

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components
Number of factors extracted: 1

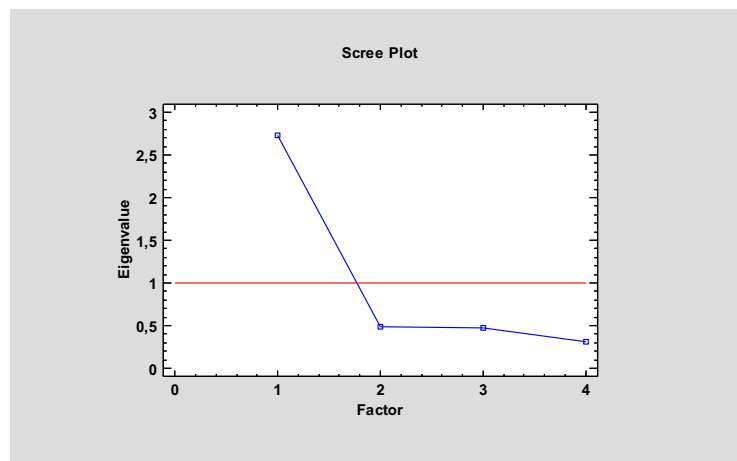
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	2,7326	68,315	68,315
2	0,488669	12,217	80,532
3	0,468079	11,702	92,234
4	0,310648	7,766	100,000

	Initial
Variable	Communality
x11	1,0
x12	1,0
x13	1,0
x14	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 4 variables. In this case, one factor has been extracted, since only one factor had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 68,3151% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 4 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 1 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor
	1
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

	Estimated	Specific
Variable	Communality	Variance
x11	0,624007	0,375993
x12	0,726431	0,273569
x13	0,744697	0,255303
x14	0,637469	0,362531

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,789941 \cdot x_{11} + 0,852309 \cdot x_{12} + 0,862958 \cdot x_{13} + 0,798417 \cdot x_{14}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Requested factor numbers are not valid.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x11	0,624007	0,375993
x12	0,726431	0,273569
x13	0,744697	0,255303
x14	0,637469	0,362531

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,789941 \cdot x_{11} + 0,852309 \cdot x_{12} + 0,862958 \cdot x_{13} + 0,798417 \cdot x_{14}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>
1	3,70794
2	3,67938
3	1,55204
4	4,40737
5	2,97996
6	3,72416
7	2,23525
8	2,99618
9	2,23525
10	2,26819
11	-1,24178
12	-2,73069
13	-2,07655
14	-2,66919
15	-4,14188
16	0,124631
17	-1,28656
18	-0,603855
19	-2,66919
20	-2,73069
21	3,70794
22	3,67938
23	1,55204
24	4,40737
25	3,72466
26	3,72416
27	2,23525
28	2,99618
29	2,23525
30	2,26819
31	-1,24178
32	-2,73069
33	-2,77598
34	-2,66919
35	-4,14188
36	-0,558573
37	-1,28656
38	-2,00271
39	-2,66919
40	-3,43012
41	-0,558573
42	0,824057
43	-2,04799
44	1,56877
45	-1,33134
46	0,840279
47	0,869339
48	1,56827
49	0,840279
50	1,62977
51	4,45265
52	3,67938
53	1,55204
54	4,40737
55	3,72466
56	3,72416
57	2,23525
58	2,99618
59	3,72466
60	2,26819
61	2,97996

Продовження додатку В

62	1,59733
63	0,852618
64	4,40737
65	2,29675
66	3,72416
67	1,5806
68	3,72416
69	2,96323
70	1,59733
71	2,97996
72	0,8979
73	-0,591516
74	4,40737
75	2,29675
76	3,72416
77	0,13647
78	3,72416
79	2,21853
80	0,8979
81	2,29675
82	-0,608238
83	-2,68591
84	2,29675
85	0,202357
86	0,0626276
87	-2,68591
88	0,885561
89	-0,603855
90	-0,513291
91	-1,24178
92	-4,82509
93	-4,18717
94	-3,35239
95	-4,14188
96	-0,558573
97	-2,69775
98	-4,0971
99	-2,66919
100	-3,43012
101	0,807836
102	2,31297
103	0,807336
104	0,885561
105	2,97996
106	1,58499
107	0,762553
108	2,99618
109	0,124131
110	3,72416
111	-0,558573
112	0,824057
113	-2,04799
114	1,56877
115	-1,33134
116	-0,558573
117	0,869339
118	0,169414
119	0,840279
120	0,930344
121	-4,87037
122	-4,14238
123	-4,14188
124	-4,12566

125	-3,4139
126	-2,75975
127	-2,68641
128	-4,82509
129	-2,82076
130	-3,4139
131	2,29675
132	0,881179
133	-2,68591
134	2,29675
135	0,202357
136	1,55204
137	-2,68591
138	0,885561
139	0,124131
140	-2,73069
141	-1,89592
142	-4,87037
143	-4,14238
144	-4,14188
145	-4,12566
146	-3,4139
147	-4,85803
148	-3,4144
149	-4,82509
150	-2,09277
151	0,807836
152	0,840279
153	0,0793491
154	0,140853
155	1,50726
156	0,840279
157	0,762553
158	1,52348
159	-0,603855
160	2,97946
161	2,97996
162	1,59733
163	0,852618
164	2,9514
165	2,29675
166	2,26819
167	0,124631
168	2,26819
169	1,50726
170	1,59733
171	-1,89592
172	-4,87037
173	-4,14238
174	-4,14188
175	-4,12566
176	-3,4139
177	-4,85803
178	-3,4144
179	-4,82509
180	-2,09277

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,80976

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 289,835

D.F. = 6

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,80976, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 45,0.

Factor Analysis

Data variables:

x11

x12

x13

x14

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 1

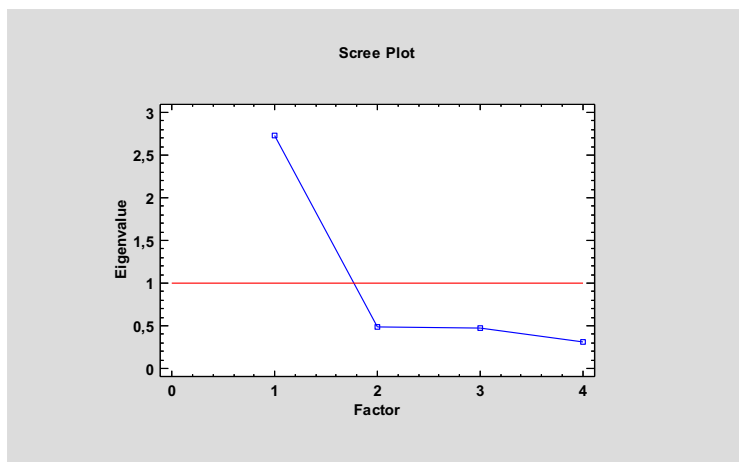
Factor Analysis

<i>Factor</i>		<i>Percent of</i>	<i>Cumulative</i>
<i>Number</i>	<i>Eigenvalue</i>	<i>Variance</i>	<i>Percentage</i>
1	2,7326	68,315	68,315
2	0,488669	12,217	80,532
3	0,468079	11,702	92,234
4	0,310648	7,766	100,000

	<i>Initial</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>
x11	1,0
x12	1,0
x13	1,0
x14	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 4 variables. In this case, one factor has been extracted, since only one factor had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 68,3151% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 4 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 1 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

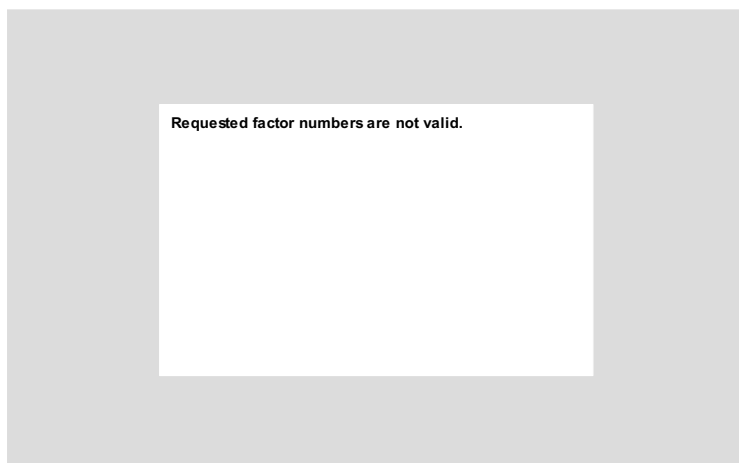
	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x11	0,624007	0,375993
x12	0,726431	0,273569
x13	0,744697	0,255303
x14	0,637469	0,362531

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,789941 \cdot x_{11} + 0,852309 \cdot x_{12} + 0,862958 \cdot x_{13} + 0,798417 \cdot x_{14}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot cannot be created since less than 2 factors were extracted. You can force other factors to be extracted by pressing the alternate mouse button, selecting Analysis Options, and specifying the number of factors to extract.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x11	0,624007	0,375993
x12	0,726431	0,273569
x13	0,744697	0,255303
x14	0,637469	0,362531

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,789941 \cdot x_{11} + 0,852309 \cdot x_{12} + 0,862958 \cdot x_{13} + 0,798417 \cdot x_{14}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x11	0,789941
x12	0,852309
x13	0,862958
x14	0,798417

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>
1	3,70794
2	3,67938
3	1,55204
4	4,40737
5	2,97996
6	3,72416
7	2,23525
8	2,99618
9	2,23525
10	2,26819
11	-1,24178
12	-2,73069
13	-2,07655
14	-2,66919
15	-4,14188
16	0,124631
17	-1,28656
18	-0,603855
19	-2,66919
20	-2,73069
21	3,70794
22	3,67938
23	1,55204
24	4,40737
25	3,72466

Продовження додатку В

26	3,72416
27	2,23525
28	2,99618
29	2,23525
30	2,26819
31	-1,24178
32	-2,73069
33	-2,77598
34	-2,66919
35	-4,14188
36	-0,558573
37	-1,28656
38	-2,00271
39	-2,66919
40	-3,43012
41	-0,558573
42	0,824057
43	-2,04799
44	1,56877
45	-1,33134
46	0,840279
47	0,869339
48	1,56827
49	0,840279
50	1,62977
51	4,45265
52	3,67938
53	1,55204
54	4,40737
55	3,72466
56	3,72416
57	2,23525
58	2,99618
59	3,72466
60	2,26819
61	2,97996
62	1,59733
63	0,852618
64	4,40737
65	2,29675
66	3,72416
67	1,5806
68	3,72416
69	2,96323
70	1,59733
71	2,97996
72	0,8979
73	-0,591516
74	4,40737
75	2,29675
76	3,72416
77	0,13647
78	3,72416
79	2,21853
80	0,8979
81	2,29675
82	-0,608238
83	-2,68591
84	2,29675
85	0,202357
86	0,0626276
87	-2,68591
88	0,885561

Продовження додатку В

89	-0,603855
90	-0,513291
91	-1,24178
92	-4,82509
93	-4,18717
94	-3,35239
95	-4,14188
96	-0,558573
97	-2,69775
98	-4,0971
99	-2,66919
100	-3,43012
101	0,807836
102	2,31297
103	0,807336
104	0,885561
105	2,97996
106	1,58499
107	0,762553
108	2,99618
109	0,124131
110	3,72416
111	-0,558573
112	0,824057
113	-2,04799
114	1,56877
115	-1,33134
116	-0,558573
117	0,869339
118	0,169414
119	0,840279
120	0,930344
121	-4,87037
122	-4,14238
123	-4,14188
124	-4,12566
125	-3,4139
126	-2,75975
127	-2,68641
128	-4,82509
129	-2,82076
130	-3,4139
131	2,29675
132	0,881179
133	-2,68591
134	2,29675
135	0,202357
136	1,55204
137	-2,68591
138	0,885561
139	0,124131
140	-2,73069
141	-1,89592
142	-4,87037
143	-4,14238
144	-4,14188
145	-4,12566
146	-3,4139
147	-4,85803
148	-3,4144
149	-4,82509
150	-2,09277
151	0,807836

152	0,840279
153	0,0793491
154	0,140853
155	1,50726
156	0,840279
157	0,762553
158	1,52348
159	-0,603855
160	2,97946
161	2,97996
162	1,59733
163	0,852618
164	2,9514
165	2,29675
166	2,26819
167	0,124631
168	2,26819
169	1,50726
170	1,59733
171	-1,89592
172	-4,87037
173	-4,14238
174	-4,14188
175	-4,12566
176	-3,4139
177	-4,85803
178	-3,4144
179	-4,82509
180	-2,09277

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,80976

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 289,835

D.F. = 6

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,80976, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 45,0.

Factor Analysis

Data variables:

x15
x16
x17
x18
x19
x20
x21

Data input: observations
 Number of complete cases: 180
 Missing value treatment: listwise
 Standardized: yes

Type of factoring: principal components
 Number of factors extracted: 1

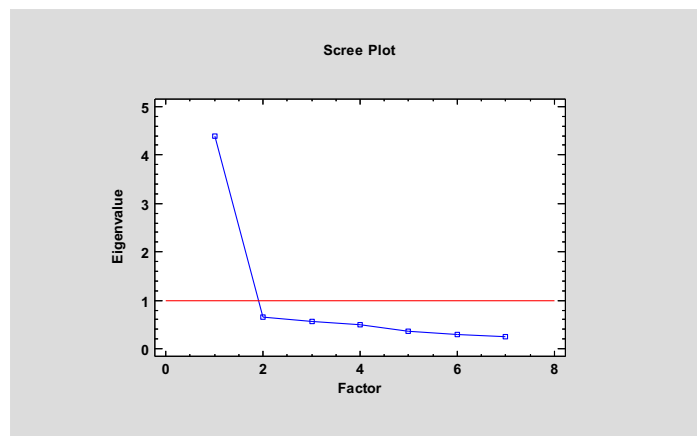
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	4,38189	62,598	62,598
2	0,644515	9,207	71,806
3	0,560642	8,009	79,815
4	0,497834	7,112	86,927
5	0,366329	5,233	92,160
6	0,294216	4,203	96,363
7	0,254575	3,637	100,000

Variable	Initial Communality
x15	1,0
x16	1,0
x17	1,0
x18	1,0
x19	1,0
x20	1,0
x21	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 7 variables. In this case, one factor has been extracted, since only one factor had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 62,5984% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 7 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 1 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	Factor
	1
x15	0,706728
x16	0,753074
x17	0,800952
x18	0,87868
x19	0,846456
x20	0,772915
x21	0,76669

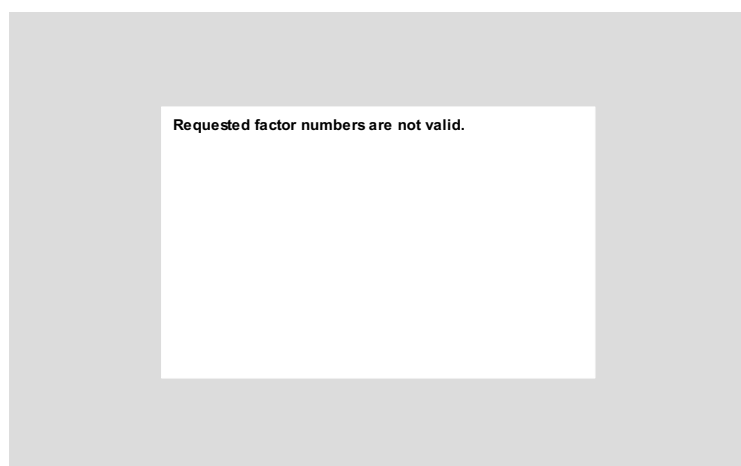
	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x15	0,499465	0,500535
x16	0,567121	0,432879
x17	0,641524	0,358476
x18	0,772078	0,227922
x19	0,716488	0,283512
x20	0,597398	0,402602
x21	0,587814	0,412186

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,706728 \cdot x_{15} + 0,753074 \cdot x_{16} + 0,800952 \cdot x_{17} + 0,87868 \cdot x_{18} + 0,846456 \cdot x_{19} + 0,772915 \cdot x_{20} + 0,76669 \cdot x_{21}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.



This plot cannot be created since less than 2 factors were extracted. You can force other factors to be extracted by pressing the alternate mouse button, selecting Analysis Options, and specifying the number of factors to extract.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x15	0,706728
x16	0,753074
x17	0,800952
x18	0,87868
x19	0,846456
x20	0,772915
x21	0,76669

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x15	0,499465	0,500535
x16	0,567121	0,432879
x17	0,641524	0,358476
x18	0,772078	0,227922
x19	0,716488	0,283512
x20	0,597398	0,402602
x21	0,587814	0,412186

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,706728 \cdot x_{15} + 0,753074 \cdot x_{16} + 0,800952 \cdot x_{17} + 0,87868 \cdot x_{18} + 0,846456 \cdot x_{19} + 0,772915 \cdot x_{20} + 0,76669 \cdot x_{21}$$

Продовження додатку В

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x15	0,706728
x16	0,753074
x17	0,800952
x18	0,87868
x19	0,846456
x20	0,772915
x21	0,76669

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>
1	5,86309
2	3,94757
3	6,65648
4	5,28807
5	4,66297
6	6,6314
7	4,59314
8	4,78574
9	5,3818
10	5,3579
11	-1,64057
12	-4,11542
13	-3,57646
14	-1,77217
15	-4,96119
16	-2,78713
17	-2,29076
18	-2,31467
19	-4,21727
20	-3,56764
21	5,25483
22	3,3393
23	5,3579
24	3,98949
25	4,092
26	3,95219
27	3,98487
28	4,17747
29	4,06286
30	3,34864
31	-2,33089
32	-5,38485
33	-5,36449
34	-4,24645
35	-6,21082
36	-4,06591
37	-3,46241
38	-4,17662
39	-6,07923
40	-6,04192
41	-0,987564
42	-4,71148

Продовження додатку В

43	-4,09915
44	-3,05039
45	-5,59849
46	-2,11432
47	-2,17261
48	-2,2611
49	-4,02929
50	-4,03267
51	7,24372
52	3,46218
53	7,2193
54	6,58665
55	5,34394
56	6,55341
57	6,68444
58	5,37826
59	7,98764
60	4,74557
61	4,77472
62	3,54951
63	6,73447
64	4,1997
65	5,43127
66	4,16239
67	2,81445
68	2,75206
69	3,60311
70	5,43589
71	4,19154
72	0,953007
73	6,04416
74	1,66086
75	4,03028
76	2,96688
77	2,24821
78	2,80968
79	2,44491
80	4,13325
81	2,9087
82	-1,00602
83	3,36845
84	0,382086
85	1,31444
86	0,97743
87	-1,19524
88	2,11937
89	-0,328591
90	1,51114
91	-0,41592
92	-6,76548
93	-6,74512
94	-4,93677
95	-6,21082
96	-4,06591
97	-4,84304
98	-4,86694
99	-4,16426
100	-5,35161
101	0,73756
102	4,27936
103	4,05932
104	1,5356
105	2,1636

106	4,79441
107	3,35684
108	4,69607
109	-0,551642
110	2,8306
111	-1,67788
112	-4,10321
113	-3,4129
114	-3,61782
115	-4,91224
116	-2,80463
117	-3,52409
118	-2,85768
119	-1,56028
120	-2,8663
121	-6,0175
122	-3,84243
123	-4,97745
124	-5,66367
125	-3,63695
126	-4,1637
127	-4,87556
128	-4,94365
129	-3,5561
130	-4,33188
131	3,00649
132	-1,79413
133	3,36845
134	-0,308228
135	1,21665
136	-0,305407
137	-1,19524
138	1,52685
139	-2,30174
140	0,918621
141	-5,66829
142	-8,81948
143	-3,84243
144	-4,97745
145	-4,97335
146	-5,74862
147	-5,58505
148	-6,25619
149	-5,67469
150	-4,26677
151	4,18101
152	4,27936
153	3,369
154	6,05586
155	1,47328
156	5,86309
157	3,35684
158	5,37826
159	3,2783
160	5,27991
161	4,77472
162	2,85919
163	4,67165
164	3,50938
165	3,36845
166	4,16239
167	2,13226
168	3,44237

169	2,2306
170	4,74557
171	-5,66829
172	-8,81948
173	-5,02748
174	-4,97745
175	-4,97335
176	-6,34114
177	-5,58505
178	-6,25619
179	-6,26721
180	-4,26677

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,907607

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 674,103

D.F. = 21

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,907607, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 25,7143.

Factor Analysis

Data variables:

x22

x23

x24

x25

x26

Data input: observations

Number of complete cases: 180

Missing value treatment: listwise

Standardized: yes

Type of factoring: principal components

Number of factors extracted: 1

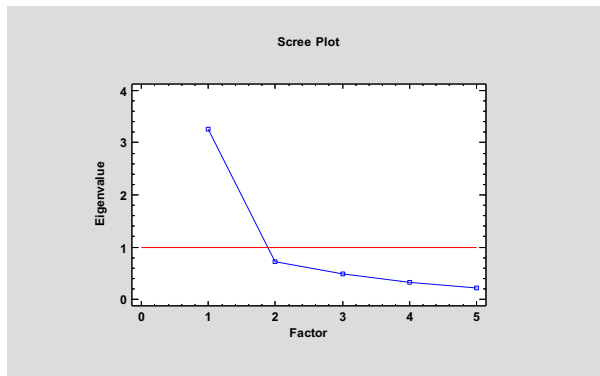
Factor Analysis

Factor		Percent of	Cumulative
Number	Eigenvalue	Variance	Percentage
1	3,26574	65,315	65,315
2	0,715842	14,317	79,632
3	0,484558	9,691	89,323
4	0,317244	6,345	95,668
5	0,21662	4,332	100,000

	Initial
Variable	Communality
x22	1,0
x23	1,0
x24	1,0
x25	1,0
x26	1,0

The StatAdvisor

This procedure performs a factor analysis. The purpose of the analysis is to obtain a small number of factors which account for most of the variability in the 5 variables. In this case, one factor has been extracted, since only one factor had an eigenvalue greater than or equal to 1,0. It accounts for 65,3147% of the variability in the original data. Since you have selected the principal components method, the initial communality estimates have been set to assume that all of the variability in the data is due to common factors.



This plot shows the eigenvalues for each of the 5 factors. The eigenvalues are proportional to the percent of the variability in the data attributable to the factors. You can also see a horizontal line at 1,0, which was the value used to decide on extracting 1 factors.

Factor Loading Matrix Before Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x22	0,805727
x23	0,774038
x24	0,812767
x25	0,858132
x26	0,78767

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x22	0,649196	0,350804
x23	0,599134	0,400866
x24	0,66059	0,33941
x25	0,736391	0,263609
x26	0,620425	0,379575

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors before any rotation is performed. For example, the first common factor has the equation

$$0,805727 \cdot x_{22} + 0,774038 \cdot x_{23} + 0,812767 \cdot x_{24} + 0,858132 \cdot x_{25} + 0,78767 \cdot x_{26}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Requested factor numbers are not valid.

Продовження додатку В

This plot cannot be created since less than 2 factors were extracted. You can force other factors to be extracted by pressing the alternate mouse button, selecting Analysis Options, and specifying the number of factors to extract.

Factor Loading Matrix After Varimax Rotation

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x22	0,805727
x23	0,774038
x24	0,812767
x25	0,858132
x26	0,78767

	<i>Estimated</i>	<i>Specific</i>
<i>Variable</i>	<i>Communality</i>	<i>Variance</i>
x22	0,649196	0,350804
x23	0,599134	0,400866
x24	0,66059	0,33941
x25	0,736391	0,263609
x26	0,620425	0,379575

The StatAdvisor

This table shows the equations which estimate the common factors after rotation has been performed. Rotation is performed in order to simplify the explanation of the factors. The first rotated factor has the equation

$$0,805727 \cdot x_{22} + 0,774038 \cdot x_{23} + 0,812767 \cdot x_{24} + 0,858132 \cdot x_{25} + 0,78767 \cdot x_{26}$$

where the values of the variables in the equation are standardized by subtracting their means and dividing by their standard deviations. It also shows the estimated communalities, which can be interpreted as estimating the proportion of the variability in each variable attributable to the extracted factors.

Factor Score Coefficients

	<i>Factor</i>
	<i>1</i>
x22	0,805727
x23	0,774038
x24	0,812767
x25	0,858132
x26	0,78767

The StatAdvisor

The factor score coefficients are used to multiply the standardized data values in order to create the factor scores. They may be saved to the datasheet by pressing the Save Results button.

Table of Factor Scores

	<i>Factor</i>
<i>Row</i>	<i>1</i>
1	2,21455
2	1,30043
3	3,08696
4	5,42197
5	1,37805
6	4,3653
7	1,4957
8	3,08696
9	3,83071
10	2,87189
11	0,629215
12	2,98912
13	-5,705
14	-3,3898
15	-5,705
16	-2,54821
17	-3,36999
18	-0,305125
19	-5,73032

20	-0,937145
21	2,14753
22	2,87189
23	3,73328
24	1,25572
25	5,44178
26	0,648604
27	4,57996
28	1,39786
29	2,26477
30	0,653697
31	-1,6864
32	-1,6615
33	2,23987
34	-2,52841
35	0,654116
36	-2,43056
37	-0,937145
38	-3,36999
39	-4,86341
40	-0,937145
41	-0,0955574
42	-0,0706565
43	-0,187891
44	-0,00280515
45	-3,36999
46	1,4957
47	2,23987
48	2,22006
49	-1,77873
50	1,4957
51	4,48254
52	2,12221
53	3,85603
54	6,17122
55	5,20689
56	2,96422
57	3,83622
58	3,73328
59	5,32412
60	1,5206
61	1,37296
62	1,39786
63	3,83071
64	3,01402
65	2,87147
66	3,01402
67	1,39828
68	3,00893
69	3,62114
70	5,20689
71	2,25967
72	2,25926
73	2,98912
74	3,97326
75	2,26477
76	0,57608
77	3,85603
78	2,16692
79	2,98912
80	2,98912
81	3,71347
82	1,37805

Продовження додатку В

83	4,58547
84	0,648604
85	3,10635
86	-0,962465
87	-1,82895
88	2,24496
89	0,673505
90	1,39828
91	-1,0548
92	-3,27766
93	-1,6615
94	-1,68131
95	-4,02182
96	-2,43056
97	-0,212792
98	-2,52289
99	-4,09435
100	-3,15491
101	-2,41075
102	1,61336
103	1,4957
104	2,98912
105	0,556271
106	3,01402
107	5,42197
108	1,41767
109	-4,98616
110	-0,825003
111	-0,0955574
112	-2,45546
113	-6,47448
114	-2,31333
115	-4,00711
116	-3,30256
117	-4,76598
118	-0,819492
119	-0,0955574
120	-1,87658
121	-3,36999
122	-1,68131
123	-4,86341
124	-4,02182
125	-4,2369
126	-4,01631
127	-0,912244
128	-3,27215
129	-3,39999
130	-4,02182
131	2,14753
132	-1,77873
133	-0,814399
134	-0,192983
135	3,85561
136	0,648604
137	-2,43056
138	1,40337
139	-2,41075
140	-1,70663
141	-3,16001
142	-5,61266
143	-2,43056
144	-4,88873
145	-4,74618

146	-7,92277
147	-7,17861
148	-7,17351
149	-4,8436
150	-1,66659
151	2,87189
152	0,458845
153	2,23987
154	2,24538
155	1,26082
156	2,98912
157	4,67781
158	3,85093
159	1,1832
160	3,73837
161	2,33729
162	1,5206
163	2,9638
164	1,90713
165	1,28062
166	2,24496
167	1,28062
168	2,22006
169	1,28062
170	3,73328
171	-4,74618
172	-5,61266
173	-6,59171
174	-0,942238
175	-3,17472
176	-5,60757
177	-6,57191
178	-5,49543
179	-4,88322
180	-1,56365

The StatAdvisor

This table shows the factor scores for each row of your data file. Select Rotation Statistics from the list of Tabular Options to obtain the equations for each factor. Select 2D Scatterplot or 3D Scatterplot from the list of Graphical Options to plot this data. You may save the scores by pressing the fourth button from the left on the analysis toolbar.

Factorability Tests

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

KMO = 0,783828

Bartlett's Test of Sphericity

Chi-Square = 450,609

D.F. = 10

P-Value = 0,0

The StatAdvisor

The factorability tests provide indications of whether or not it is likely to be worthwhile attempting to extract factors from a set of variables. The KMO statistic provides an indication of how much common variance is present. For factorization to be worthwhile, KMO should normally be at least 0.6. Since KMO = 0,783828, factorization is likely to provide interesting information about any underlying factors.

Bartlett's test for sphericity tests the hypothesis that the correlation matrix amongst the variables is an identity matrix, indicating that they share no common variance. Since the P-value is < 0,05, that hypothesis is rejected. Note: Bartlett's test is very sensitive and is usually ignored unless the number of samples per variable is no more than 5. In this case, the number of samples per variable equals 36,0.

КілОб'єктів	t05	t01											
9	2,31	3,36											
IS2	0,5824	0,6514	0,6488	0,9089	0,4392	0,8044	0,4465	0,4672	0,3396				
Підпр/Роки	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Etalon	Min	Max	
x7	3,900	4,150	3,950	4,500	3,000	3,950	3,300	3,600	3,350	4,500	3,000	4,500	
x8	3,500	3,550	3,600	4,000	3,750	4,050	3,400	3,750	3,850	4,050	3,400	4,050	
x9	4,150	4,350	4,100	4,500	3,750	4,200	3,950	3,600	3,600	4,500	3,600	4,500	
x10	3,850	3,850	4,050	4,000	3,900	4,200	4,150	3,650	3,200	4,200	3,200	4,200	

Продовження додатку В.1

		Standartiz								
Ср	СрКвОт	1	2	3	1	2	3	1	2	3
3,744	0,444	0,351	0,914	0,463	1,703	-1,678	0,463	-1,002	-0,326	-0,889
3,717	0,211	-1,028	-0,791	-0,553	1,344	0,158	1,581	-1,502	0,158	0,632
4,022	0,303	0,422	1,082	0,257	1,578	-0,899	0,587	-0,238	-1,394	-1,394
3,872	0,286	-0,078	-0,078	0,622	0,447	0,097	1,147	0,972	-0,777	-2,351

dcp = 3,34										
sd = 1,42			Різниці							
c0 = 8,1096335										
mi0	0,4175973	0,348583	0,351208	0,0910891	0,5608209	0,195646	0,553	0,533	0,660397	
di0	3,39	2,83	2,85	0,74	4,55	1,59	4,49	4,32	5,36	
Etalon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1,703	-1,352	-0,789	-1,239	0,000	-3,380	-1,239	-2,704	-2,028	-2,592	
1,581	-2,609	-2,372	-2,135	-0,237	-1,423	0,000	-3,083	-1,423	-0,949	
1,578	-1,156	-0,495	-1,321	0,000	-2,476	-0,991	-1,816	-2,972	-2,972	
1,147	-1,224	-1,224	-0,525	-0,700	-1,049	0,000	-0,175	-1,924	-3,498	

КілОб'єктів	t05	t01										
9	2,31	3,36										
IS3	0,6815	0,6573	0,8321	0,8701	0,3924	0,7378	0,3725	0,4258	0,4857			
Тідпр/Роки	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Etalon	Min	Max
x11	3,600	3,400	4,250	3,700	2,750	3,900	2,950	3,300	3,100	4,250	2,750	4,250
x12	3,650	3,600	3,950	4,300	2,500	3,600	2,400	2,800	3,000	4,300	2,400	4,300
x13	3,200	3,200	3,600	4,500	2,650	3,350	2,600	2,500	2,650	4,500	2,500	4,500
x14	3,050	3,100	3,600	3,550	2,600	3,200	2,250	2,200	2,700	3,600	2,200	3,600

		Standartiz								
Ср	СрКвОт	1	2	3	1	2	3	1	2	3
3,439	0,449	0,359	-0,087	1,807	0,582	-1,534	1,027	-1,089	-0,309	-0,755
3,311	0,625	0,542	0,462	1,022	1,583	-1,298	0,462	-1,458	-0,818	-0,498
3,139	0,605	0,101	0,101	0,762	2,250	-0,808	0,349	-0,891	-1,056	-0,808
2,917	0,484	0,276	0,379	1,413	1,310	-0,655	0,586	-1,378	-1,482	-0,448

dcp = 3,73										
sd = 1,71			Різниці							
c0 = 9,4668101										
mi0	0,3184675	0,342717	0,167917	0,1298721	0,6076313	0,262181	0,627	0,574	0,5143	
di0	3,01	3,24	1,59	1,23	5,75	2,48	5,94	5,44	4,87	
Etalon	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1,807	-1,448	-1,893	0,000	-1,225	-3,341	-0,780	-2,896	-2,116	-2,562	
1,583	-1,040	-1,120	-0,560	0,000	-2,881	-1,120	-3,041	-2,401	-2,081	
2,250	-2,149	-2,149	-1,488	0,000	-3,058	-1,901	-3,141	-3,306	-3,058	
1,413	-1,137	-1,034	0,000	-0,103	-2,068	-0,827	-2,791	-2,895	-1,861	

КілОБ'єктів	t05	t01										
9	2,31	3,36										
IS4	0,6720	0,5312	0,6828	0,9290	0,3727	0,5115	0,3734	0,4929	0,4672			
Підпр/Роки	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Etalon	Min	Max
x15	3,050	3,000	3,300	3,550	2,650	3,050	2,100	2,250	2,500	3,550	2,100	3,550
x16	3,000	2,900	3,350	3,400	2,550	3,550	2,750	2,950	2,600	3,550	2,550	3,550
x17	3,400	3,000	3,150	3,100	2,100	3,200	2,450	3,400	2,800	3,400	2,100	3,400
x18	3,350	2,950	3,050	4,500	2,700	2,800	2,900	3,100	3,050	4,500	2,700	4,500
x19	3,400	2,500	3,250	4,400	2,450	2,850	2,400	2,600	2,600	4,400	2,400	4,400
x20	2,900	2,300	3,150	3,100	2,200	2,150	2,300	2,750	2,550	3,150	2,150	3,150
x21	3,250	3,500	3,500	4,300	2,950	2,700	2,500	2,650	2,850	4,300	2,500	4,300

[illegible]

dcp = 5,37									
sd = 2,03			Різниця						
c0 = 12,181673									
mi0	0,3280074	0,468831	0,317228	0,0709534	0,6272598	0,488455	0,627	0,507	0,532768
di0	4,00	5,71	3,86	0,86	7,64	5,95	7,63	6,18	6,49
Etalon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1,582	-1,095	-1,205	-0,548	0,000	-1,972	-1,095	-3,176	-2,848	-2,300
1,615	-1,632	-1,929	-0,593	-0,445	-2,967	0,000	-2,374	-1,780	-2,819
1,079	0,000	-0,971	-0,607	-0,728	-3,156	-0,486	-2,306	0,000	-1,457
2,652	-2,269	-3,058	-2,861	0,000	-3,551	-3,354	-3,157	-2,762	-2,861
2,376	-1,626	-3,089	-1,870	0,000	-3,171	-2,520	-3,252	-2,927	-2,927
1,500	-0,682	-2,318	0,000	-0,136	-2,591	-2,727	-2,318	-1,091	-1,636
2,179	-1,961	-1,494	-1,494	0,000	-2,521	-2,988	-3,362	-3,082	-2,708

КілОб'єктів	t05	t01											
9	2,31	3,36											
IS5	0,6156	0,6619	0,8293	0,8966	0,5338	0,4663	0,3670	0,4372	0,4374				
Підпр/Роки	1	2	3	1	2	3	1	2	3	Etalon	Min	Max	
x22	3,250	3,300	3,650	4,150	3,150	2,650	2,800	2,700	2,850	4,150	2,650	4,150	
x23	3,200	3,500	3,650	4,300	3,000	3,150	2,750	3,100	2,800	4,300	2,750	4,300	
x24	3,150	3,400	3,850	4,000	3,350	3,400	2,850	2,800	3,050	4,000	2,800	4,000	
x25	3,250	3,300	3,800	3,800	3,000	3,000	2,800	3,100	2,800	3,800	2,800	3,800	
x26	3,700	3,300	3,850	3,450	3,100	2,800	2,750	2,950	3,150	3,850	2,750	3,850	

[illegible]

dcp = 4,47									
sd = 1,86			Різниці						
c0 = 10,7082									
mi0	0,384388	0,338108	0,17066	0,1033578	0,466226	0,533676	0,633	0,563	0,562595
di0	4,12	3,62	1,83	1,11	4,99	5,71	6,78	6,03	6,02
Etalon	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2,115	-1,936	-1,828	-1,076	0,000	-2,151	-3,227	-2,904	-3,119	-2,796
2,254	-2,413	-1,755	-1,426	0,000	-2,852	-2,523	-3,400	-2,632	-3,290
1,764	-2,195	-1,549	-0,387	0,000	-1,678	-1,549	-2,969	-3,098	-2,453
1,669	-1,544	-1,404	0,000	0,000	-2,246	-2,246	-2,807	-1,965	-2,807
1,722	-0,415	-1,522	0,000	-1,107	-2,075	-2,905	-3,044	-2,490	-1,937

Підп/рог	IS1	IS2	IS3	IS4	IS5	Сер Ар	Сер Геом
1	0,6391	0,5824	0,6815	0,6720	0,6156	0,6381	0,6371
2	0,6961	0,6514	0,6573	0,5312	0,6619	0,6396	0,6369
3	0,6890	0,6488	0,8321	0,6828	0,8293	0,7364	0,7323
1	0,8288	0,9089	0,8701	0,9290	0,8966	0,8867	0,8860
2	0,4629	0,4392	0,3924	0,3727	0,5338	0,4402	0,4366
3	0,7307	0,8044	0,7378	0,5115	0,4663	0,6501	0,6352
1	0,4863	0,4465	0,3725	0,3734	0,3670	0,4091	0,4064
2	0,4665	0,4672	0,4258	0,4929	0,4372	0,4579	0,4573
3	0,2318	0,3396	0,4857	0,4672	0,4374	0,3923	0,3789

Додаток В.2

Результати прогнозування інтегральних таксономічних показників розвитку
репутації підприємств на три періоди.

Simple Regression - lca vs. t

Dependent variable: lca

Independent variable: t

Reciprocal-Y squared-X: $Y = 1/(a + b \cdot X^2)$. $lca = 1/(1,39057 + 0,0143456 \cdot t^2)$

Number of observations: 9

Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	1,39057	0,181723	7,65212	0,0001
Slope	0,0143456	0,00440269	3,25838	0,0139

Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,29817	1	1,29817	10,62	0,0139
Residual	0,855906	7	0,122272		
Total (Corr.)	2,15408	8			

Correlation Coefficient = 0,77631

R-squared = 60,2658 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 54,5895 percent

Standard Error of Est. = 0,349674

Mean absolute error = 0,255808

Durbin-Watson statistic = 3,23805 (P=0,9646)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,634411

The StatAdvisor

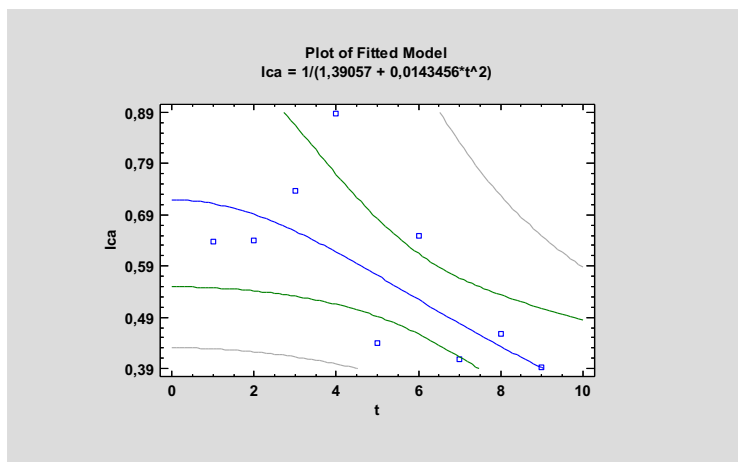
The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between lca and t. The equation of the fitted model is

$$lca = 1/(1,39057 + 0,0143456 \cdot t^2)$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between lca and t at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 60,2658% of the variability in lca. The correlation coefficient equals 0,77631, indicating a moderately strong relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,349674. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,255808 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



The output shows the results of fitting a reciprocal-Y squared-X model to describe the relationship between Ica and t. The equation of the fitted model, shown as a solid line, is

$$Ica = 1/(1,39057 + 0,0143456 \cdot t^2)$$

The inner bounds show 95,0% confidence limits for the mean Ica of many observations at given values of t. The outer bounds show 95,0% prediction limits for new observations.

Predicted Values

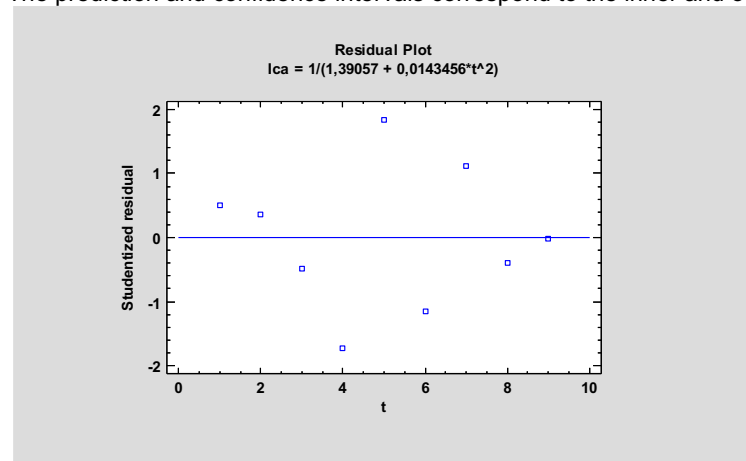
	Predicted	Lower 95% Нижній	Upper 95%	Lower 95%	Upper 95%
X	Y	Pred. Limit	Pred. Limit	Conf. Limit	Conf. Limit
10,0	0,353966	0,588206	0,253153	0,484917	0,278702
11,0	0,319858	0,540016	0,227222	0,463739	0,244117
12,0	0,289323	0,500548	0,203464	0,443492	0,214691

The StatAdvisor

This table shows the predicted values for Ica using the fitted model. In addition to the best predictions, the table shows:

- (1) 95,0% prediction intervals for new observations (2) 95,0% confidence intervals for the mean of many observations

The prediction and confidence intervals correspond to the inner and outer bounds on the graph of the fitted model.



Стандартизовані залишки моделі

This plot displays the Studentized residuals versus values of t. Any non-random pattern could indicate that the selected model does not adequately describe the observed data. In addition, any values outside the range of -3 to +3 could well be outliers.

Comparison of Alternative Models

<i>Model</i>	<i>Correlation</i>	<i>R-Squared</i>
Reciprocal-Y squared-X	0,7763	60,27%
Logarithmic-Y squared-X	-0,7455	55,57%
Reciprocal-Y	0,7364	54,23%
Square root-Y squared-X	-0,7256	52,65%
Squared-X	-0,7027	49,37%
Exponential	-0,7011	49,16%
Reciprocal-Y square root-X	0,6865	47,13%
Square root-Y	-0,6785	46,03%
Linear	-0,6525	42,58%
Double squared	-0,6485	42,06%
Logarithmic-Y square root-X	-0,6479	41,98%
Double square root	-0,6235	38,87%
Reciprocal-Y logarithmic-X	0,6138	37,67%
Log probit	-0,6040	36,48%
Square root-X	-0,5957	35,48%
Squared-Y	-0,5921	35,06%
Logistic	-0,5890	34,69%
Multiplicative	-0,5720	32,72%
Square root-Y logarithmic-X	-0,5460	29,81%
Squared-Y square root-X	-0,5319	28,29%
Logarithmic-X	-0,5167	26,70%
Squared-Y logarithmic-X	-0,4506	20,30%
S-curve model	0,3942	15,54%
Square root-Y reciprocal-X	0,3672	13,49%
Reciprocal-X	0,3376	11,40%
Squared-Y reciprocal-X	0,2726	7,43%
Double reciprocal	<no fit>	

The StatAdvisor

This table shows the results of fitting several curvilinear models to the data. Of the models fitted, the reciprocal-Y squared-X model yields the highest R-Squared value with 60,2658%. This is the currently selected model.

Unusual Residuals

			<i>Predicted</i>		<i>Studentized</i>
<i>Row</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Residual</i>	<i>Residual</i>

The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of lca deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there are no Studentized residuals greater than 2.

Додаток В.3

Результати розрахунку стратегічних резервів і стратегічних розривів, рейтингування часткових показників репутації підприємств за роками

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду прояви	Частковий показник оцінюваний прояв	Середнє значення часткового показника (ЧП _{ср})	Нормований частковий показник (ЧП _{норм})	ЧП _н /ЧП _{ср}	Стратегічний резерв (Ср)	Км	Стратегічний розрив (СТРР)	Рейтинг
1	X1	ПайВ	Патрістичні відкриття в процесі споживання продукції чи продукції активних підприємств	3,900	5	0,780	0,120	0,715563	0,127	22
2	X2	ПайВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення високих цілей, для ЗСУ	3,900	5	0,700	0,300	0,840042	0,252	4
3	X3	ПайВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	4,150	5	0,830	0,170	0,734652	0,123	23
4	X4	ПайВ	Участь у відбудові території під час відновлення економіки	3,830	5	0,770	0,230	0,728888	0,168	19
5	X5	ПайВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в окуповані	4,530	5	0,910	0,090	0,643227	0,038	26
6	X6	ПайВ	Стрижка вирішення екологічних проблем, зменшення ризик забруднення довкілля середовища у відповідності з середовищем зовнішніх курсів	4,150	5	0,830	0,170	0,782005	0,231	24
7	X7	ПайВ	Попередження поширення збройових та небезпечних вибухових на виробництві	3,700	5	0,740	0,260	0,559616	0,246	23
8	X8	ПайВ	Відповідність сукупним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,800	5	0,720	0,280	0,671121	0,288	18
9	X9	ПайВ	Суттєва відповідність продукції агропромисловим параметрам споживачів	3,050	5	0,610	0,390	0,537720	0,220	13
10	X10	ПайВ	Невідповідність умовляти продукції та відсутність чи погіршення екологічного рівня виробництва	3,500	5	0,700	0,300	0,674155	0,202	13
11	X11	ПайВ	Підвищення продуктивності праці	3,000	5	0,720	0,280	0,506188	0,167	20
12	X12	ПайВ	Умовованість споживачів, працівників, партнерів	3,830	5	0,730	0,270	0,600917	0,265	21
13	X13	ПайВ	Прояв креативності у виробництві, виступах бізнесу	3,300	5	0,660	0,340	0,894746	0,250	5
14	X14	ПайВ	Скорочення ретельності, зростання автоматизації праці, підвищення кваліфікації працівників	3,050	5	0,610	0,390	0,713715	0,278	2
15	X15	ПайВ	Висока відповідність та професіоналізм працівників	3,000	5	0,610	0,390	0,608591	0,249	7
16	X16	ПайВ	Створення стратегічного команду для розвитку працівників та організацій культури для споживачів	3,000	5	0,600	0,400	0,517139	0,207	13
17	X17	ПайВ	Привабливість підприємства до людей та/чи, в тому числі за рівнем зарплати	3,400	5	0,680	0,320	0,604037	0,213	10
18	X18	ПайВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах і брендінгу	3,530	5	0,670	0,330	0,570165	0,188	17
19	X19	ПайВ	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	3,400	5	0,680	0,320	0,609044	0,193	16
20	X20	ПайВ	Підтримка соціальних проектів та суспільних ініціатив	2,900	5	0,580	0,420	0,709254	0,298	2
21	X21	ПайВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	3,250	5	0,650	0,350	0,625190	0,219	8
22	X22	ПайВ	Позитивне сприйняття підприємства, зокрема до його діяльності	3,250	5	0,630	0,370	0,605019	0,212	11
23	X23	ПайВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,200	5	0,640	0,360	0,684095	0,230	6
24	X24	ПайВ	Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,250	5	0,630	0,370	0,584755	0,216	9
25	X25	ПайВ	Відомість про підприємство підприємствами-концентраціями, фестивалями національної культури та фактична участь у таких заходах	3,250	5	0,630	0,370	0,734362	0,257	3
26	X26	ПайВ	Відомість про підприємство підприємствами-концентраціями за рівня територіальною промислою як іншатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,700	5	0,740	0,260	0,781157	0,203	14

Рис. В.3.1. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 1 за 2022 р.

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду прояви	Частковий показник оцінюваний прояв	Середнє значення часткового показника (ЧП _{ср})	Нормований частковий показник (ЧП _{норм})	ЧП _н /ЧП _{ср}	Стратегічний резерв (Ср)	Км	Стратегічний розрив (СТРР)	Рейтинг
1	X1	ПайВ	Патрістичні відкриття в процесі споживання продукції чи продукції активних підприємств	4,150	5	0,830	0,170	0,715563	0,122	24
2	X2	ПайВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення високих цілей, для ЗСУ	4,150	5	0,710	0,290	0,840042	0,244	6
3	X3	ПайВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	4,150	5	0,870	0,130	0,734652	0,096	27
4	X4	ПайВ	Участь у відбудові території під час відновлення економіки	4,150	5	0,770	0,230	0,728888	0,168	21
5	X5	ПайВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в окуповані	4,150	5	0,800	0,110	0,643227	0,071	26
6	X6	ПайВ	Стрижка вирішення екологічних проблем, зменшення ризик забруднення довкілля середовища у відповідності з середовищем зовнішніх курсів	4,150	5	0,800	0,110	0,782005	0,110	24
7	X7	ПайВ	Попередження поширення збройових та небезпечних вибухових на виробництві	3,650	5	0,730	0,270	0,559616	0,111	22
8	X8	ПайВ	Відповідність сукупним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,500	5	0,700	0,300	0,671121	0,261	16
9	X9	ПайВ	Суттєва відповідність продукції агропромисловим параметрам споживачів	3,000	5	0,600	0,400	0,537720	0,215	13
10	X10	ПайВ	Невідповідність умовляти продукції та відсутність чи погіршення екологічного рівня виробництва	3,530	5	0,670	0,330	0,674155	0,222	11
11	X11	ПайВ	Підвищення продуктивності праці	3,000	5	0,630	0,370	0,506188	0,191	17
12	X12	ПайВ	Умовованість споживачів, працівників, партнерів	3,800	5	0,720	0,280	0,600917	0,171	20
13	X13	ПайВ	Прояв креативності у виробництві, виступах бізнесу	3,300	5	0,640	0,360	0,894746	0,250	7
14	X14	ПайВ	Скорочення ретельності, зростання автоматизації праці, підвищення кваліфікації працівників	3,100	5	0,620	0,380	0,713715	0,271	3
15	X15	ПайВ	Висока відповідність та професіоналізм працівників	3,000	5	0,600	0,400	0,608591	0,233	6
16	X16	ПайВ	Створення стратегічного команду для розвитку працівників та організацій культури для споживачів	2,900	5	0,580	0,420	0,517139	0,217	12
17	X17	ПайВ	Привабливість підприємства до людей та/чи, в тому числі за рівнем зарплати	3,000	5	0,600	0,400	0,604037	0,266	4
18	X18	ПайВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах і брендінгу	2,950	5	0,590	0,410	0,570165	0,234	10
19	X19	ПайВ	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,900	5	0,580	0,420	0,609044	0,263	2
20	X20	ПайВ	Підтримка соціальних проектів та суспільних ініціатив	2,900	5	0,460	0,540	0,709254	0,383	1
21	X21	ПайВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	3,100	5	0,700	0,300	0,625190	0,188	18
22	X22	ПайВ	Позитивне сприйняття підприємства, зокрема до його діяльності	3,100	5	0,680	0,320	0,605019	0,208	15
23	X23	ПайВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,400	5	0,700	0,300	0,684095	0,268	14
24	X24	ПайВ	Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,400	5	0,630	0,370	0,584755	0,187	19
25	X25	ПайВ	Відомість про підприємство підприємствами-концентраціями, фестивалями національної культури та фактична участь у таких заходах	3,400	5	0,660	0,340	0,734362	0,230	8
26	X26	ПайВ	Відомість про підприємство підприємствами-концентраціями за рівня територіальною промислою як іншатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,900	5	0,660	0,340	0,781157	0,266	5

Рис. В.3.2. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 1 за 2023 р.

Продовження додатку В.3

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (ЧП _{ср})	Нормований частковий показник (ЧП _{норм})	ЧП _ф /ЧП _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	Км	Стратегічний розрив (СТРР)	Рейтинг
1	1	X1	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,950	5	0,790	0,210	0,715563	0,150	18
2	2	X2	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ	3,600	5	0,720	0,280	0,840042	0,235	3
3	3	X3	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	4,100	5	0,820	0,180	0,734652	0,132	22
4	4	X4	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки	4,050	5	0,810	0,190	0,729898	0,139	19
5	5	X5	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	4,400	5	0,880	0,120	0,643227	0,077	26
6	6	X6	Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейськими зетеними курсом	4,150	5	0,830	0,170	0,782605	0,133	21
7	7	X7	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	3,850	5	0,770	0,230	0,559616	0,129	23
8	8	X8	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,550	5	0,710	0,290	0,671121	0,195	10
9	9	X9	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	3,000	5	0,600	0,400	0,537720	0,215	7
10	10	X10	Нещадлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	3,400	5	0,680	0,320	0,674155	0,216	6
11	11	X11	Підвищення продуктивності праці	4,250	5	0,850	0,150	0,596188	0,089	25
12	12	X12	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	3,950	5	0,790	0,210	0,609917	0,138	24
13	13	X13	Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу	3,600	5	0,720	0,280	0,694746	0,195	11
14	14	X14	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	3,600	5	0,720	0,280	0,713715	0,200	9
15	15	X15	Визнання майстерності та професіоналізму працівників	3,300	5	0,660	0,340	0,638591	0,217	5
16	16	X16	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	3,350	5	0,670	0,330	0,517139	0,171	16
17	17	X17	Принималість підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій	3,150	5	0,630	0,370	0,664637	0,246	2
18	18	X18	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	3,050	5	0,610	0,390	0,570165	0,222	4
19	19	X19	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	3,250	5	0,650	0,350	0,609644	0,213	8
20	20	X20	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	3,150	5	0,630	0,370	0,709254	0,262	1
21	21	X21	Відомість та популярність бренду у професійних колах	3,500	5	0,700	0,300	0,625190	0,188	12
22	22	X22	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності	3,650	5	0,730	0,270	0,605019	0,163	17
23	23	X23	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,650	5	0,730	0,270	0,694095	0,187	13
24	24	X24	Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,850	5	0,770	0,230	0,584755	0,134	20
25	25	X25	Відомість про підтримку підприємством місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	3,800	5	0,760	0,240	0,734362	0,176	15
26	26	X26	Відомість про підтримку підприємством постійних за'язів з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,850	5	0,770	0,230	0,781157	0,180	14

Рис. В.3.3. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 1 за 2024 р.

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (ЧП _{ср})	Нормований частковий показник (ЧП _{норм})	ЧП _ф /ЧП _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	Км	Стратегічний розрив (СТРР)	Рейтинг
1	1	X1	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	4,500	5	0,900	0,100	0,715563	0,072	23
2	2	X2	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ	4,000	5	0,800	0,200	0,840042	0,168	10
3	3	X3	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	4,500	5	0,900	0,100	0,734652	0,073	21
4	4	X4	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки	4,000	5	0,800	0,200	0,729898	0,146	13
5	5	X5	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	4,700	5	0,940	0,060	0,643227	0,039	26
6	6	X6	Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейськими зетеними курсом	3,700	5	0,740	0,260	0,782605	0,203	6
7	7	X7	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	4,300	5	0,860	0,140	0,559616	0,078	20
8	8	X8	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,350	5	0,670	0,330	0,671121	0,221	4
9	9	X9	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	3,750	5	0,750	0,250	0,537720	0,134	14
10	10	X10	Нещадлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	3,500	5	0,700	0,300	0,674155	0,202	7
11	11	X11	Підвищення продуктивності праці	3,700	5	0,740	0,260	0,596188	0,155	12
12	12	X12	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	4,300	5	0,860	0,140	0,609917	0,085	19
13	13	X13	Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу	4,500	5	0,900	0,100	0,694746	0,069	24
14	14	X14	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	3,550	5	0,710	0,290	0,713715	0,207	5
15	15	X15	Визнання майстерності та професіоналізму працівників	3,550	5	0,710	0,290	0,638591	0,185	8
16	16	X16	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	3,400	5	0,680	0,320	0,517139	0,165	11
17	17	X17	Принималість підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій	3,100	5	0,620	0,380	0,664637	0,253	2
18	18	X18	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	4,500	5	0,900	0,100	0,570165	0,037	25
19	19	X19	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	4,400	5	0,880	0,120	0,609644	0,073	22
20	20	X20	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	3,100	5	0,620	0,380	0,709254	0,270	1
21	21	X21	Відомість та популярність бренду у професійних колах	4,300	5	0,860	0,140	0,625190	0,088	18
22	22	X22	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності	4,150	5	0,830	0,170	0,605019	0,103	16
23	23	X23	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	4,300	5	0,860	0,140	0,694095	0,097	17
24	24	X24	Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	4,000	5	0,800	0,200	0,584755	0,117	15
25	25	X25	Відомість про підтримку підприємством місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	3,800	5	0,760	0,240	0,734362	0,176	9
26	26	X26	Відомість про підтримку підприємством постійних за'язів з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,450	5	0,690	0,310	0,781157	0,242	3

Рис. В.3.4. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 2 за 2022 р.

Продовження додатку В.3

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (чп. _{ср})	Нормований частковий показник (чп. _{норм})	чп. _{ср} /чп. _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	Кці	Стратегічний резерв (СТРР)	Рейтинг
1	X1	ПатВ	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,000	5	0,600	0,400	0,715563	0,290	12
2	X2	ПатВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ	3,750	5	0,750	0,250	0,840042	0,210	21
3	X3	ПатВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	3,750	5	0,750	0,250	0,734652	0,194	23
4	X4	ПатВ	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки	3,900	5	0,780	0,220	0,729898	0,161	25
5	X5	ПатВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	3,800	5	0,760	0,240	0,643227	0,154	26
6	X6	ПатВ	Сприяття вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейськими зеленим курсом	3,850	5	0,770	0,230	0,782605	0,190	24
7	X7	ПатВ	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	2,500	5	0,500	0,500	0,559616	0,280	13
8	X8	ІВ	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	2,500	5	0,460	0,540	0,671121	0,362	3
9	X9	ІВ	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	2,600	5	0,520	0,480	0,537720	0,253	17
10	X10	ІВ	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	2,450	5	0,490	0,510	0,674155	0,344	4
11	X11	ІВ	Підвищення продуктивності праці	2,750	5	0,550	0,450	0,596188	0,268	15
12	X12	ПісмВ	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	2,500	5	0,500	0,500	0,609917	0,305	8
13	X13	ПісмВ	Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу	2,650	5	0,530	0,470	0,694746	0,327	6
14	X14	ПісмВ	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	2,600	5	0,520	0,480	0,713715	0,343	5
15	X15	СВ	Виконання майстерності та професіоналізму працівників	2,650	5	0,530	0,470	0,638591	0,300	9
16	X16	СВ	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	2,550	5	0,510	0,490	0,517139	0,253	19
17	X17	СВ	Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій	2,100	5	0,420	0,580	0,664637	0,335	2
18	X18	СВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	2,700	5	0,540	0,460	0,570165	0,262	16
19	X19	СВ	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,450	5	0,490	0,510	0,609644	0,311	7
20	X20	СВ	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	2,300	5	0,460	0,540	0,709254	0,307	1
21	X21	СВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	2,600	5	0,520	0,480	0,625190	0,256	18
22	X22	КВ	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності	3,150	5	0,630	0,370	0,605019	0,224	20
23	X23	КВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,000	5	0,600	0,400	0,694095	0,273	14
24	X24	КВ	Відомість та виникання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,550	5	0,670	0,330	0,584755	0,189	22
25	X25	КВ	Відомість про підтримку підприємством мистецьких заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	3,000	5	0,600	0,400	0,734362	0,294	11
26	X26	КВ	Відомість про підтримку підприємством постійних заходів з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,100	5	0,620	0,380	0,781157	0,297	10

Рис. В.3.5. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 2 за 2023 р.

№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (чп. _{ср})	Нормований частковий показник (чп. _{норм})	чп. _{ср} /чп. _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	Кці	Стратегічний резерв (СТРР)	Рейтинг
1	X1	ПатВ	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,950	5	0,790	0,210	0,715563	0,150	21
2	X2	ПатВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ	4,050	5	0,810	0,190	0,840042	0,160	20
3	X3	ПатВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	4,200	5	0,840	0,160	0,734652	0,118	25
4	X4	ПатВ	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки	4,200	5	0,840	0,160	0,729898	0,117	26
5	X5	ПатВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	3,950	5	0,790	0,210	0,643227	0,135	23
6	X6	ПатВ	Сприяття вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейським зеленим курсом	3,850	5	0,770	0,230	0,782605	0,180	16
7	X7	ПатВ	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	3,500	5	0,700	0,300	0,559616	0,168	18
8	X8	ІВ	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,750	5	0,750	0,250	0,671121	0,168	19
9	X9	ІВ	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	3,050	5	0,610	0,390	0,537720	0,210	14
10	X10	ІВ	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	2,750	5	0,550	0,450	0,674155	0,303	3
11	X11	ІВ	Підвищення продуктивності праці	3,900	5	0,780	0,220	0,596188	0,131	24
12	X12	ПісмВ	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	3,600	5	0,720	0,280	0,609917	0,171	17
13	X13	ПісмВ	Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу	3,350	5	0,670	0,330	0,694746	0,229	13
14	X14	ПісмВ	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	3,200	5	0,640	0,360	0,713715	0,257	8
15	X15	СВ	Виконання майстерності та професіоналізму працівників	3,050	5	0,610	0,390	0,638591	0,249	11
16	X16	СВ	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	3,550	5	0,710	0,290	0,517139	0,150	22
17	X17	СВ	Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій	3,200	5	0,640	0,360	0,664637	0,239	12
18	X18	СВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	2,800	5	0,560	0,440	0,570165	0,251	10
19	X19	СВ	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,850	5	0,570	0,430	0,609644	0,262	7
20	X20	СВ	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	2,150	5	0,430	0,570	0,709254	0,404	1
21	X21	СВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	2,700	5	0,540	0,460	0,625190	0,288	5
22	X22	КВ	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності	2,650	5	0,530	0,470	0,605019	0,284	6
23	X23	КВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,150	5	0,630	0,370	0,694095	0,257	9
24	X24	КВ	Відомість та виникання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,400	5	0,680	0,320	0,584755	0,187	15
25	X25	КВ	Відомість про підтримку підприємством мистецьких заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	3,000	5	0,600	0,400	0,734362	0,294	4
26	X26	КВ	Відомість про підтримку підприємством постійних заходів з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	2,800	5	0,560	0,440	0,781157	0,344	2

Рис. В.3.6. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 2 за 2024 р.

Продовження додатку В.3

А	В	С	Д	У	З	АА	АВ	АС	АД	АЕ
№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (чп _с)	Нормований частковий показник (чп _{норм})	чп _с /чп _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	К _к	Стратегічний резерв (СТРР)	Рейтинг
1	Х7	ПатВ	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,300	5	0,660	0,340	0,715563	0,242	20
2	Х7	ПатВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення козачих цілей, для ЗСУ	3,400	5	0,680	0,320	0,840042	0,269	15
3	Х3	ПатВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	3,500	5	0,700	0,300	0,734652	0,234	24
4	Х4	ПатВ	Участь у вибуховій території під час відношення економіки	4,100	5	0,820	0,180	0,729898	0,122	25
5	Х5	ПатВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	4,050	5	0,810	0,190	0,843227	0,222	26
6	Х0	ПатВ	Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища у відповідності з європейськими зеленими курсом	3,600	5	0,720	0,280	0,782605	0,168	16
7	Х7	ПатВ	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	3,200	5	0,640	0,360	0,559616	0,237	27
8	Х8	ІВ	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,100	5	0,620	0,380	0,671121	0,416	1
9	Х9	ІВ	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	2,400	5	0,480	0,520	0,537720	0,280	14
10	Х10	ІВ	Нашкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	2,300	5	0,460	0,540	0,674155	0,364	5
11	Х11	ІВ	Підвищення продуктивності праці	2,500	5	0,500	0,400	0,596188	0,244	19
12	Х12	ПомВ	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	2,400	5	0,480	0,520	0,609917	0,317	10
13	Х13	ПомВ	Дієвність проєктів у виробництві, веденні бізнесу	2,600	5	0,520	0,480	0,684746	0,343	8
14	Х14	ПомВ	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	2,250	5	0,450	0,550	0,713715	0,393	2
15	Х15	СВ	Виконання майстерності та професіоналізму працівників	2,100	5	0,420	0,580	0,638591	0,370	4
16	Х16	СВ	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	2,250	5	0,450	0,550	0,517139	0,283	22
17	Х17	СВ	Приманість підприємства до підвірки галузі, в тому числі за рівнем інновацій	2,450	5	0,490	0,510	0,664637	0,339	7
18	Х18	СВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	2,000	5	0,400	0,600	0,570165	0,239	23
19	Х19	СВ	Відомість бренду на міжнародному ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,400	5	0,480	0,520	0,609644	0,317	11
20	Х20	СВ	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	2,100	5	0,420	0,580	0,709254	0,382	3
21	Х21	СВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	2,500	5	0,500	0,500	0,625100	0,318	12
22	Х22	КВ	Повищення спроможності підприємства, лояльність до його діяльності	2,300	5	0,460	0,540	0,605019	0,266	16
23	Х23	КВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	2,100	5	0,420	0,580	0,694095	0,364	12
24	Х24	КВ	Відомість та виокремлення в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	2,300	5	0,460	0,540	0,584755	0,251	18
25	Х25	КВ	Відомість про підтримку підприємством місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	2,100	5	0,420	0,580	0,734362	0,279	9
26	Х26	КВ	Відомість про підтримку підприємством постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	2,150	5	0,430	0,570	0,781157	0,332	6

Рис. В.3.7. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 3 за 2022 р.

А	В	С	Д	У	З	АА	АВ	АС	АД	АЕ
№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вражень	Часткові показники оцінювання вражень	Середнє значення часткового показника (чп _с)	Нормований частковий показник (чп _{норм})	чп _с /чп _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	К _к	Стратегічний резерв (СТРР)	Рейтинг
1	Х7	ПатВ	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,600	5	0,720	0,280	0,715563	0,200	24
2	Х7	ПатВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення козачих цілей, для ЗСУ	3,750	5	0,750	0,250	0,840042	0,210	20
3	Х3	ПатВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	3,600	5	0,720	0,280	0,734652	0,206	21
4	Х4	ПатВ	Участь у вибуховій території під час відношення економіки	3,650	5	0,730	0,270	0,729898	0,197	25
5	Х5	ПатВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	3,600	5	0,720	0,280	0,643227	0,154	26
6	Х0	ПатВ	Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища у відповідності з європейськими зеленими курсом	3,600	5	0,720	0,280	0,782605	0,219	16
7	Х7	ПатВ	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	3,200	5	0,640	0,360	0,559616	0,201	23
8	Х8	ІВ	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	3,100	5	0,620	0,380	0,671121	0,255	15
9	Х9	ІВ	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	2,600	5	0,520	0,480	0,537720	0,258	13
10	Х10	ІВ	Нашкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	2,500	5	0,500	0,500	0,674155	0,337	4
11	Х11	ІВ	Підвищення продуктивності праці	3,300	5	0,660	0,340	0,596188	0,203	22
12	Х12	ПомВ	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	2,800	5	0,560	0,440	0,609917	0,268	11
13	Х13	ПомВ	Дієвність проєктів у виробництві, веденні бізнесу	2,500	5	0,500	0,500	0,694746	0,347	3
14	Х14	ПомВ	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	2,200	5	0,440	0,560	0,713715	0,400	1
15	Х15	СВ	Виконання майстерності та професіоналізму працівників	2,250	5	0,450	0,550	0,638591	0,351	2
16	Х16	СВ	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	2,250	5	0,450	0,550	0,517139	0,212	19
17	Х17	СВ	Приманість підприємства до підвірки галузі, в тому числі за рівнем інновацій	3,400	5	0,680	0,320	0,664637	0,213	18
18	Х18	СВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	3,100	5	0,620	0,380	0,570165	0,217	17
19	Х19	СВ	Відомість бренду на міжнародному ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,600	5	0,520	0,480	0,609644	0,298	8
20	Х20	СВ	Підтримка соціальних проєктів та суспільних ініціатив	2,750	5	0,550	0,450	0,709254	0,319	6
21	Х21	СВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	2,650	5	0,530	0,470	0,625100	0,294	7
22	Х22	КВ	Повищення спроможності підприємства, лояльність до його діяльності	2,700	5	0,540	0,460	0,605019	0,278	10
23	Х23	КВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	3,100	5	0,620	0,380	0,694095	0,264	12
24	Х24	КВ	Відомість та виокремлення в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	2,800	5	0,560	0,440	0,584755	0,257	14
25	Х25	КВ	Відомість про підтримку підприємством місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	3,100	5	0,620	0,380	0,734362	0,279	9
26	Х26	КВ	Відомість про підтримку підприємством постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	2,950	5	0,590	0,410	0,781157	0,320	5

Рис. В.3.8. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 3 за 2023 р.

Продовження додатку В.3

А	В	С	Д	У	З	АА	АВ	АС	АД	АЕ
№	Умовне позначення часткового показника	Умовне позначення виду вправ	Часткові показники оцінювання вправ	Середнє значення часткового показника (ЧП _{ср})	Нормований частковий показник (ЧП _{норм})	ЧП _{ср} /ЧП _{норм}	Стратегічний резерв (Ср)	Кп	Стратегічний розрив (СТРР)	Рейтинг
1	Х1	ПатВ	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств	3,350	5	0,670	0,330	0,715563	0,236	18
2	Х2	ПатВ	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ	3,850	5	0,770	0,230	0,840042	0,193	26
3	Х3	ПатВ	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ	3,600	5	0,720	0,280	0,734652	0,206	25
4	Х4	ПатВ	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки	3,200	5	0,640	0,360	0,729898	0,263	14
5	Х5	ПатВ	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації	3,200	5	0,640	0,360	0,643227	0,232	19
6	Х6	ПатВ	Сприяння вирішенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища в відповідності з європейським зеленим курсом	2,800	5	0,560	0,440	0,782605	0,344	3
7	Х7	ПатВ	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві	3,050	5	0,610	0,390	0,559616	0,218	23
8	Х8	ІВ	Відповідність сучасним вимогам та тенденціям за дизайном, формою, кольором	2,750	5	0,550	0,450	0,671121	0,302	9
9	Х9	ІВ	Ступінь відповідності продукції антропометричним параметрам споживачів	3,050	5	0,610	0,390	0,537720	0,210	24
10	Х10	ІВ	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва	2,300	5	0,460	0,540	0,674155	0,364	1
11	Х11	ІВ	Підвищення продуктивності праці	3,100	5	0,620	0,380	0,596188	0,227	21
12	Х12	ПсихВ	Умотивованість споживачів, працівників, партнерів	3,000	5	0,600	0,400	0,609917	0,244	17
13	Х13	ПсихВ	Прояв креативності у виробництві, веденні бізнесу	2,650	5	0,530	0,470	0,694746	0,327	5
14	Х14	ПсихВ	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці. Підвищення кваліфікації працівників	2,700	5	0,540	0,460	0,713715	0,328	4
15	Х15	СВ	Визнання майстерності та професіоналізму працівників	2,500	5	0,500	0,500	0,638591	0,319	7
16	Х16	СВ	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування	2,600	5	0,520	0,480	0,517139	0,248	16
17	Х17	СВ	Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій	2,800	5	0,560	0,440	0,664637	0,292	11
18	Х18	СВ	Відомість бренду підприємства на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу	3,050	5	0,610	0,390	0,570165	0,222	22
19	Х19	СВ	Відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами	2,600	5	0,520	0,480	0,609644	0,293	10
20	Х20	СВ	Підтримка соціальних проектів та суспільних ініціатив	2,550	5	0,510	0,490	0,709254	0,348	2
21	Х21	СВ	Відомість та популярність бренду у професійних колах	2,850	5	0,570	0,430	0,625190	0,269	13
22	Х22	КВ	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності	2,850	5	0,570	0,430	0,605019	0,260	15
23	Х23	КВ	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства	2,800	5	0,560	0,440	0,694095	0,305	8
24	Х24	КВ	Відомість та визнання в професійних та політичних колах першого керівника і/або власників даного підприємства	3,050	5	0,610	0,390	0,584755	0,228	20
25	Х25	КВ	Відомість про підтримку підприємством мистецьких заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах	2,800	5	0,560	0,440	0,734362	0,323	6
26	Х26	КВ	Відомість про підтримку підприємством постійних закладів з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах	3,150	5	0,630	0,370	0,781157	0,289	12

Рис. В.3.9. Розрахунок рейтингів часткових показників репутації підприємства 3 за 2024 р.

Таблиця В.3.1

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 1 за даними 2022 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Розробка та реалізація програми підтримки соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ зв'язків з громадськістю (PR) / Відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)
2	Впровадження автоматизації виробничих процесів для скорочення ручної праці та організація програм підвищення кваліфікації для персоналу.	Виробничий відділ / Відділ персоналу (HR)
3	Розробка та реалізація програми спонсорства та участі у мистецьких заходах і фестивалях національної культури для зміцнення бренду.	Відділ маркетингу / Відділ PR
4	Адаптація та постачання продукції/послуг для потреб Збройних Сил України та оборонного сектору.	Відділ збуту / Відділ розвитку продукту
5	Стимулювання та впровадження креативних підходів та інновацій у виробничі процеси та бізнес-моделі.	Відділ досліджень та розробок (R&D) / Керівництво компанії
6	Проведення аналізу конкурентоспроможності та розробка заходів для зміцнення ринкових позицій.	Відділ стратегічного планування / Відділ маркетингу
7	Впровадження системи мотивації та визнання професійних досягнень, майстерності та професіоналізму працівників.	Відділ персоналу (HR)
8	Підвищення впізнаваності та авторитету бренду серед професійної спільноти через участь у профільних заходах та публікації.	Відділ маркетингу / Відділ PR
9	Розвиток особистого бренду керівництва та власників компанії для підвищення авторитету в професійних та політичних колах.	Відділ PR / Керівництво компанії

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.1

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
10	Реалізація інноваційної стратегії для забезпечення та утримання лідируючих позицій в галузі.	Відділ стратегічного планування / Відділ R&D
11	Формування позитивного репутації та підвищення лояльності клієнтів і партнерів до діяльності підприємства.	Відділ маркетингу / Відділ PR
12	Проведення досліджень та адаптація продукції відповідно до антропометричних параметрів цільових споживачів.	Відділ розвитку продукту / Відділ R&D
13	Розвиток корпоративної культури та створення сприятливих умов для професійного зростання та комунікації працівників.	Відділ персоналу (HR)
14	Налагодження та підтримка постійних зв'язків з територіальною громадою через ініціювання та участь у заходах з розвитку міста/регіону.	Відділ зв'язків з громадськістю (PR) / Відділ КСВ
15	Впровадження екологічно чистих технологій виробництва та розробка системи нешкідливої утилізації продукції.	Відділ охорони праці та екології / Виробничий відділ
16	Розробка та реалізація стратегії виходу на зовнішні ринки, підвищення впізнаваності бренду та налагодження співпраці з іноземними партнерами.	Відділ експорту / Відділ маркетингу
17	Зміцнення позицій бренду на внутрішньому ринку шляхом активної участі у виставках, ярмарках та конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу
18	Моніторинг ринкових трендів та оновлення дизайну, форми та кольорової гами продукції відповідно до сучасних вимог.	Відділ дизайну / Відділ розвитку продукту
19	Розробка та реалізація проектів участі підприємства у програмах відбудови постраждалих територій в рамках відновлення економіки.	Відділ стратегічного розвитку / Відділ КСВ
20	Розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу.	Виробничий відділ / Відділ персоналу (HR)
21	Розробка та впровадження програм лояльності та мотиваційних схем для споживачів, працівників та партнерів.	Відділ маркетингу / Відділ персоналу (HR)
22	Формування та просування репутації продукції як національного продукту для стимулювання патріотичних почуттів споживачів.	Відділ маркетингу / Відділ PR
23	Впровадження та дотримання сучасних стандартів охорони праці для запобігання виробничому травматизму та небезпечним випадкам.	Відділ охорони праці
24	Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу у діяльність підприємства для сприяння вирішенню екологічних проблем та зменшення забруднення.	Відділ охорони праці та екології
25	Організація та підтримка корпоративного волонтерства, спрямованого на допомогу Збройним Силам України.	Відділ персоналу (HR) / Відділ КСВ
26	Організація надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню та внутрішньо переміщеним особам.	Відділ КСВ / Відділ логістики

Таблиця В.3.2

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 1 за даними 2023 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Розробка та реалізація комплексної програми підтримки соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) / Відділ PR
2	Розробка та реалізація стратегії виходу на зовнішні ринки, підвищення впізнаваності бренду та налагодження співпраці з іноземними партнерами.	Відділ експорту / Відділ міжнародного розвитку

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.2

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
3	Впровадження автоматизації виробничих процесів для скорочення ручної праці та організація програм підвищення кваліфікації для персоналу.	Виробничий відділ / Відділ персоналу (HR)
4	Реалізація інноваційної стратегії для забезпечення та утримання лідируючих позицій в галузі.	Відділ стратегічного планування / Відділ R&D
5	Налагодження та підтримка постійних зв'язків з територіальною громадою через ініціювання та участь у заходах з розвитку міста/регіону.	Відділ зв'язків з громадськістю (PR) / Відділ КСВ
6	Впровадження системи мотивації та визнання професійних досягнень, майстерності та професіоналізму працівників.	Відділ персоналу (HR)
7	Стимулювання та впровадження креативних підходів та інновацій у виробничі процеси та бізнес-моделі.	Відділ досліджень та розробок (R&D) / Керівництво компанії
8	Розробка та реалізація програми спонсорства та участі у мистецьких заходах і фестивалях національної культури для зміцнення бренду.	Відділ маркетингу / Відділ PR
9	Адаптація та постачання продукції/послуг для потреб Збройних Сил України та оборонного сектору.	Відділ збуту / Відділ розвитку продукту
10	Зміцнення позицій бренду на внутрішньому ринку шляхом активної участі у виставках, ярмарках та конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу
11	Впровадження екологічно чистих технологій виробництва та розробка системи нешкідливої утилізації продукції.	Відділ охорони праці та екології / Виробничий відділ
12	Розвиток корпоративної культури та створення сприятливих умов для професійного зростання та комунікації працівників.	Відділ персоналу (HR)
13	Проведення досліджень та адаптація продукції відповідно до антропометричних параметрів цільових споживачів.	Відділ розвитку продукту / Відділ R&D
14	Проведення аналізу конкурентоспроможності та розробка заходів для зміцнення ринкових позицій.	Відділ стратегічного планування / Відділ маркетингу
15	Формування позитивного репутації та підвищення лояльності клієнтів і партнерів до діяльності підприємства.	Відділ маркетингу / Відділ PR
16	Моніторинг ринкових трендів та оновлення дизайну, форми та кольорової гами продукції відповідно до сучасних вимог.	Відділ дизайну / Відділ розвитку продукту
17	Розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення продуктивності праці персоналу.	Виробничий відділ / Відділ персоналу (HR)
18	Підвищення впізнаваності та авторитету бренду серед професійної спільноти через участь у профільних заходах та публікації.	Відділ маркетингу / Відділ PR
19	Розвиток особистого бренду керівництва та власників компанії для підвищення авторитету в професійних та політичних колах.	Відділ PR / Керівництво компанії
20	Розробка та впровадження програм лояльності та мотиваційних схем для споживачів, працівників та партнерів.	Відділ маркетингу / Відділ персоналу (HR)
21	Розробка та реалізація проектів участі підприємства у програмах відбудови постраждалих територій в рамках відновлення економіки.	Відділ стратегічного розвитку / Відділ КСВ
22	Впровадження та дотримання сучасних стандартів охорони праці для запобігання виробничому травматизму та небезпечним випадкам.	Відділ охорони праці
23	Формування та просування репутації продукції як національного продукту для стимулювання патріотичних почуттів споживачів.	Відділ маркетингу / Відділ PR
24	Інтеграція принципів Європейського зеленого курсу у діяльність підприємства для сприяння вирішенню екологічних проблем та зменшення забруднення.	Відділ охорони праці та екології
25	Організація та підтримка корпоративного волонтерства, спрямованого на допомогу Збройним Силам України.	Відділ персоналу (HR) / Відділ КСВ
26	Організація надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню та внутрішньо переміщеним особам.	Відділ КСВ / Відділ логістики

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 1 за даними 2024 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Діяльність підприємства спрямована на виявлення та попередження кризових ситуацій, що впливають на виробництво та реалізацію продукції, а також запобігання небезпечним випадкам на виробництві.	Відділ ризиків та безпеки виробництва
2	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування.	Відділ кадрів / HR-менеджер
3	Діяльність підприємства спрямована на підтримку військових та ветеранів, що брали участь у бойових діях, надаючи посильну допомогу ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
4	Діяльність підприємства спрямована на підтримку волонтерського руху, надаючи допомогу ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
5	Діяльність підприємства спрямована на скорочення ручної праці та зростання автоматизованої праці, а також підвищення кваліфікації працівників.	Відділ виробництва / Керівник відділу автоматизації
6	Створення екологічно безпечного виробництва, зменшення рівня забруднення навколишнього середовища з відповідністю європейським зеленим курсом.	Відділ екології та сталого розвитку
7	Забезпечення патріотичного відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
8	Діяльність підприємства спрямована на формування позитивного сприйняття його діяльності, підвищуючи довіру до лояльності.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
9	Забезпечення відсутності шкідливих уникнень продукції та відсутності чи покращення екологічного рівня виробництва.	Відділ контролю якості / Еколог
10	Діяльність підприємства спрямована на підтримку соціальних проєктів та суспільних ініціатив.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
11	Діяльність підприємства спрямована на підвищення продуктивності праці.	Відділ виробництва / Керівник виробництва
12	Створення умов для співробітництва, співпраці та партнерства.	Відділ зовнішніх зв'язків / Менеджер із партнерства
13	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу зелених технологій
14	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей для ЗСУ.	Відділ стратегічного розвитку / Керівник військових проєктів
15	Діяльність підприємства спрямована на визначення майстерності та професійному просуванні працівників.	Відділ кадрів / Менеджер з навчання та розвитку
16	Діяльність підприємства спрямована на гуманітарну допомогу населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарної допомоги

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.3

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
17	Діяльність підприємства спрямована на створення привабливості для лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій.	Відділ інновацій / Керівник інноваційних проектів
18	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на внутрішньому ринку, через участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
19	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на зовнішньому ринку, через співпрацю із зарубіжними партнерами.	Відділ зовнішньоекономічної діяльності / Менеджер з міжнародного маркетингу
20	Діяльність підприємства спрямована на розповсюдження відомості та популярності бренду у професійних колах.	Відділ маркетингу / Менеджер із PR
21	Діяльність підприємства спрямована на відомість та визнання у професійних та політичних колах першого керівника та власників даного підприємства.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Керівник із комунікацій
22	Діяльність підприємства спрямована на забезпечення визначеності у конкурентоспроможності підприємства.	Відділ стратегічного планування / Аналітик ринку
23	Діяльність підприємства спрямована на участь у відбудові територій після відновлення економіки.	Відділ проектного менеджменту / Менеджер з розвитку територій
24	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з культурних проектів
25	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
26	Діяльність підприємства спрямована на відображення сутності вимог та тенденцій за довільною формою, кольором.	Відділ маркетингу / Дизайнер

Таблиця В.3.4

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 2 за даними 2022 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Діяльність підприємства спрямована на виявлення та попередження кризових ситуацій, що впливають на виробництво та реалізацію продукції, а також запобігання небезпечним випадкам на виробництві.	Відділ ризиків та безпеки виробництва
2	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування.	Відділ кадрів / HR-менеджер
3	Діяльність підприємства спрямована на підтримку військових та ветеранів, що брали участь у бойових діях, надаючи посильну допомогу ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм

Продовження додатку В.3

Продовження таблиці В.3.4

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
4	Діяльність підприємства спрямована на підтримку волонтерського руху, надаючи допомогу ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
5	Діяльність підприємства спрямована на скорочення ручної праці та зростання автоматизованої праці, а також підвищення кваліфікації працівників.	Відділ виробництва / Керівник відділу автоматизації
6	Створення екологічно безпечного виробництва, зменшення рівня забруднення навколишнього середовища з відповідністю європейським зеленим курсом.	Відділ екології та сталого розвитку
7	Забезпечення патріотичного відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
8	Діяльність підприємства спрямована на формування позитивного сприйняття його діяльності, підвищуючи довіру до лояльності.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
9	Забезпечення відсутності шкідливих уникнень продукції та відсутності чи покращення екологічного рівня виробництва.	Відділ контролю якості / Еколог
10	Діяльність підприємства спрямована на підтримку соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
11	Діяльність підприємства спрямована на підвищення продуктивності праці.	Відділ виробництва / Керівник виробництва
12	Створення умов для співробітництва, співпраці та партнерства.	Відділ зовнішніх зв'язків / Менеджер із партнерства
13	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу зелених технологій
14	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей для ЗСУ.	Відділ стратегічного розвитку / Керівник військових проектів
15	Діяльність підприємства спрямована на визначення майстерності та професійному просуванні працівників.	Відділ кадрів / Менеджер з навчання та розвитку
16	Діяльність підприємства спрямована на гуманітарну допомогу населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарної допомоги
17	Діяльність підприємства спрямована на створення привабливості для лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій.	Відділ інновацій / Керівник інноваційних проектів
18	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на внутрішньому ринку, через участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
19	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на зовнішньому ринку, через співпрацю із зарубіжними партнерами.	Відділ зовнішньоекономічної діяльності / Менеджер з міжнародного маркетингу

*Продовження додатку В.3**Продовження таблиці В.3.4*

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
20	Діяльність підприємства спрямована на розповсюдження відомості та популярності бренду у професійних колах.	Відділ маркетингу / Менеджер із PR
21	Діяльність підприємства спрямована на відомість та визнання у професійних та політичних колах першого керівника та власників даного підприємства.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Керівник із комунікацій
22	Діяльність підприємства спрямована на забезпечення визначеності у конкурентоспроможності підприємства.	Відділ стратегічного планування / Аналітик ринку
23	Діяльність підприємства спрямована на участь у відбудові територій після відновлення економіки.	Відділ проектного менеджменту / Менеджер з розвитку територій
24	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з культурних проектів
25	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
26	Діяльність підприємства спрямована на відображення сутності вимог та тенденцій за довільною формою, кольором.	Відділ маркетингу / Дизайнер

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 2 за даними 2023 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на внутрішньому ринку, через участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
2	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування.	Відділ кадрів / HR-менеджер
3	Діяльність підприємства спрямована на підтримку соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
4	Скорочення ручної праці, зростання автоматизованої праці, підвищення кваліфікації працівників.	Відділ виробництва / Керівник відділу автоматизації
5	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві, ведення бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу креативних рішень
6	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва.	Відділ екології та сталого розвитку
7	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на зовнішньому ринку, через співпрацю із зарубіжними партнерами.	Відділ зовнішньоекономічної діяльності / Менеджер з міжнародного маркетингу
8	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
9	Діяльність підприємства спрямована на визначення майстерності та професійному просуванні працівників.	Відділ кадрів / Менеджер з навчання та розвитку
10	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
11	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з культурних проектів
12	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
13	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві.	Відділ ризиків та безпеки виробництва
14	Ступінь відповідності продукції внутрішньометричним параметрам споживачів.	Відділ контролю якості / Технолог
15	Підвищення продуктивності праці.	Відділ виробництва / Керівник виробництва
16	Привабливість підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій.	Відділ інновацій / Керівник інноваційних проектів
17	Сприяння виправленню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища з відповідністю європейським зеленим курсом.	Відділ екології та сталого розвитку
18	Діяльність підприємства спрямована на відомість та популярність бренду у професійних колах.	Відділ маркетингу / Менеджер із PR
19	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства.	Відділ стратегічного планування / Аналітик ринку
20	Мотивованість споживачів, працівників, партнерів.	Відділ персоналу / Менеджер із внутрішніх комунікацій
21	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ.	Відділ стратегічного розвитку / Керівник військових проектів

Продовження додатку В.3

Продовження таблиці В.3.5

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
22	Діяльність підприємства спрямована на відомість та визнання у професійних та політичних колах першого керівника та власників даного підприємства.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Керівник із комунікацій
23	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки.	Відділ проектного менеджменту / Менеджер з розвитку територій
24	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарної допомоги
25	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
26	Відоображення сутності вимог та тенденцій за довільною формою, кольором.	Відділ маркетингу / Дизайнер

Таблиця В.3.6

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 2 за даними 2024 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Діяльність підприємства спрямована на підтримку соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
2	Діяльність підприємства спрямована на підтримку постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
3	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з культурних проектів
4	Сприяння виправленню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища з відповідністю європейським зеленим курсом.	Відділ екології та сталого розвитку
5	Діяльність підприємства спрямована на підвищення продуктивності праці.	Відділ виробництва / Керівник виробництва
6	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва.	Відділ контролю якості / Еколог
7	Діяльність підприємства спрямована на відомість та популярність бренду у професійних колах.	Відділ маркетингу / Менеджер із PR
8	Діяльність підприємства спрямована на створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування.	Відділ кадрів / HR-менеджер
9	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства.	Відділ стратегічного планування / Аналітик ринку
10	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві, ведення бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.6

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
11	Відомість про підприємство підтримкою постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
12	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
13	Мотивованість споживачів, працівників, партнерів.	Відділ персоналу / Менеджер із внутрішніх комунікацій
14	Ступінь відповідності продукції внутрішньометричним параметрам споживачів.	Відділ контролю якості / Технолог
15	Діяльність підприємства спрямована на відомість та визнання у професійних та політичних колах першого керівника та власників даного підприємства.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Керівник із комунікацій
16	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
17	Діяльність підприємства спрямована на визначення майстерності та професійному просуванні працівників.	Відділ кадрів / Менеджер з навчання та розвитку
18	Діяльність підприємства спрямована на відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами.	Відділ зовнішньоекономічної діяльності / Менеджер з міжнародного маркетингу
19	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу зелених технологій
20	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві.	Відділ ризиків та безпеки виробництва
21	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ.	Відділ стратегічного розвитку / Керівник військових проектів
22	Привабливість підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій.	Відділ інновацій / Керівник інноваційних проектів
23	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарної допомоги
24	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
25	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на внутрішньому ринку, через участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
26	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки.	Відділ проектного менеджменту / Менеджер з розвитку територій

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 3 за даними 2022 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Діяльність підприємства спрямована на підтримку соціальних проектів та суспільних ініціатив.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
2	Діяльність підприємства спрямована на підтримку постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
3	Діяльність підприємства спрямована на відомість про підприємство підтримкою місцевих заходів, фестивалів національної культури та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з культурних проектів
4	Сприяння виправленню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення навколишнього середовища з відповідністю європейським зеленим курсом.	Відділ екології та сталого розвитку
5	Діяльність підприємства спрямована на підвищення продуктивності праці.	Відділ виробництва / Керівник виробництва
6	Нешкідлива утилізація продукції та відсутність чи покращення екологічного рівня виробництва.	Відділ контролю якості / Еколог
7	Діяльність підприємства спрямована на відомість та популярність бренду у професійних колах.	Відділ маркетингу / Менеджер із PR
8	Діяльність підприємства спрямована на створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування.	Відділ кадрів / HR-менеджер
9	Впевненість у конкурентоспроможності підприємства.	Відділ стратегічного планування / Аналітик ринку
10	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві, ведення бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу креативних рішень
11	Відомість про підприємство підтримкою постійних зв'язків з територіальною громадою як ініціатора і/або учасника заходів з розвитку міста, регіону та фактична участь у таких заходах.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Менеджер з регіонального розвитку
12	Патріотичні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
13	Мотивованість споживачів, працівників, партнерів.	Відділ персоналу / Менеджер із внутрішніх комунікацій
14	Ступінь відповідності продукції внутрішньометричним параметрам споживачів.	Відділ контролю якості / Технолог
15	Діяльність підприємства спрямована на відомість та визнання у професійних та політичних колах першого керівника та власників даного підприємства.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Керівник із комунікацій
16	Позитивне сприйняття підприємства, лояльність до його діяльності.	Відділ зі зв'язків з громадськістю / Менеджер із корпоративної соціальної відповідальності
17	Діяльність підприємства спрямована на визначення майстерності та професійному просуванні працівників.	Відділ кадрів / Менеджер з навчання та розвитку
18	Діяльність підприємства спрямована на відомість бренду на зовнішньому ринку, співпраця із зарубіжними партнерами.	Відділ зовнішньоекономічної діяльності / Менеджер з міжнародного маркетингу
19	Діяльність підприємства спрямована на прояв креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу.	Відділ інновацій та розвитку / Керівник відділу зелених технологій
20	Попередження виникнення травматичних та небезпечних випадків на виробництві.	Відділ ризиків та безпеки виробництва

Продовження додатку В.3

Продовження таблиці В.3.7

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
21	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей, для ЗСУ.	Відділ стратегічного розвитку / Керівник військових проєктів
22	Привабливість підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій.	Відділ інновацій / Керівник інноваційних проєктів
23	Гуманітарна допомога населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарної допомоги
24	Участь у волонтерському русі, допомога ЗСУ.	Відділ соціальної підтримки / Керівник благодійних програм
25	Діяльність підприємства спрямована на створення відомості бренду на внутрішньому ринку, через участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
26	Участь у відбудові територій під час відновлення економіки.	Відділ проєктного менеджменту / Менеджер з розвитку територій

Таблиця В.3.8

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 3 за даними 2023 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Забезпечення відсутності травматичних та небезпечних випадків на виробництві є ключовим для ідеологічного враження.	Відділ охорони праці та виробничої безпеки
2	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування є важливим аспектом соціального враження.	Відділ управління персоналом та корпоративної культури
3	Розвиток соціальних проєктів та соціальних ініціатив сприяє позитивному соціальному враженню.	Відділ соціальних програм та зв'язків з громадськістю
4	Оптимізація та підтримання належної продуктивності праці є важливим для ідеологічного враження.	Виробничий відділ / Керівник виробництва
5	Підтримка адаптивності продукції до змін та тенденцій за формою, кольором та іншими візуальними параметрами є ключовим для ідеологічного враження.	Відділ маркетингу та дизайну
6	Встановлення відповідності продукції метрологічним параметрам стосовно їх ступеня є важливим для ідеологічного враження.	Відділ контролю якості / Метролог
7	Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій, підсилює соціальне враження.	Відділ досліджень та розробок / Директор з інновацій
8	Підтримка креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу є важливим для психологічного враження.	Відділ екологічної безпеки / Фахівець з екології
9	Забезпечення повної відповідності вимогам або стандартам міжнародного культурного та фактичного співробітництва є ключовим для культурного враження.	Відділ міжнародних зв'язків та співробітництва
10	Уникнення шкідливого впливу продукції та відсутність чи скорочення екологічного навантаження виробництва є пріоритетом для ідеологічного враження.	Відділ екологічної безпеки / Головний еколог
11	Свідоме співпраця з державними установами та суспільними організаціями є важливою для культурного враження.	Відділ зі зв'язків з державними органами / Директор з розвитку
12	Підтримка стабільності та процвітання партнерських відносин є основою для психологічного враження.	Відділ по роботі з партнерами / Керівник відділу партнерства

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.8

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
13	Розвиток позитивного сприйняття підприємства та його лояльності є важливим для соціального враження.	Відділ по зв'язках з громадськістю / Прес-секретар
14	Прискорення ручної праці та зростання автоматизованої праці, підвищення кваліфікації працівників є значним для психологічного враження.	Відділ навчання та розвитку персоналу / Тренінговий центр
15	Визначення майстерності та професіоналізму працівників є важливим для соціального враження.	Відділ кадрів / HR-менеджер
16	Зміцнення патріотичного враження через участь у волонтерському русі та допомогу ЗСУ є пріоритетним завданням.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Директор з КСВ
17	Встановлення бренду на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу є важливим для соціального враження.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
18	Активна участь у видобувній території під час відновлення економіки є пріоритетом для патріотичного враження.	Відділ по зв'язках з місцевими органами влади / Представник з регіонального розвитку
19	Розширення відомості бренду на зовнішньому ринку, співпраця з зарубіжними партнерами є важливим для соціального враження.	Міжнародний відділ / Керівник міжнародних проектів
20	Покращення патріотичного враження шляхом гімназійної допомоги населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор гуманітарних програм
21	Підвищення відомості та популярності бренду у професійних колах є важливим для соціального враження.	Відділ маркетингу / PR-менеджер
22	Зміцнення конкурентоспроможності підприємства є ключовим для культурного враження.	Відділ стратегічного розвитку / Директор зі стратегії
23	Збільшення присутності в професійних та політичних колах першого керівництва або власників даного підприємства є важливим для культурного враження.	Відділ зв'язків з громадськістю / Голова правління
24	Патрульні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств є важливими для патріотичного враження.	Відділ збуту / Менеджер зі збуту
25	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей для ЗСУ є ключовим для патріотичного враження.	Військово-промисловий відділ / Директор з виробництва
26	Сприяння покращенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейським зеленим курсом є пріоритетом для патріотичного враження.	Відділ екологічної безпеки / Керівник відділу сталого розвитку

Таблиця В.3.9

Заходи стратегічного плану підвищення і розвитку репутації для підприємства 3 за даними 2024 р.

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
1	Зміцнення конкурентоспроможності підприємства є ключовим для культурного враження.	Відділ стратегічного розвитку / Директор
2	Сприяння покращенню екологічних проблем, зменшенню рівня забруднення зовнішнього середовища у відповідності з європейським зеленим курсом є пріоритетом для патріотичного враження.	Відділ екологічної безпеки / Керівник відділу сталого розвитку
3	Прискорення ручної праці, зростання автоматизованої праці, підвищення кваліфікації працівників є значним для психологічного враження.	Відділ навчання та розвитку персоналу / Тренінговий центр

Продовження додатку В.3
Продовження таблиці В.3.9

Рейтинг заходу	Сутність заходу стратегічного плану	Відповідальний підрозділ / посада
4	Підтримка креативності у виробництві та розвиток зеленого бізнесу є важливим для психологічного враження.	Відділ екологічної безпеки / Фахівець з екології
5	Забезпечення повної відповідності вимогам або стандартам міжнародного культурного та фактичного співробітництва є ключовим для культурного враження.	Відділ міжнародних зв'язків та співробітництва
6	Оптимізація та підтримання належної продуктивності праці є важливим для ідеологічного враження.	Виробничий відділ / Керівник виробництва
7	Визначення майстерності та професіоналізму працівників є важливим для соціального враження.	Відділ кадрів / HR-менеджер
8	Розвиток соціальних проектів та соціальних ініціатив сприяє позитивному соціальному враженню.	Відділ соціальних програм та зв'язків з громадськістю
9	Підвищення відомості та популярності бренду у професійних колах є важливим для соціального враження.	Відділ маркетингу / PR-менеджер
10	Розширення відомості бренду на зовнішньому ринку, співпраця з зарубіжними партнерами є важливим для соціального враження.	Міжнародний відділ / Керівник міжнародних проектів
11	Приналежність підприємства до лідерів галузі, в тому числі за рахунок інновацій, підсилює соціальне враження.	Відділ досліджень та розробок / Директор з інновацій
12	Свідома співпраця з державними установами та суспільними організаціями є важливою для культурного враження.	Відділ зі зв'язків з державними органами / Директор з розвитку
13	Розвиток позитивного сприйняття підприємства та його лояльності є важливим для соціального враження.	Відділ по зв'язках з громадськістю / Прес-секретар
14	Активна участь у видобувній території під час відновлення економіки є пріоритетом для патріотичного враження.	Відділ по зв'язках з місцевими органами влади / Представник з регіонального розвитку
15	Збільшення присутності в професійних та політичних колах першого керівництва або власників даного підприємства є важливим для культурного враження.	Відділ зв'язків з громадськістю / Голова правління
16	Створення сприятливого клімату для розвитку працівників та організаційної культури для спілкування є важливим аспектом соціального враження.	Відділ управління персоналом та корпоративної культури
17	Підтримка стабільності та процвітання партнерських відносин є основою для психологічного враження.	Відділ по роботі з партнерами / Керівник відділу партнерства
18	Патрульні відчуття в процесі споживання послуг чи продукції вітчизняних підприємств є важливими для патріотичного враження.	Відділ збуту / Менеджер зі збуту
19	Покращення патріотичного враження шляхом гімназійної допомоги населенню та переселенцям в евакуації.	Відділ соціальної підтримки / Координатор соцпрограм
20	Становлення бренду на внутрішньому ринку, участь у виставках, ярмарках, конкурсах з брендингу є важливим для соціального враження.	Відділ маркетингу / Бренд-менеджер
21	Зміцнення патріотичного враження через участь у волонтерському русі та допомогу ЗСУ є пріоритетним завданням.	Відділ корпоративної соціальної відповідальності / Директор з КСВ
22	Підтримка адаптивності продукції до змін та тенденцій за формою, кольором та іншими візуальними параметрами є ключовим для ідеологічного враження.	Відділ маркетингу та дизайну
23	Забезпечення відсутності травматичних та небезпечних випадків на виробництві є ключовим для ідеологічного враження.	Відділ охорони праці та виробничої безпеки
24	Встановлення відповідності продукції метрологічним параметрам стосовно їх ступеня є важливим для ідеологічного враження.	Відділ контролю якості / Метролог
25	Використання продукції чи надання послуг для досягнення воєнних цілей для ЗСУ є ключовим для патріотичного враження.	Військово-промисловий відділ / Директор з виробництва
26	Уникнення шкідливого впливу продукції та відсутність чи скорочення екологічного навантаження виробництва є пріоритетом для ідеологічного враження.	Відділ екологічної безпеки / Головний еколог

Додаток Г

Анкета для проведення форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій

Форсайт

В І U G X

Експертне опитування щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій в залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації для підприємства.

Чи вважаєте Ви переговори дієвим інструментом для покращення позицій підприємства в конкурентному середовищі та заключення договорів і контрактів між підприємством та партнерами ? *

☐ Так

☐ Ні

Чи вважаєте Agile-методологію дієвим інструментом для покращення організації роботи фахівців підприємства над розробленням і реалізацією певних стратегічних проектів ? *

☐ Так

☐ Ні

Вкажіть сферу Вашої професійної діяльності або професійних інтересів: *

☐ менеджмент, стратегічне управління

☐ маркетинг, PR, комунікації

☐ ведення ділових переговорів

☐ наукове прогнозування та моделювання

☐ інше

Вкажіть стаж Вашої професійної діяльності: *

☐ до 10 років

☐ 10-20 років

☐ більше 20 років

Рис. Г.1. Скрін гугл-форми

Шановний респонденте!

Вибір виду стратегії переговорів підприємства залежить від таких важливих параметрів, як **атрактивність** (відображає інтегральну оцінку узагальнених результатів діяльності підприємства за вихідної сукупністю часткових показників, тобто за раціональною складовою) та **репутація** (відображає інтегральну оцінку емоційної складової сприйняття діяльності підприємства партнерами у конкурентному просторі за вихідної сукупністю часткових показників).

Стратегії переговорів можна згрупувати за видами:

1. Пристосування. (Учасник жертвує своїми інтересами заради збереження відносин із іншою стороною. Підходить, якщо питання не є важливим або для підтримки довгострокового партнерства)
2. Ігнорування. (Сторони уникають обговорення проблеми, сподіваючись, що вона вирішиться сама собою. Використовується, якщо проблема несуттєва або якщо час працює на користь однієї із сторін)
3. Домінування. (Одна сторона нав'язує свої умови, не зважаючи на інтереси іншої. Ефективно за наявності явної переваги у ресурсах, владі чи впливі).
4. Маніпуляція. (Використання прихованих прийомів, обману чи психологічного тиску для отримання вигоди. Може бути небезпечна для довгострокових відносин, оскільки знижує довіру між сторонами).
5. Суперництво. (Кожна сторона прагне здобути гору, не поступаючись опоненту. Часто застосовується у конкурентному середовищі чи коли ресурси суворо обмежені).
6. Компроміс. (Обидві сторони йдуть на часткові поступки, щоб дійти взаємоприйняттого рішення. Корисний, коли час обмежений або необхідно швидко досягти угоди).
7. Співробітництво. (Сторони працюють разом, щоб знайти оптимальне рішення, яке принесе користь усім. Оптимально для довгострокового партнерства та стійких домовленостей).

Просимо дати відповіді які стратегії переговорів з перелічених вище доречно використовувати для різних комбінацій набутих підприємством якісних рівнів атрактивності та репутації. **У кожному стовпчику повинна бути одна відповідь за 1 обраним балом.**

Проранжуйте за 7-бальною шкалою відповідність **кожної стратегії переговорів (за строчками)** комбінаціям досягнутих якісних рівнів репутації та атрактивності підприємства, де 7 балів – стратегія переговорів **є** адекватною вказаним досягнутим рівням репутації та атрактивності підприємства, 1 бал – стратегія переговорів **не** відповідає вказаним досягнутим рівням репутації та атрактивності підприємства.

Описание (необязательно)

Рис. Г.2. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький							
	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній *							
	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.3. Скрін гугл-форми (продовження)

Продовження додатку Г

Рівень репутації **низький** - рівень атрактивності **високий** *

	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації **середній** - рівень атрактивності **низький** *

	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.4. Скрін гугл-форми (продовження)

...

Рівень репутації **середній** - рівень атрактивності **середній** *

	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації **середній** - рівень атрактивності **високий** *

	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.5. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький *							
	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній *							
	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.6. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий *							
	1	2	3	4	5	6	7
Пристосу...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ігноруван...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Домінува...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Маніпуля...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Суперниц...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Компроміс	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Співробіт...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.7. Скрін гугл-форми (продовження)

...

Шановний респонденте!

Просимо висловити Вашу думку щодо відповідності використання кожної Agile технологій підприємством (за строчкою) для забезпечення гнучкості організації роботи його співробітників над розробленням стратегічних проєктів.

1. Scrum. (Чітка структура з визначеними ролями (Scrum Master, Product Owner) та спринтам. Розробка складних продуктів з потребою швидкої адаптації. Гнучкість, прозорість, регулярний зворотний зв'язок. Вимагає дисципліни, не підходить для проєктів з постійними змінами пріоритетів.).
2. Kanban. (Візуалізація завдань на дошці, обмеження Work in Progress (WIP), відсутність чітких спринтів. Процеси з безперервним потоком, підтримка та обслуговування. Простота впровадження, гнучкість. Може призвести до перевантаження без обмежень WIP.).
3. Lean. (Орієнтація на мінімізацію витрат та усунення зайвих процесів. Оптимізація процесів, виробництво, розробка Minimum viable product (MVP). Зменшення витрат, підвищення ефективності. Вимагає глибокого розуміння процесів, складність впровадження у великих організаціях.).
4. Extreme Programming (XP). (Інтенсивне тестування, парне програмування, часті релізи. Проєкти з високими вимогами до якості коду та частими змінами. Висока якість коду, мінімізація багів. Високі витрати на тестування, потребує досвідченої команди.).
5. Crystal. (Мінімізація бюрократії, адаптація під розмір команди та критичність проєкту. Невеликі команди, де важлива швидка адаптація. Гнучкість, відсутність зайвих процесів. Вимагає дисципліни, складність масштабування.).
6. Feature-Driven Development (FDD). (Орієнтація на розробку функціоналу з детальним плануванням. Великі проєкти з чіткими вимогами. Чітка документація, передбачуваність. Не підходить для малих команд, обмежена гнучкість).
7. Scrumban. (Поєднання Scrum та Kanban, баланс між структурою та гнучкістю. Команди, яким потрібна адаптивність Kanban з ітераціями Scrum. Гнучкість, прозорість, баланс між плануванням та адаптацією. Гнучкість, прозорість, баланс між плануванням та адаптацією.).

Просимо дати відповіді: які види Agile технологій доречно використовувати для різних комбінацій набутих підприємством якісних рівнів **атрактивності** та репутації. **У кожному стовпчику повинна бути одна відповідь за 1 обраним балом.**

Проранжуйте за 7-бальною шкалою відповідність **кожної Agile технології (за строчками)** комбінаціям досягнутих якісних рівнів репутації та атрактивності підприємства, де 7 балів – Agile технологія повністю відповідає вказаним досягнутим рівням репутації та атрактивності підприємства; 1 бал – Agile технологія не відповідає вказаним досягнутим рівням репутації та атрактивності підприємства.

Рис. Г.8. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації **низький** - рівень атрактивності **низький** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації **низький** - рівень атрактивності **середній** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.9. Скрін гугл-форми (продовження)

...

Рівень репутації **низький** - рівень атрактивності **високий** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації **середній** - рівень атрактивності **низький** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.10. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній *							
	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий *							
	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.11. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації **високий** - рівень атрактивності **низький** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рівень репутації **високий** - рівень атрактивності **середній** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.12. Скрін гугл-форми (продовження)

Рівень репутації **високий** - рівень атрактивності **високий** *

	1	2	3	4	5	6	7
Scrum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kanban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lean	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Extreme P...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Crystal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feature-Dr...	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scrumban	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Рис. Г.13. Скрін гугл-форми (закінчення)

Додаток Д

Результати оброблення відповідей експертів щодо інформаційно-комунікаційного форсайту з визначення і використання пріоритетних стратегій переговорів

Таблиця Д.1

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг ¹	Сума рангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	22	1	2	2	1	2	5	5,428571	190,00
Ігнорування	3	3	18	1	4	4	2	4,428571	155,00
Домінування	0	4	4	3	3	2	19	2,514286	88,00
Маніпуляція	2	2	2	23	3	2	1	4,057143	142,00
Суперництво	0	1	5	3	4	20	2	2,771429	97,00
Компроміс	1	20	2	3	4	3	2	4,828571	169,00
Співробітництво	7	4	2	0	16	2	4	3,971429	139,00

¹ розраховано в ПП STATISTICA за методом Friedman ANOVA

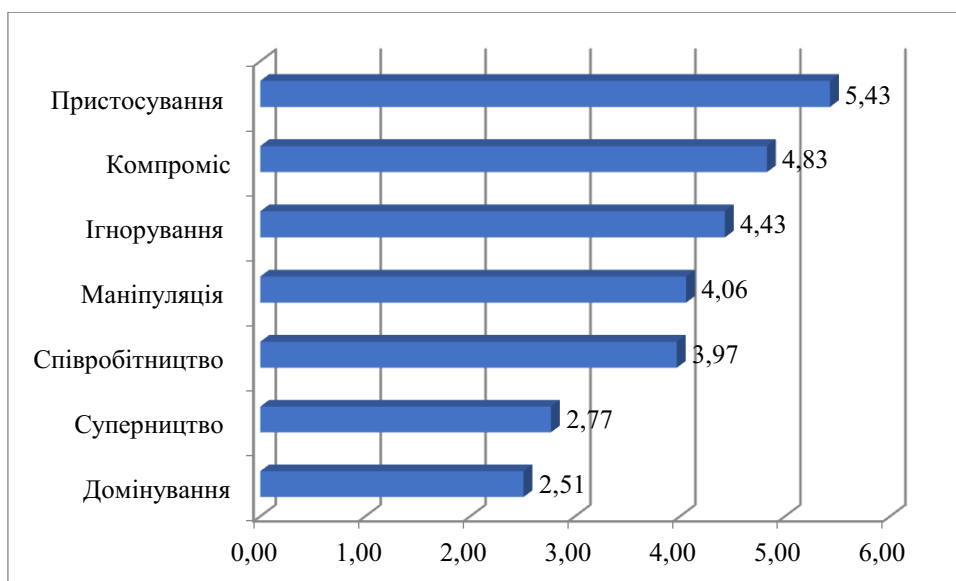


Рис. Д.1. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

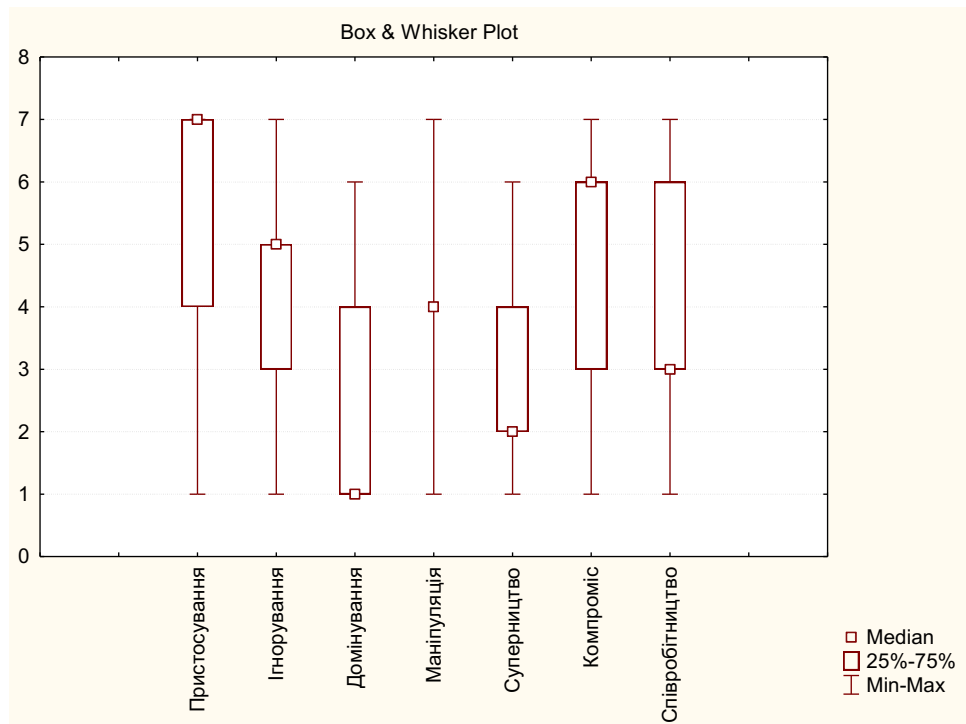


Рис.Д.2. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

Таблиця Д.2

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	21	2	5	0	1	3	3	5,600000	196,00
Ігнорування	2	5	0	19	2	2	5	3,857143	135,00
Домінування	0	0	4	3	5	2	21	2,057143	72,00
Маніпуляція	1	1	4	5	4	20	1	3,000000	105,00
Суперництво	1	3	3	5	21	2	0	3,628571	127,00
Компроміс	2	6	18	2	1	5	1	4,628571	162,00
Співробітництво	8	18	1	1	1	1	5	5,228571	183,00

Продовження додатку Д

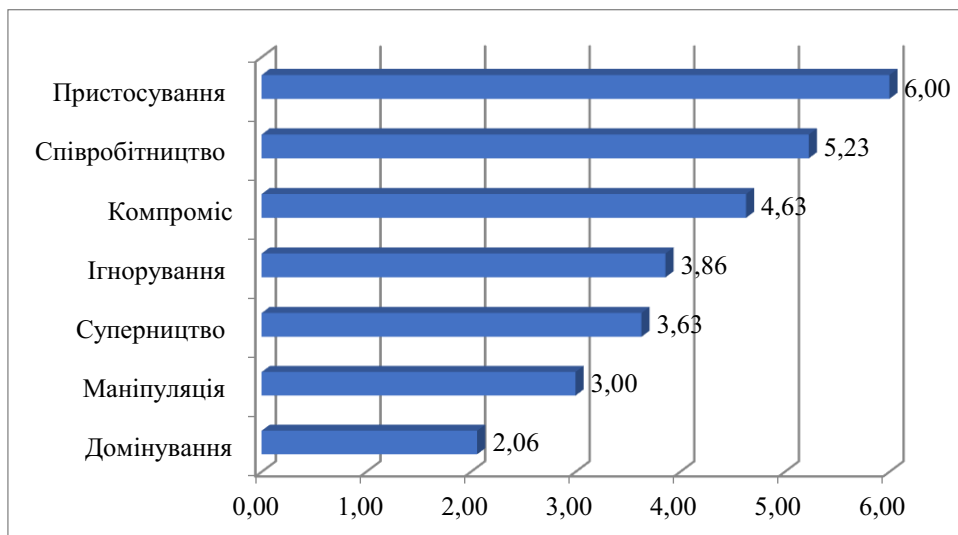


Рис. Д.3. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

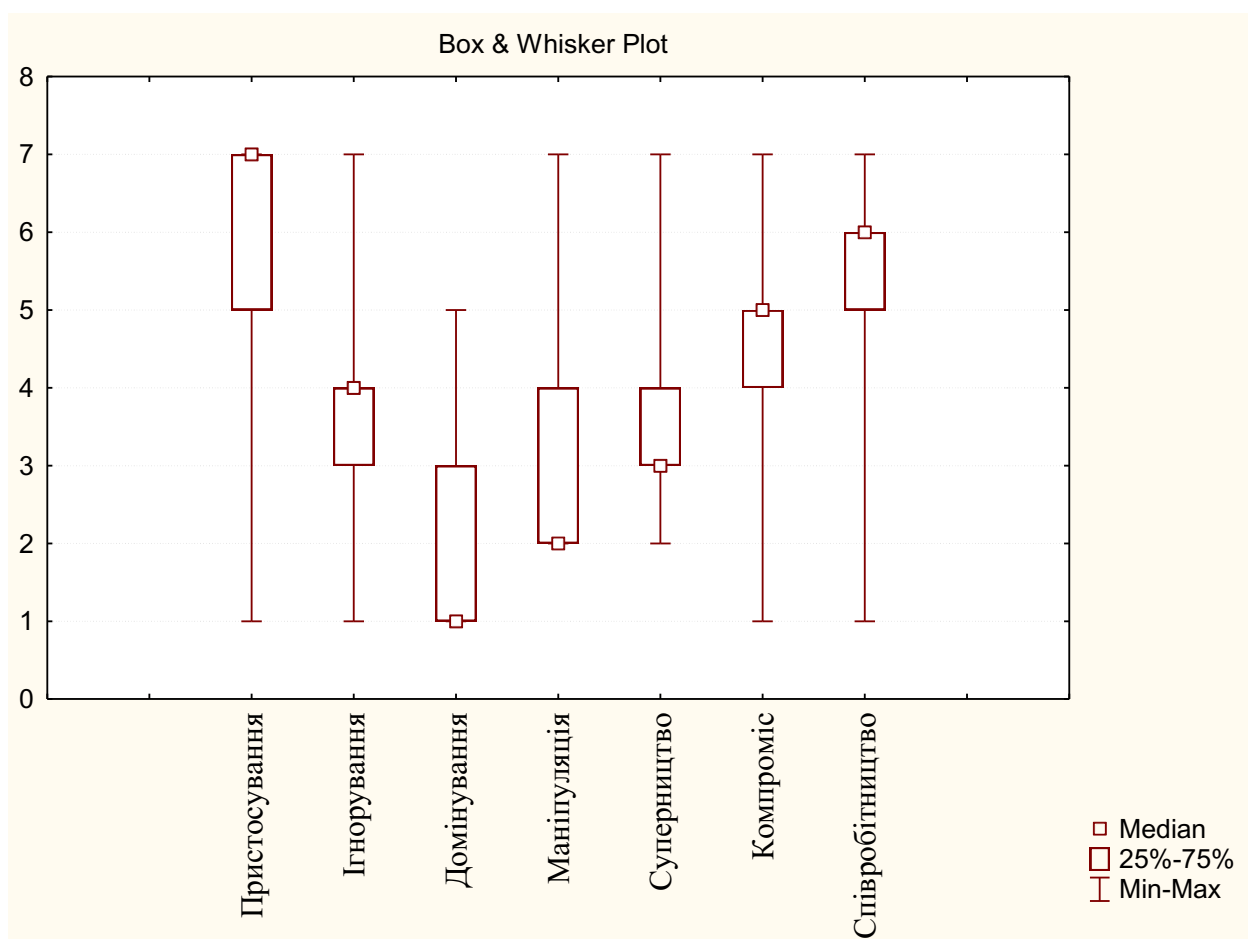


Рис. Д.4. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів
для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	4	3	2	2	3	1	20	2,714286	95,00
Ігнорування	0	2	3	4	1	20	5	2,600000	91,00
Домінування	15	4	4	4	3	5	0	5,257143	184,00
Маніпуляція	3	13	4	5	8	1	1	4,742857	166,00
Суперництво	0	3	18	4	6	0	4	4,171429	146,00
Компроміс	3	6	2	1	14	8	1	3,714286	130,00
Співробітництво	10	4	2	15	0	0	4	4,800000	168,00

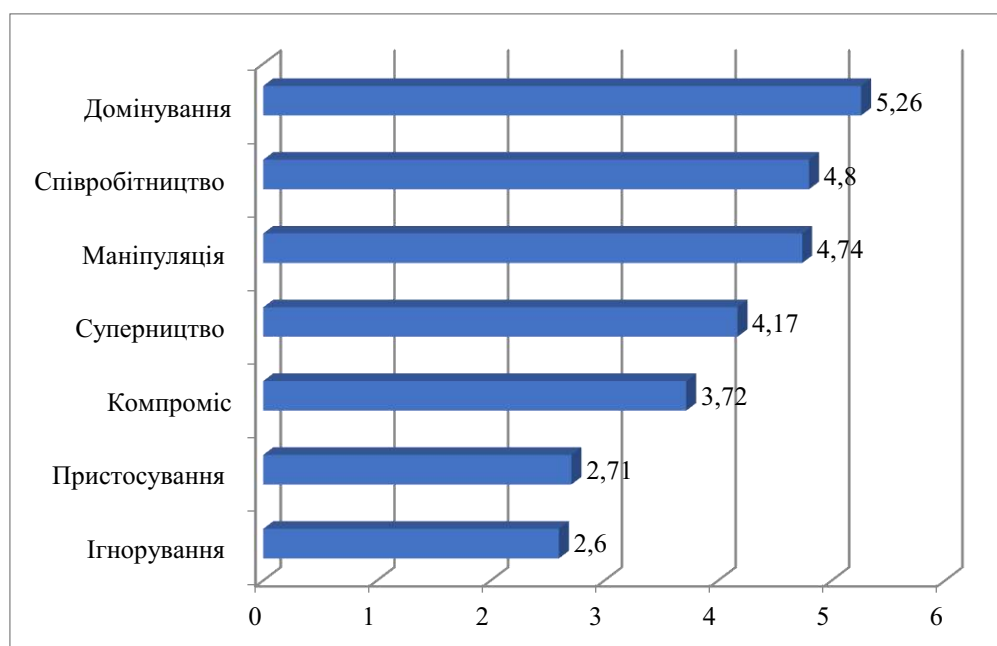


Рис. Д.5. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»

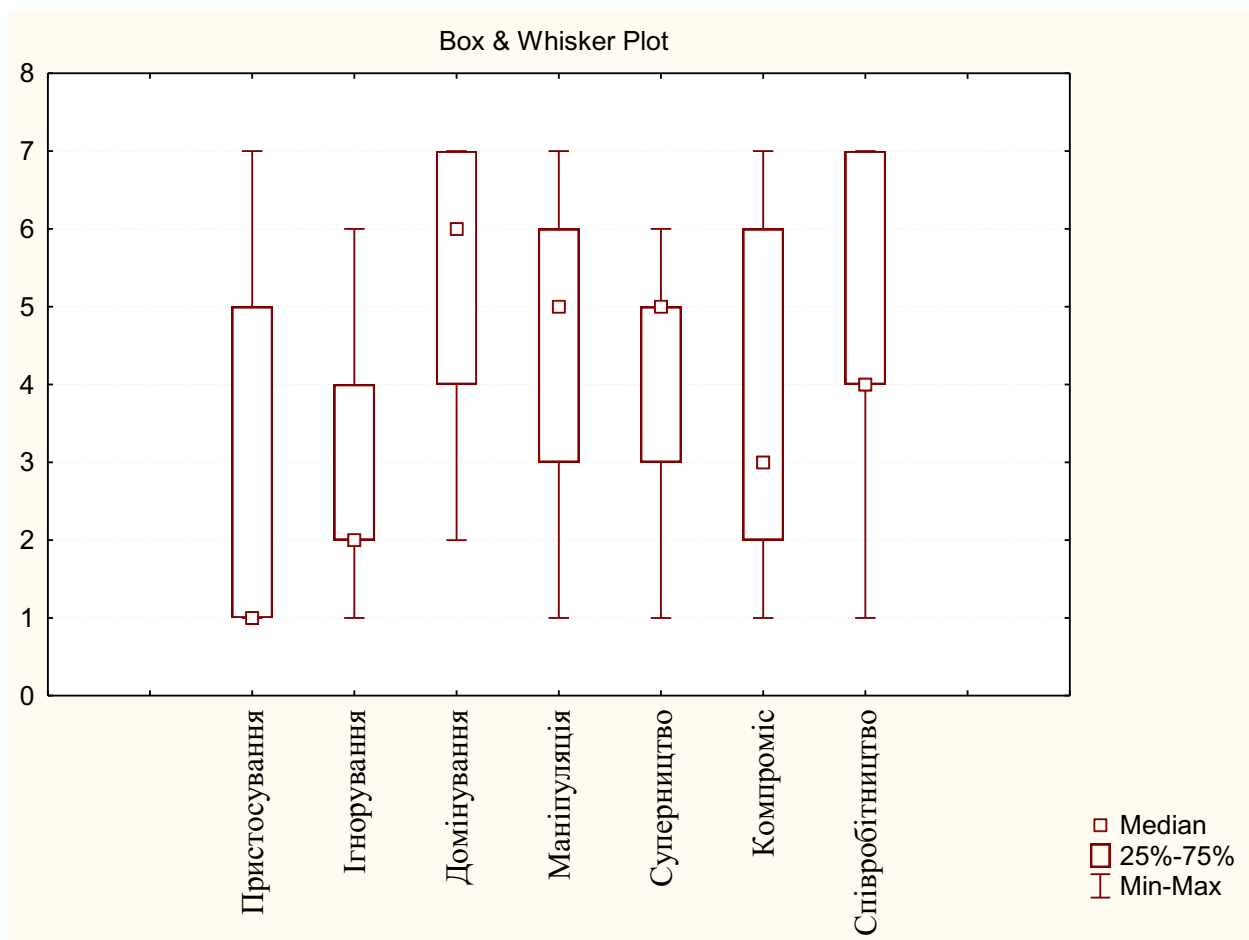


Рис. Д.6. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»

Таблиця Д.4

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	2	18	2	3	3	4	3	4,685714	164,00
Ігнорування	19	2	0	2	6	2	4	5,114286	179,00
Домінування	0	2	2	1	20	6	4	2,914286	102,00
Маніпуляція	2	0	4	23	2	2	2	3,942857	138,00
Суперництво	1	5	4	2	2	18	3	3,142857	110,00
Компроміс	3	5	21	3	2	1	0	5,028571	176,00
Співробітництво	8	3	2	1	0	2	19	3,171429	111,00

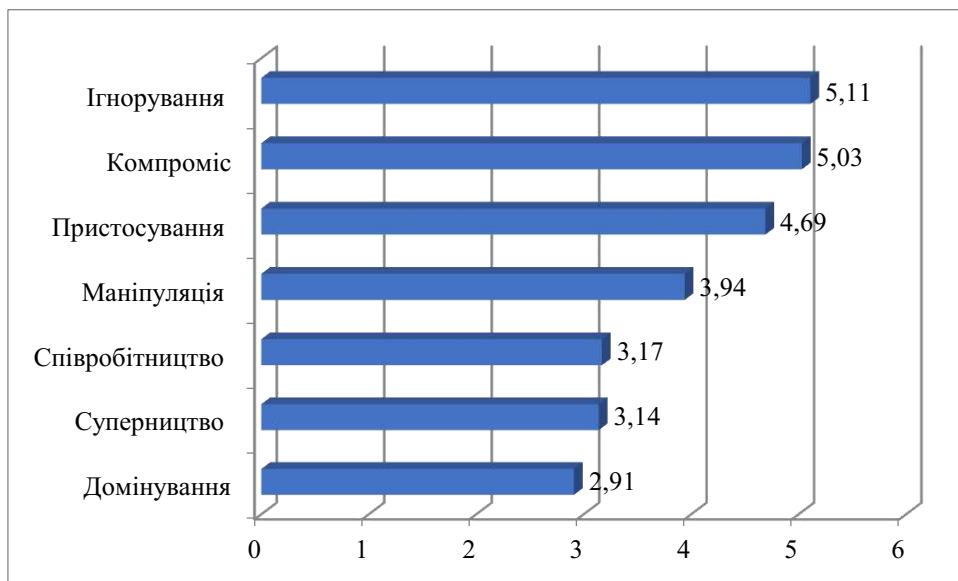


Рис. Д.7. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

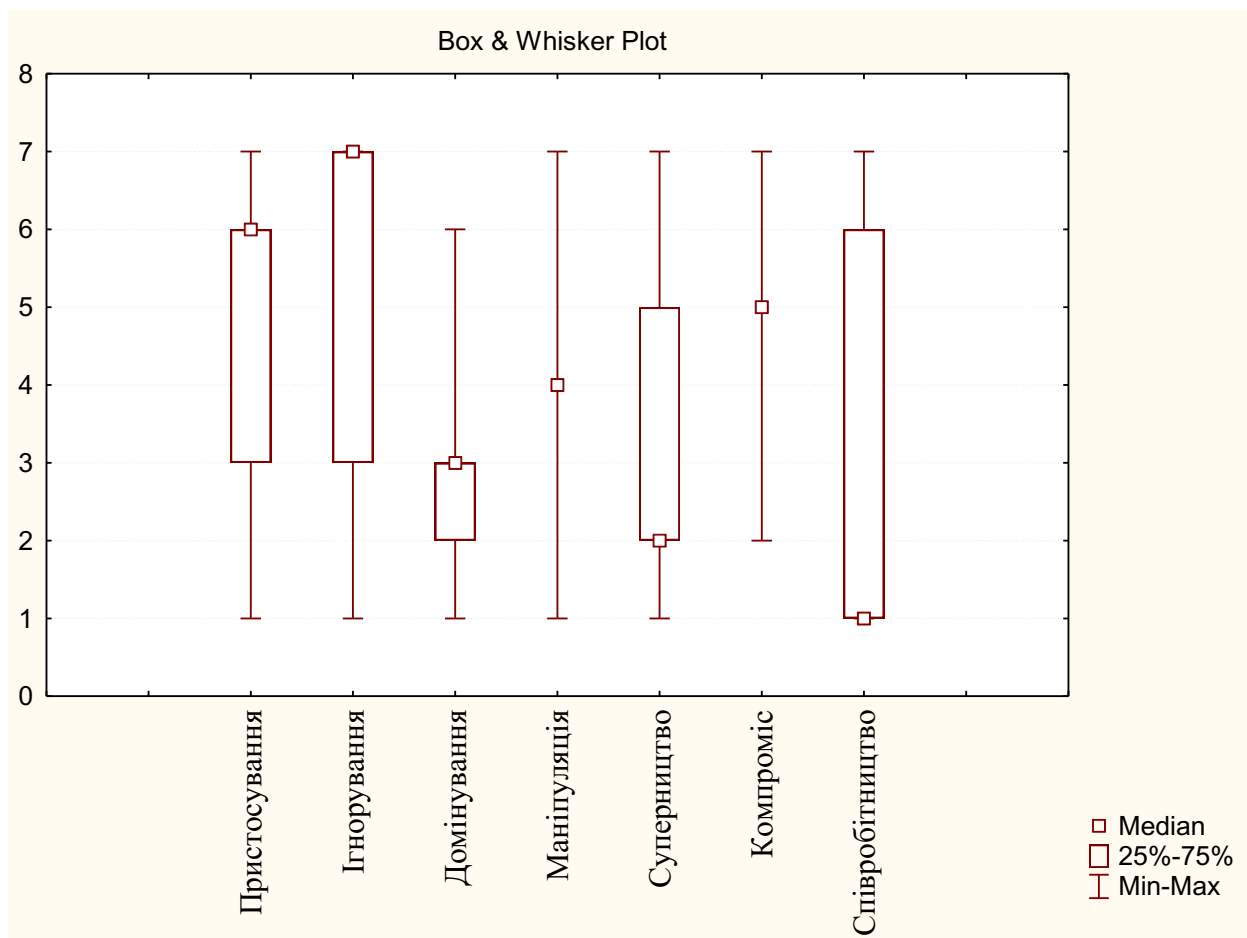


Рис.Д.8. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	1	3	1	3	1	3	23	2,114286	74,00
Ігнорування	0	1	4	1	2	23	4	2,457143	86,00
Домінування	2	3	0	4	21	3	2	3,400000	119,00
Маніпуляція	19	0	3	4	4	1	4	5,200000	182,00
Суперництво	0	1	6	20	4	4	0	3,885714	136,00
Компроміс	3	23	3	3	2	1	0	5,542857	194,00
Співробітництво	10	4	18	0	10	0	2	5,400000	189,00

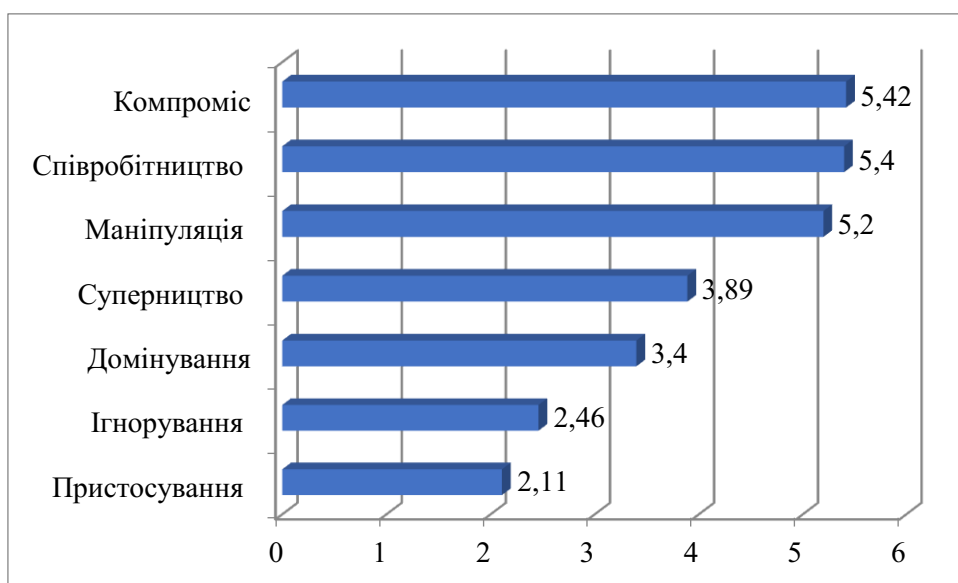


Рис. Д.9. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»

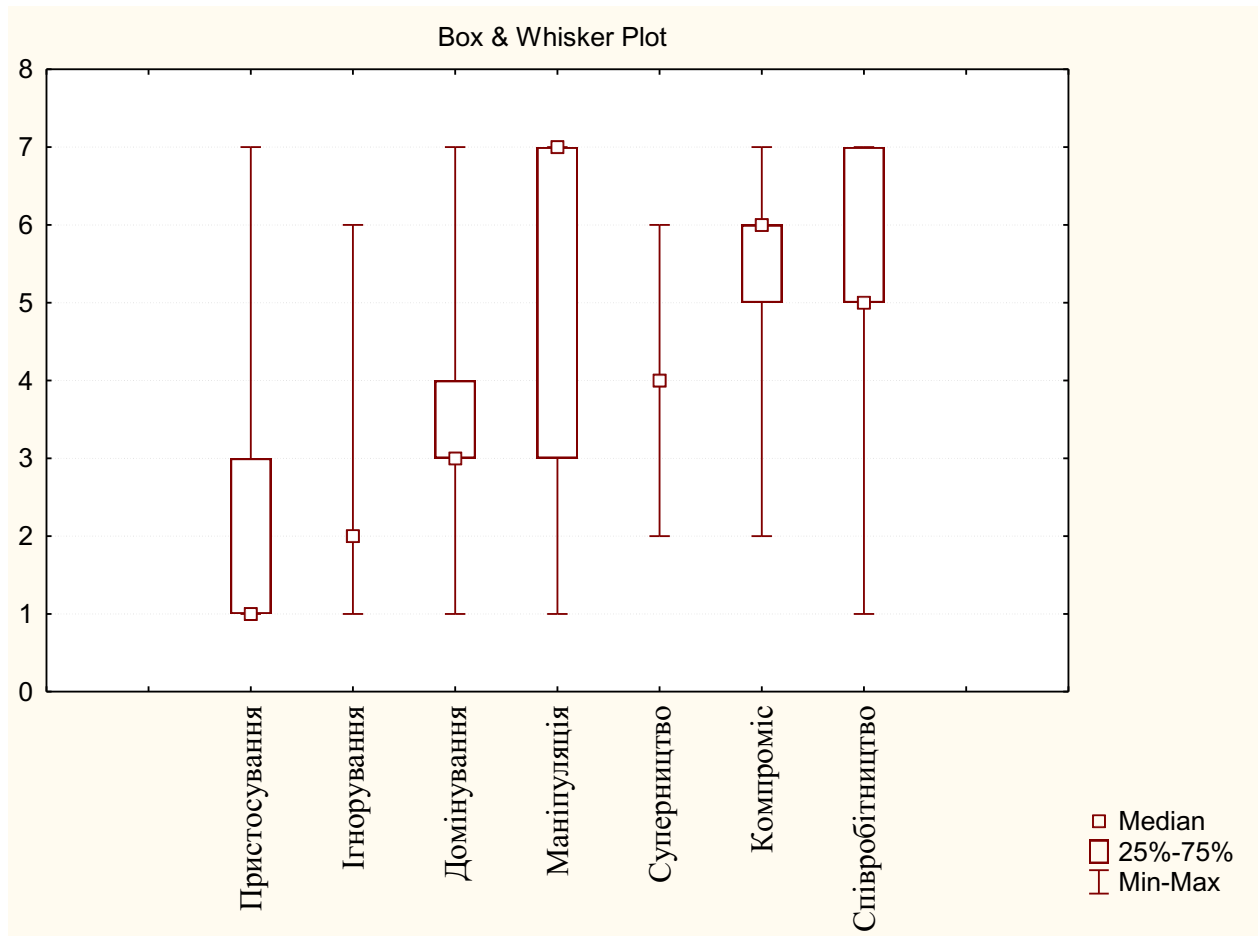


Рис. Д.10. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»

Таблиця 6

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	1	1	1	1	4	4	23	1,857143	65,00
Ігнорування	0	0	1	1	3	25	5	2,085714	73,00
Домінування	2	3	1	21	5	1	2	4,000000	140,00
Маніпуляція	1	1	3	6	19	3	2	3,342857	117,00
Суперництво	4	20	9	1	1	0	0	5,714286	200,00
Компроміс	3	7	18	3	2	1	1	4,971429	174,00
Співробітництво	24	3	2	2	1	1	2	6,028571	211,00

Продовження додатку Д

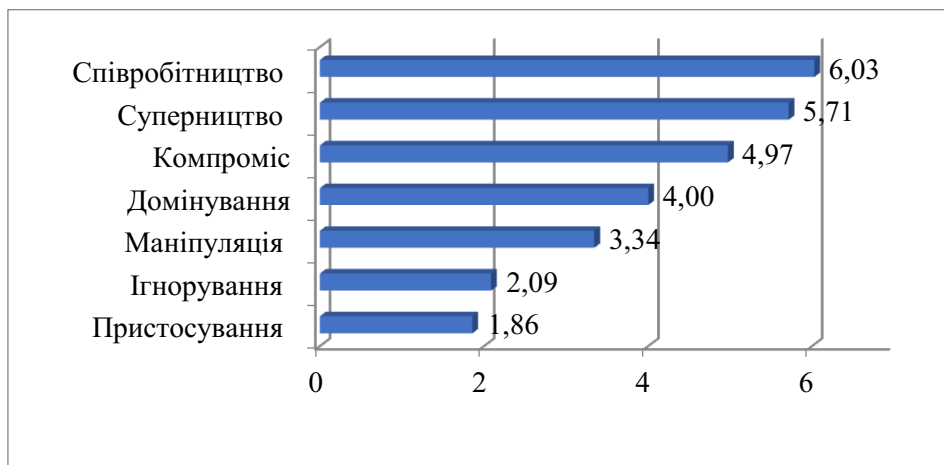


Рис. Д.11. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

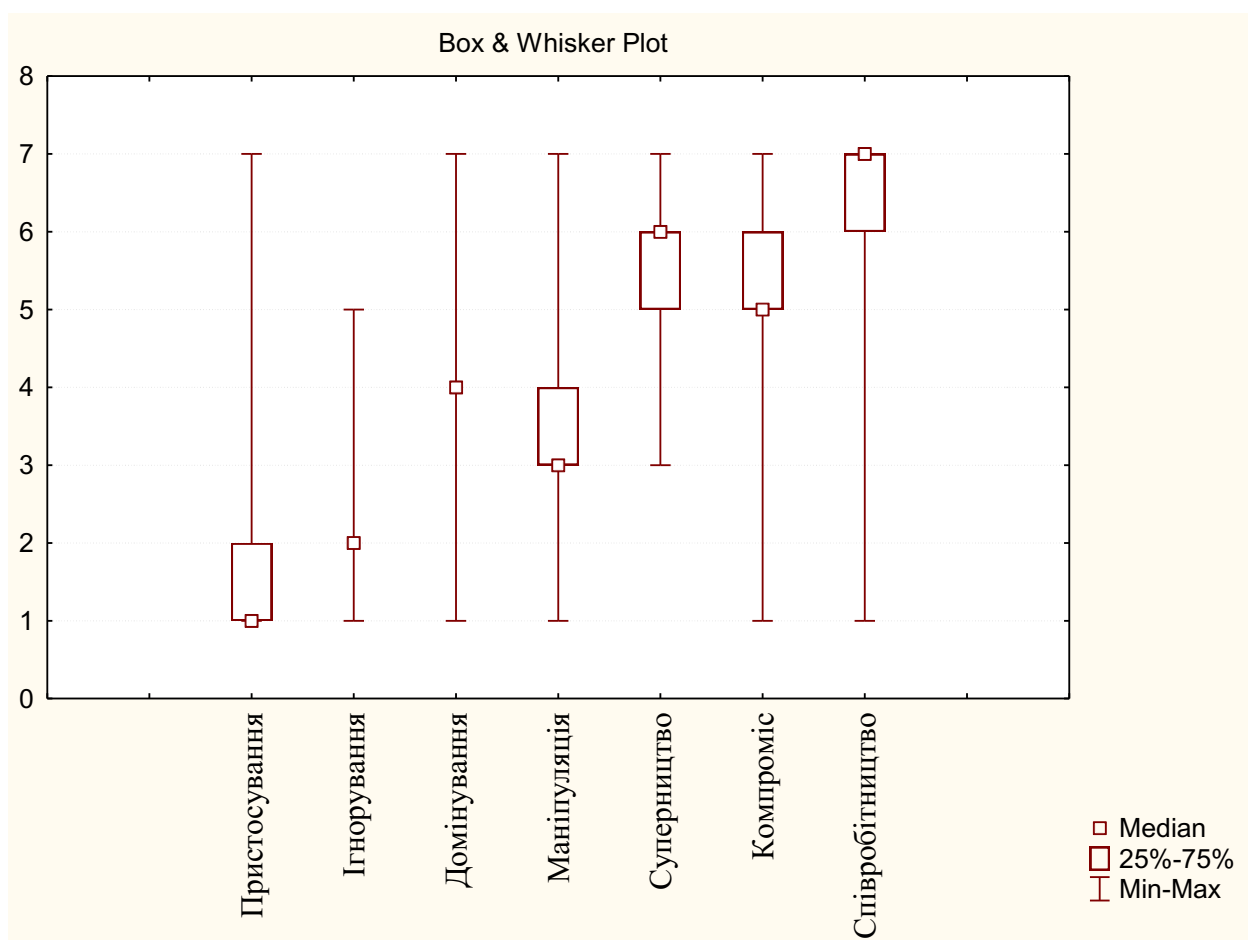


Рис. Д.12. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для
комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	2	1	2	2	2	2	24	2,057143	72,00
Ігнорування	0	1	1	1	4	23	5	2,228571	78,00
Домінування	3	2	3	23	2	2	0	4,285714	150,00
Маніпуляція	2	1	23	1	3	3	2	4,457143	156,00
Суперництво	3	4	3	1	21	2	1	3,771429	132,00
Компроміс	21	5	1	4	1	3	0	5,914286	207,00
Співробітництво	4	21	2	3	2	0	3	5,285714	185,00

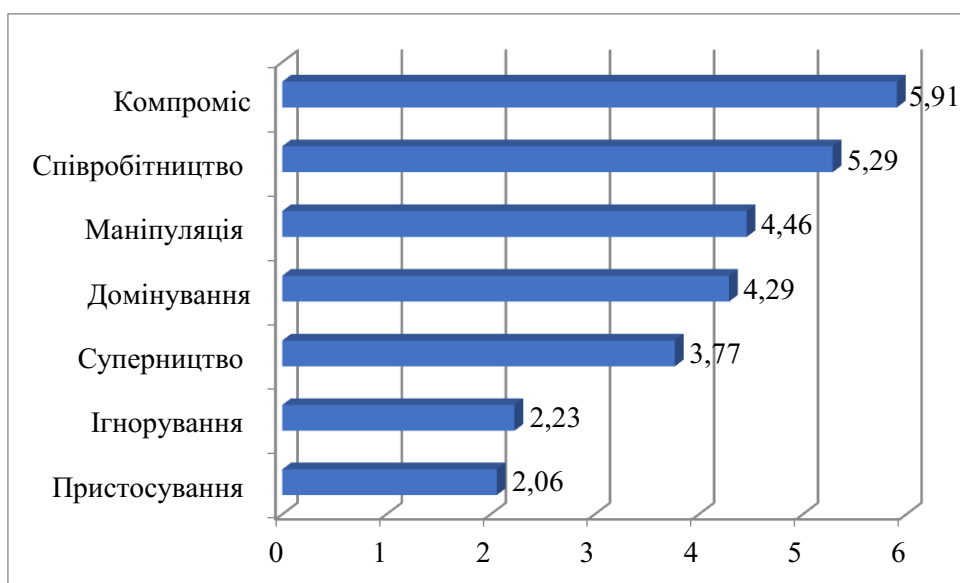


Рис. Д.13. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький»

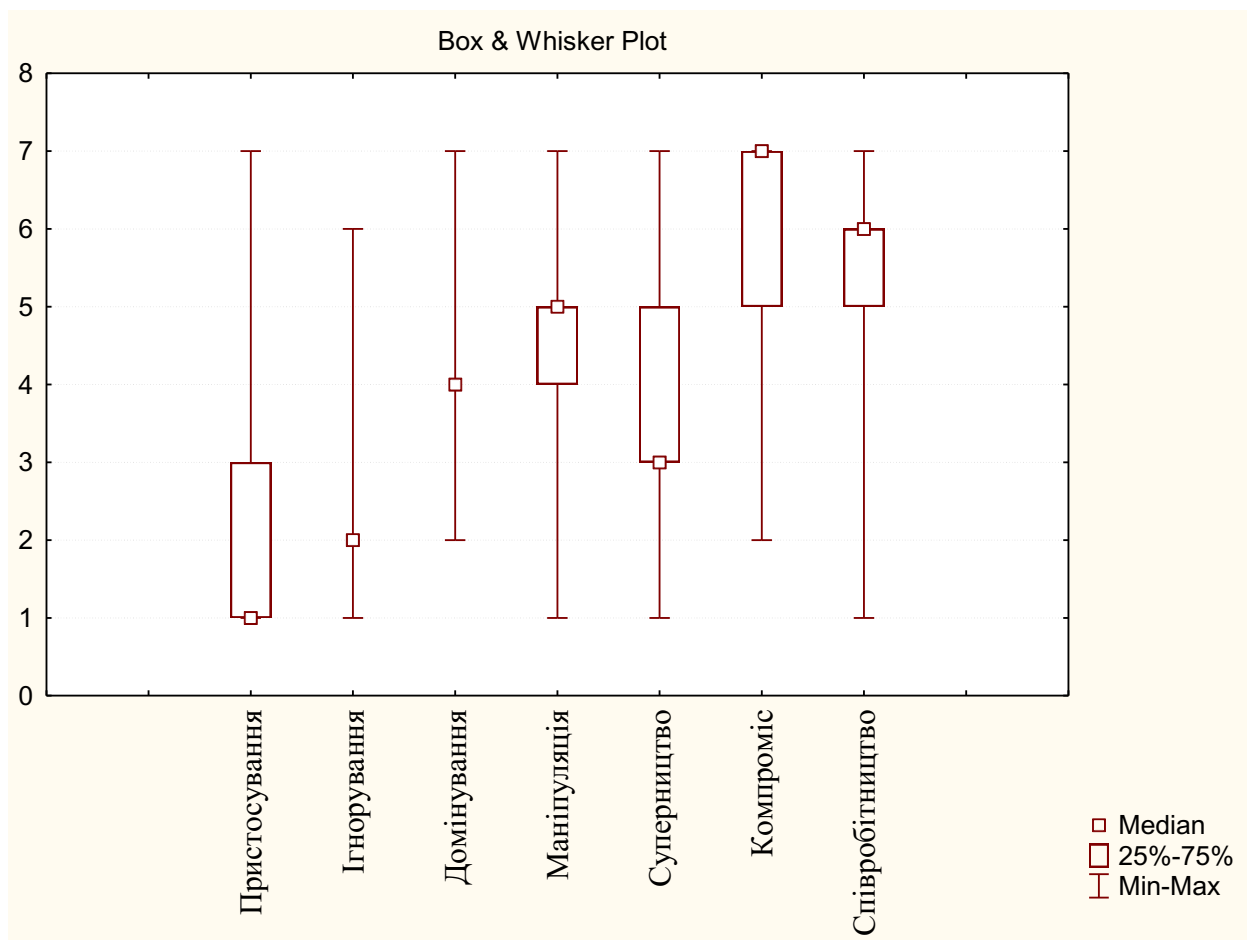


Рис. Д.14. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький»

Таблиця 8

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	0	2	2	2	2	5	22	1,942857	68,00
Ігнорування	3	0	1	1	4	20	6	2,514286	88,00
Домінування	1	2	4	22	3	2	1	4,028571	141,00
Маніпуляція	0	0	2	5	21	3	4	2,942857	103,00
Суперництво	2	4	21	3	3	2	0	4,800000	168,00
Компроміс	5	23	2	2	1	2	0	5,657143	198,00
Співробітництво	24	4	3	0	1	1	2	6,114286	214,00

Продовження додатку Д

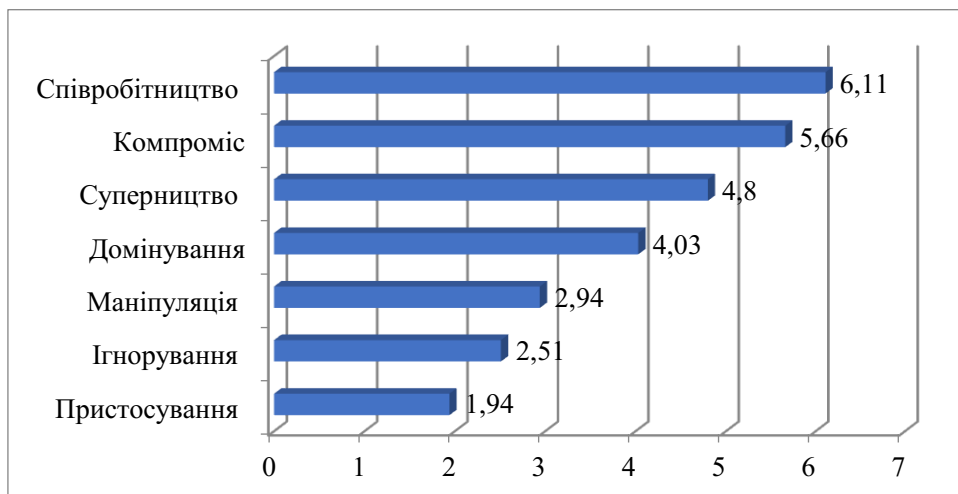


Рис. Д.15. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

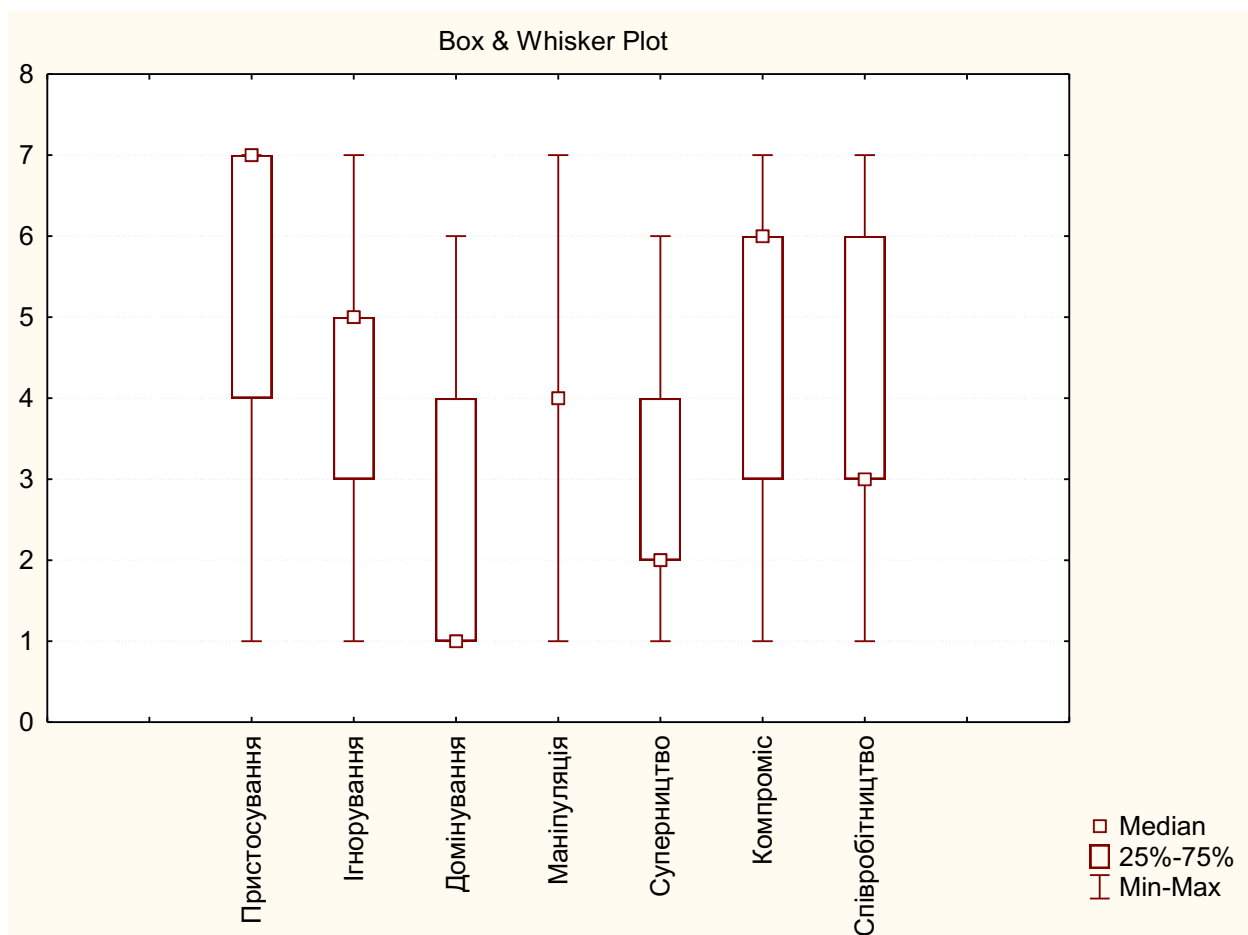


Рис. Д.16. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для
комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

Розподіл відповідей експертів щодо пріоритетності вибору стратегій переговорів для «Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»

Стратегія переговорів	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Пристосування	1	3	0	2	1	4	24	1,942857	68,00
Ігнорування	1	0	4	1	2	24	3	2,514286	88,00
Домінування	21	2	2	4	2	4	0	5,685714	199,00
Маніпуляція	1	1	1	2	25	1	4	3,057143	107,00
Суперництво	2	21	5	4	1	0	2	5,314286	186,00
Компроміс	1	7	4	18	3	1	1	4,371429	153,00
Співробітництво	8	1	19	4	1	1	1	5,114286	179,00

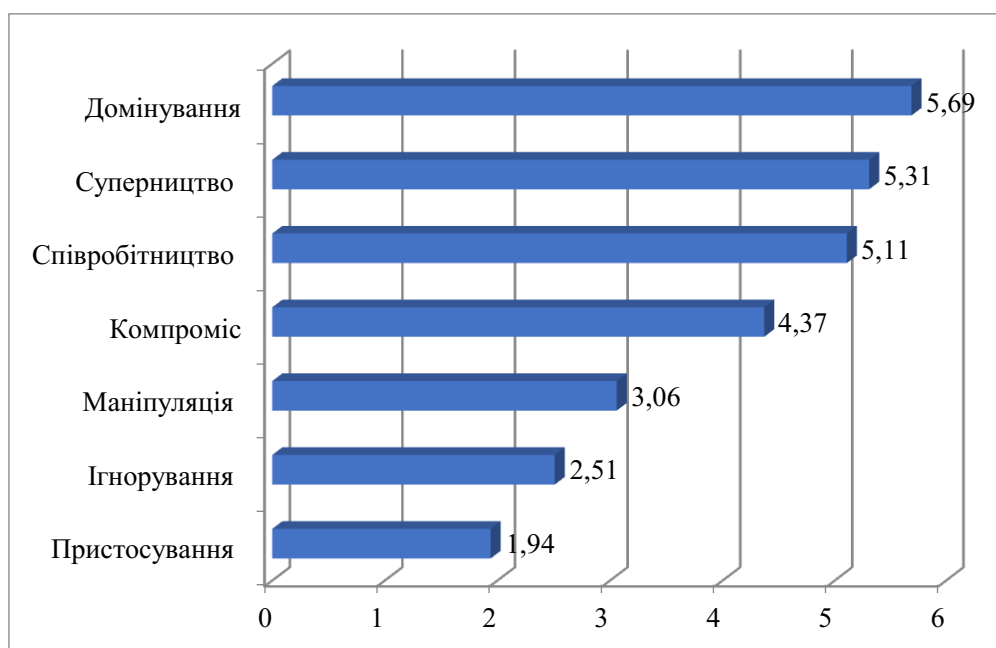


Рис. Д.17. Пріоритетність вибору стратегій переговорів для комбінації
«Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»

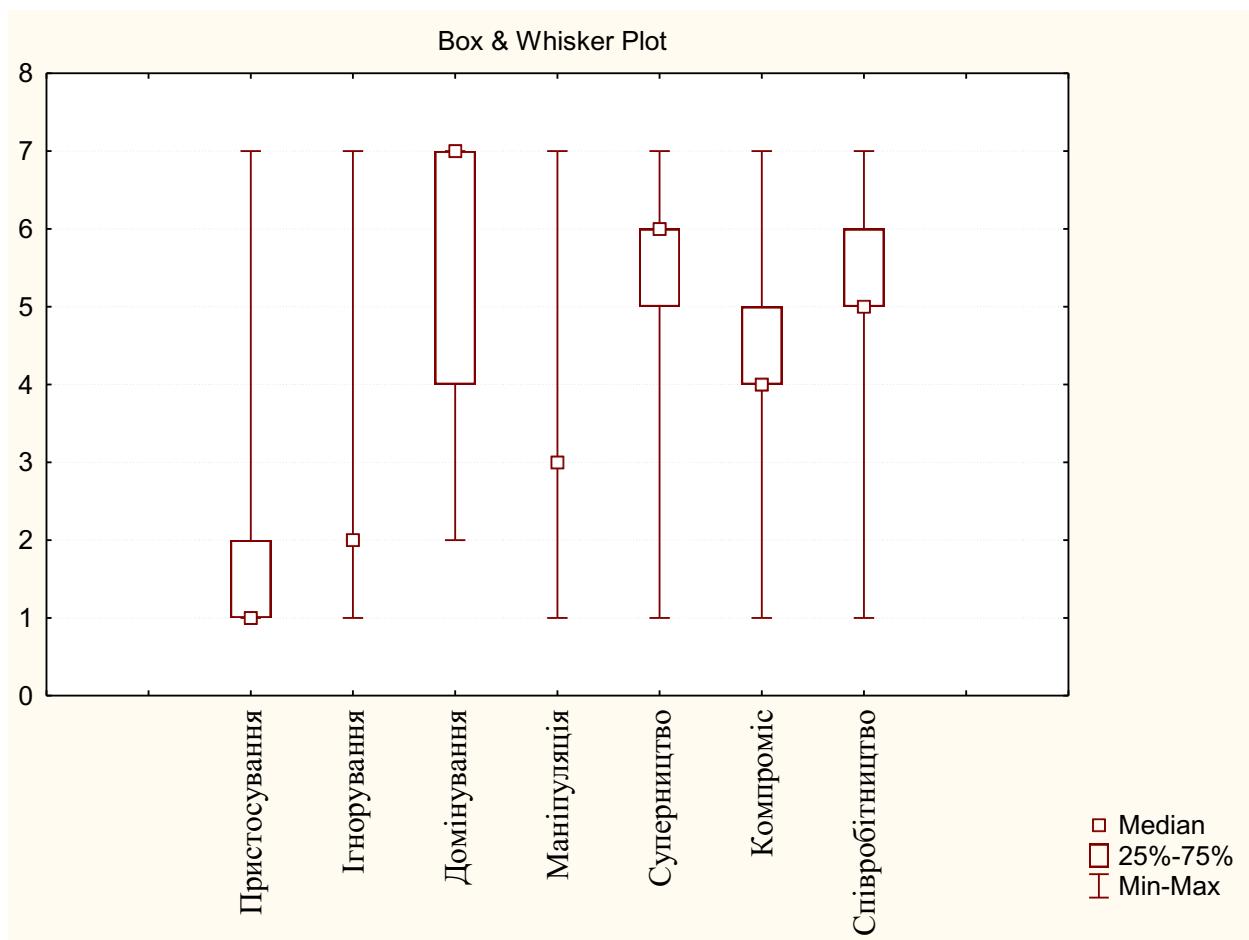


Рис. Д.18. Розкид відповідей експертів щодо вибору стратегій переговорів для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»

Додаток Д.1

Результати оброблення відповідей експертів щодо організаційного
форсайту з визначення і використання пріоритетних
Agile технологій

Таблиця Д.1.1

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг ¹	Сума рангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	3	3	3	17	2	2	5	3,914286	137,00
Kanban	3	6	18	2	3	3	0	4,857143	170,00
Lean	20	4	2	2	3	3	1	5,657143	198,00
Extreme Programming (XP)	2	3	0	9	17	1	3	3,542857	124,00
Crystal	1	1	5	2	4	4	18	2,400000	84,00
Feature-Driven Development (FDD)	1	6	0	1	1	21	5	2,771429	97,00
Scrumban	5	12	7	2	5	1	3	4,857143	170,00

¹розраховано в ПП STATISTICA за методом Friedman ANOVA

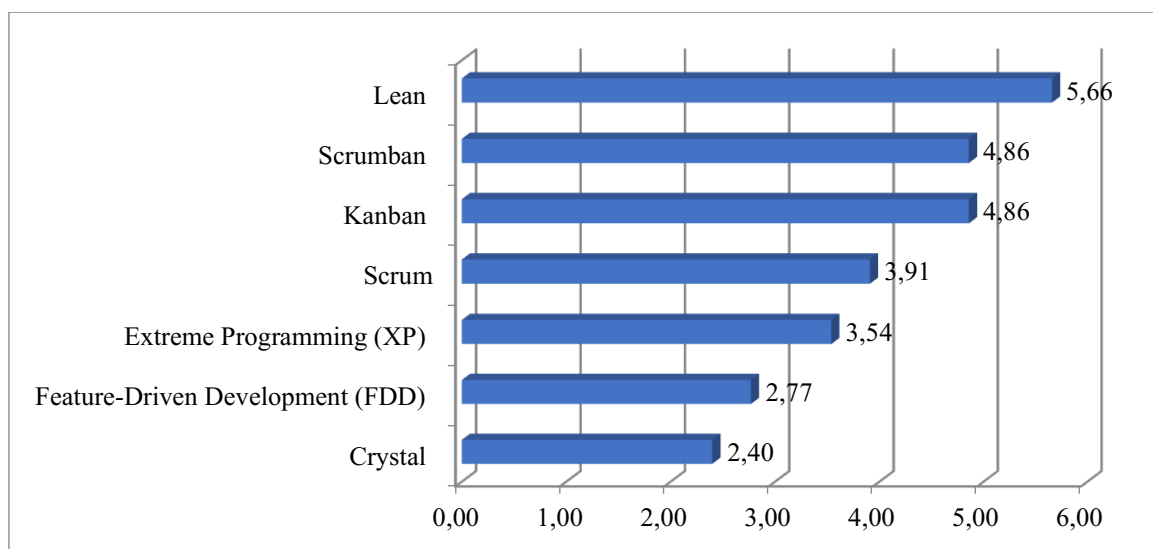


Рис. Д.1.1. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

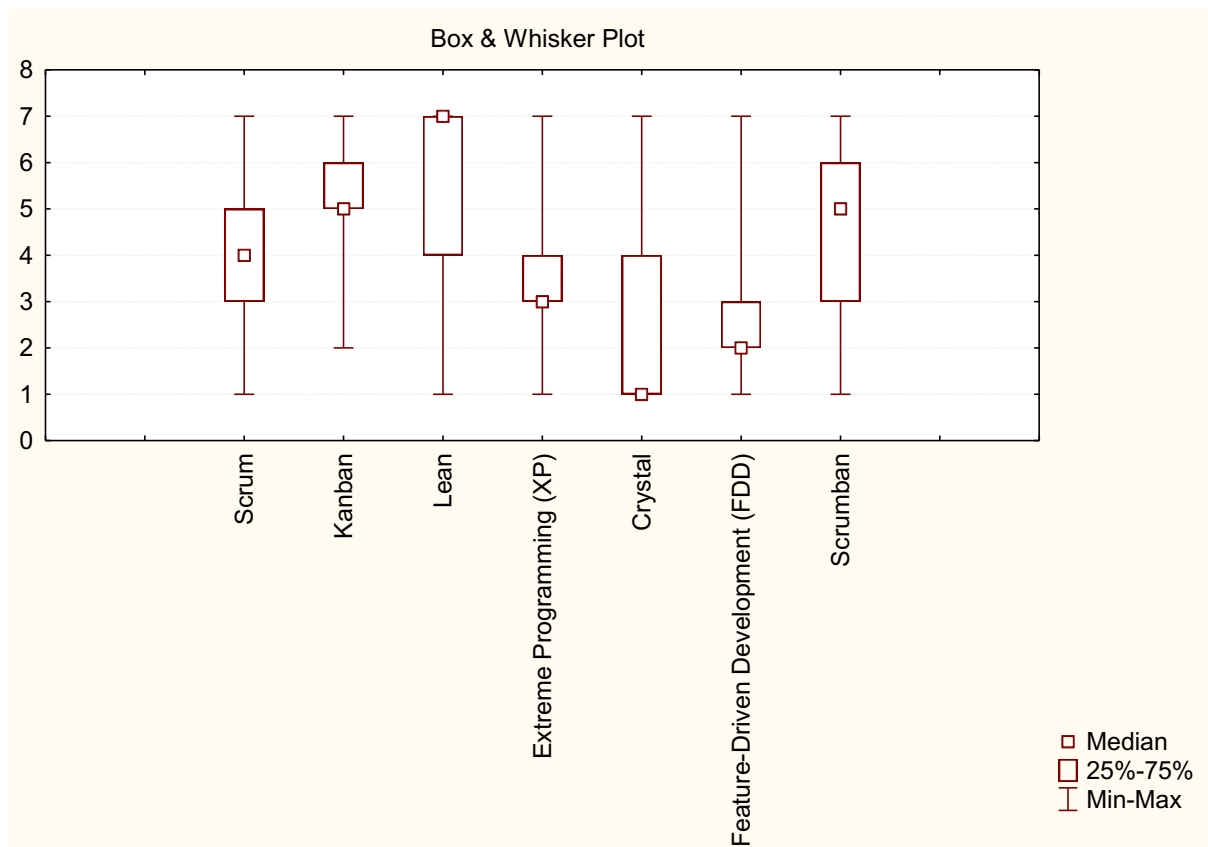


Рис. Д.1.2. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності низький»

Таблиця Д.1.2

Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	1	3	3	3	21	1	3	3,428571	120,00
Kanban	2	1	3	3	5	20	1	2,942857	103,00
Lean	2	3	5	1	2	2	20	2,600000	91,00
Extreme Programming (XP)	2	22	0	4	0	4	3	4,942857	173,00
Crystal	0	0	24	3	2	4	2	4,228571	148,00
Feature-Driven Development (FDD)	0	2	0	21	4	4	4	3,428571	120,00
Scrumban	28	4	0	0	1	0	2	6,428571	225,00

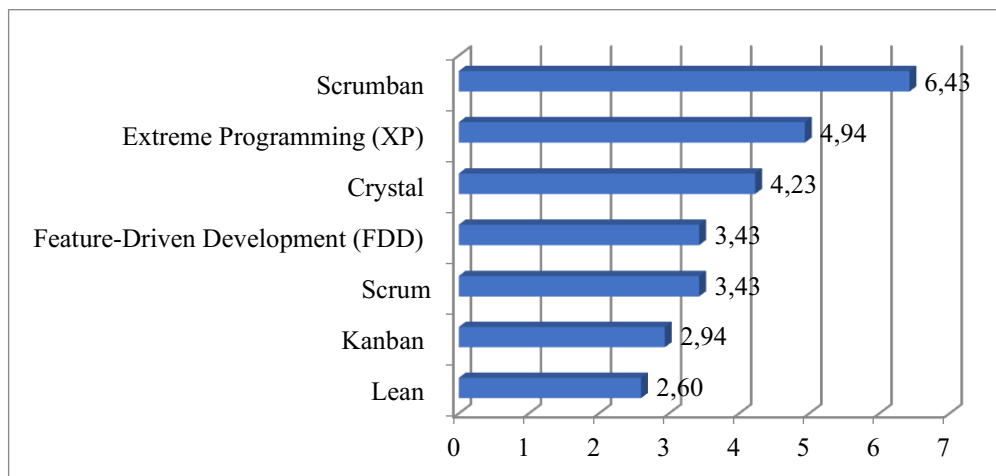


Рис.Д.1.3. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

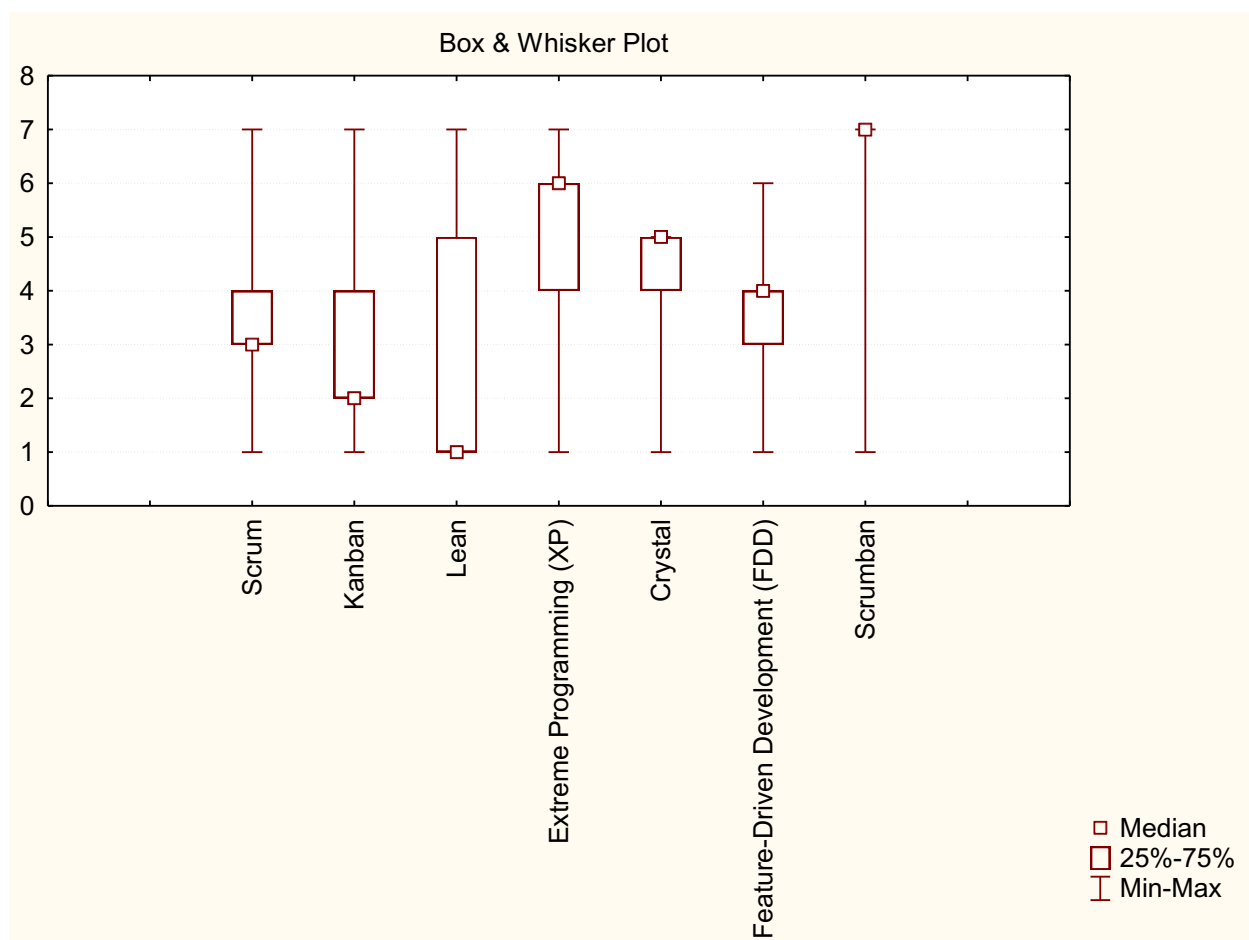


Рис. Д.1.4. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності середній»

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг ¹	Сума рангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	19	3	5	1	2	0	5	5,457143	191,00
Kanban	1	2	20	7	1	4	0	4,514286	158,00
Lean	2	20	3	4	4	2	0	5,171429	181,00
Extreme Programming (XP)	3	3	1	3	19	2	4	3,457143	121,00
Crystal	0	2	3	2	5	3	20	2,171429	76,00
Feature-Driven Development (FDD)	1	5	1	0	3	22	3	2,800000	98,00
Scrumban	9	0	2	18	1	2	3	4,428571	155,00

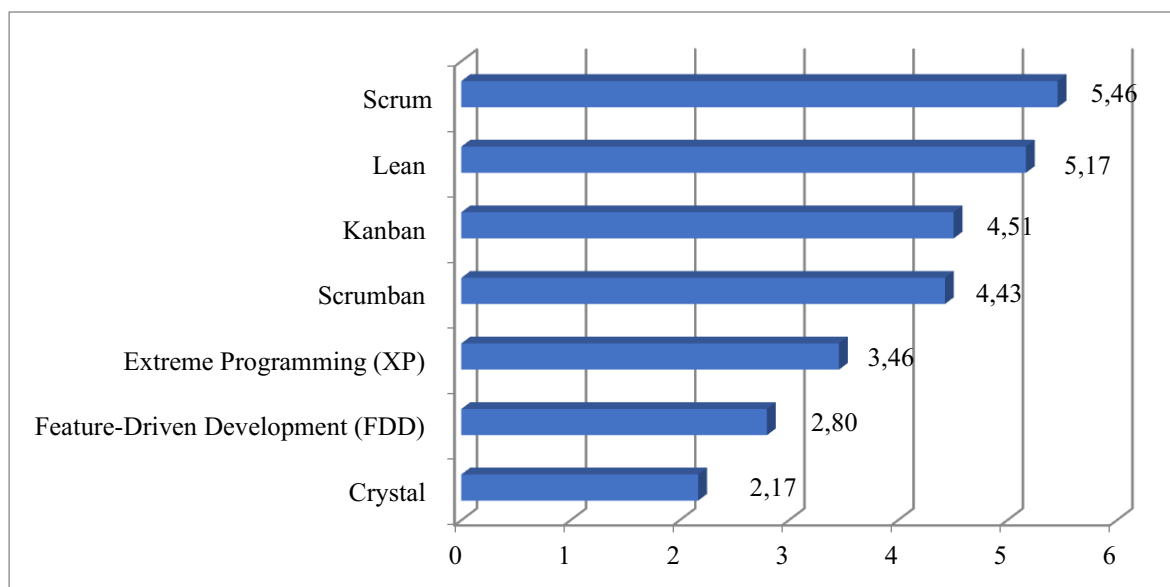


Рис.Д.1.5. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»

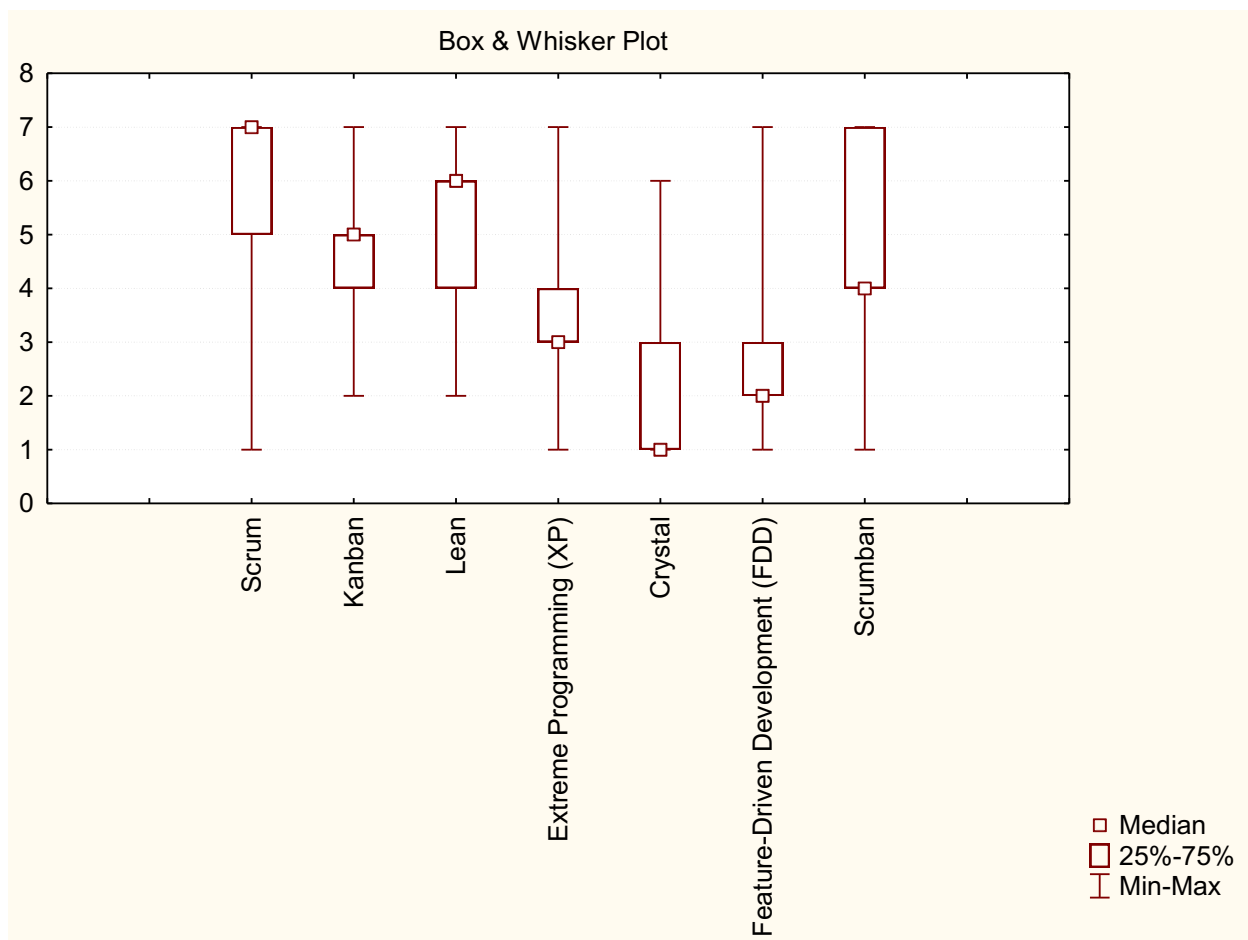


Рис. Д.1.6. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації низький - рівень атрактивності високий»

Таблиця Д.1.4

Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	2	1	3	2	22	0	5	3,257143	114,00
Kanban	1	3	4	10	1	15	1	3,400000	119,00
Lean	1	4	17	7	1	4	1	4,457143	156,00
Extreme Programming (XP)	2	0	2	14	6	9	2	3,371429	118,00
Crystal	1	3	7	1	2	3	18	2,685714	94,00
Feature-Driven Development (FDD)	4	21	0	1	3	4	2	5,057143	177,00
Scrumban	24	3	2	0	0	0	6	5,771429	202,00

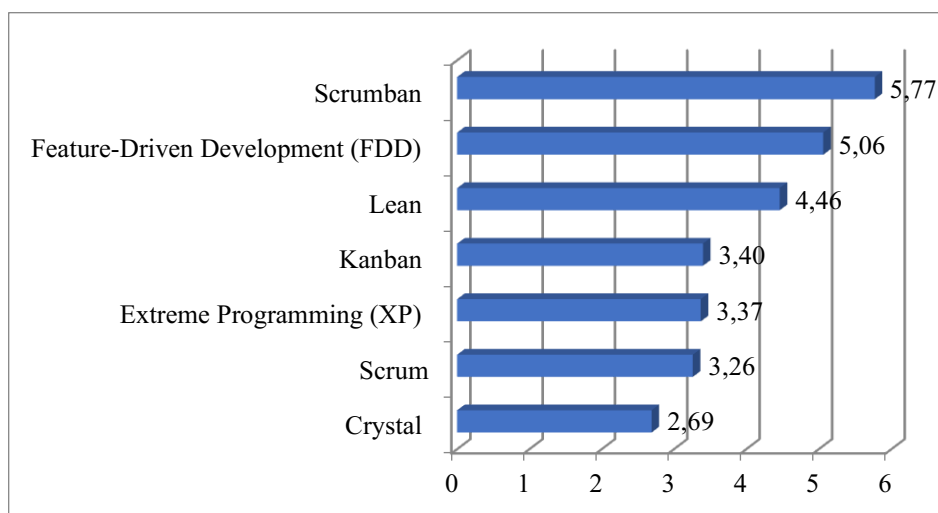


Рис. Д.1.7. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

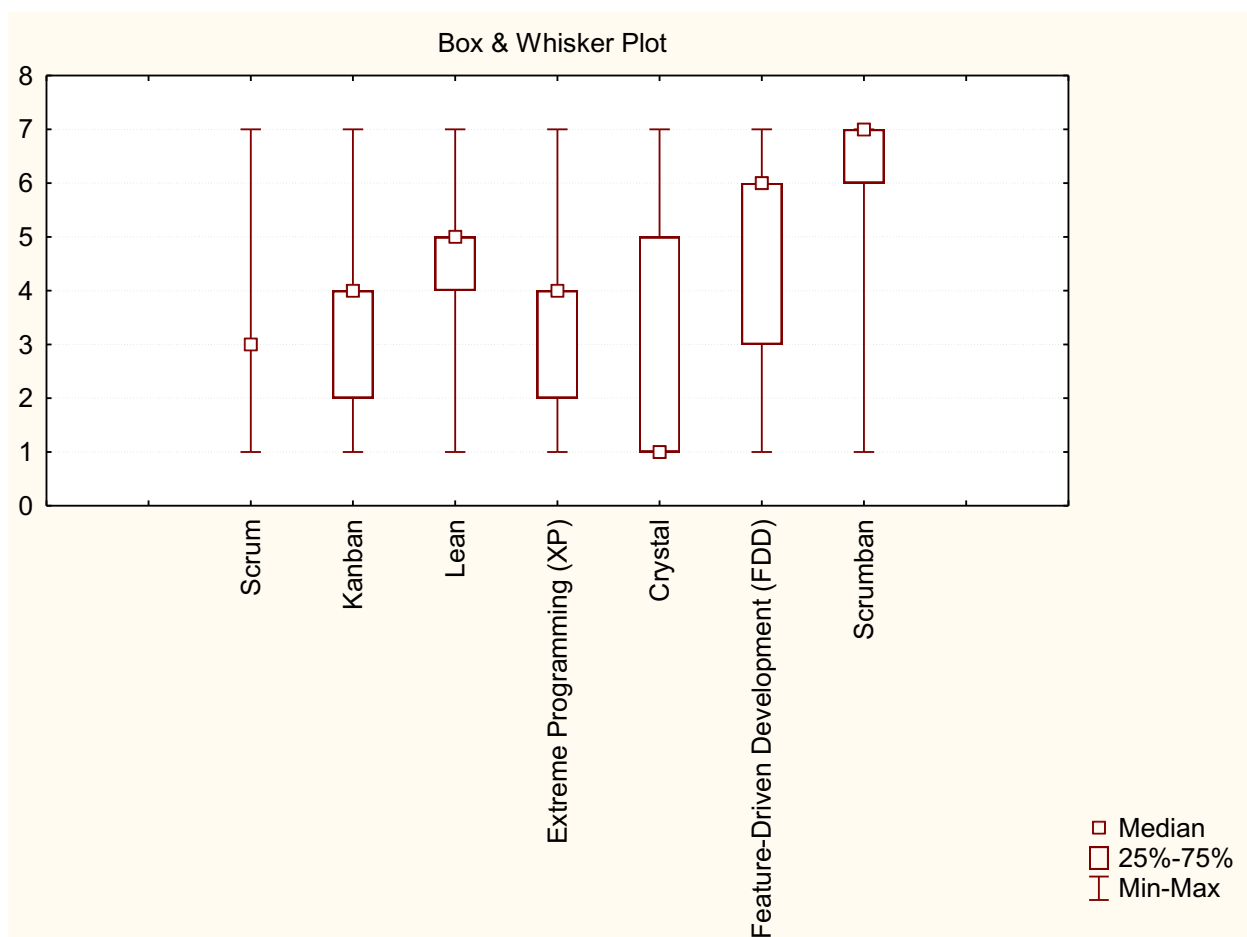


Рис. Д.1.8. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності низький»

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	3	1	20	6	3	1	1	4,657143	163,00
Kanban	1	23	3	3	1	3	1	5,200000	182,00
Lean	1	2	4	2	22	2	2	3,400000	119,00
Extreme Programming (XP)	0	5	1	3	3	3	20	2,342857	82,00
Crystal	1	2	4	20	4	1	3	3,885714	136,00
Feature-Driven Development (FDD)	3	2	2	0	2	22	4	2,771429	97,00
Scrumban	26	0	1	1	0	3	4	5,742857	201,00

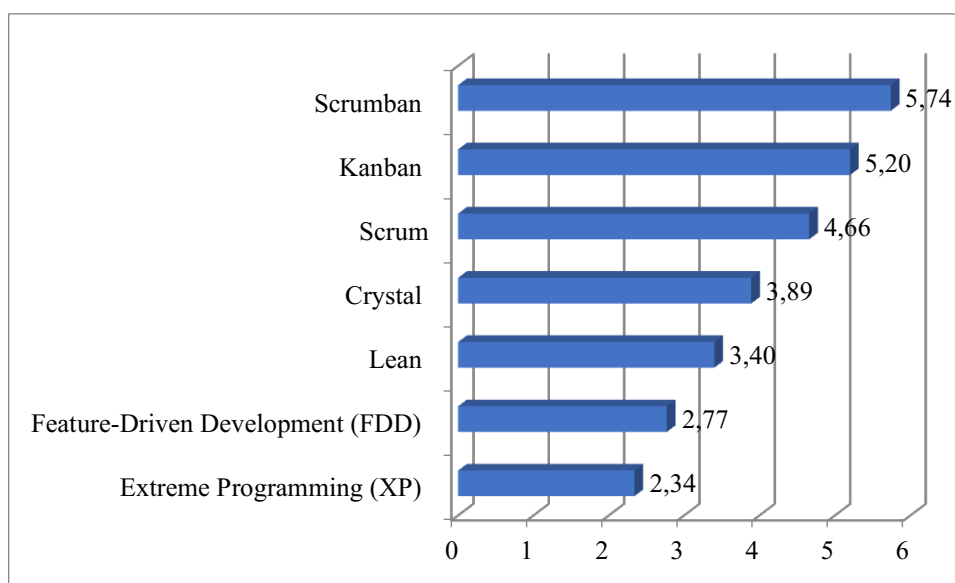


Рис. Д.1.9. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»

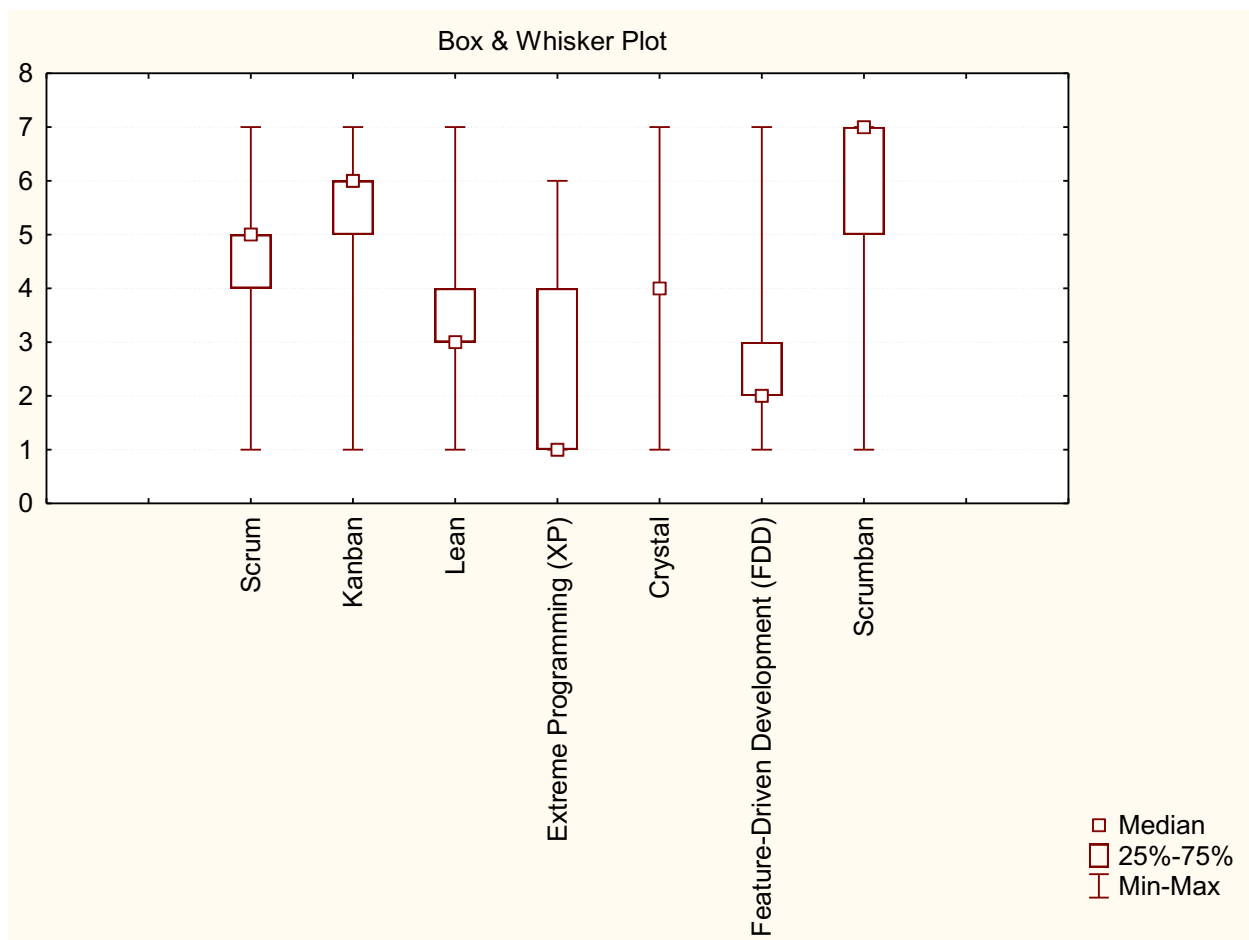


Рис. Д.1.10. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності середній»

Таблиця Д.1.6

Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій для «Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	3	21	1	3	4	0	3	5,114286	179,00
Kanban	1	1	3	23	2	5	0	3,885714	136,00
Lean	2	1	5	1	23	1	2	3,485714	122,00
Extreme Programming (XP)	2	4	0	3	2	23	1	2,942857	103,00
Crystal	2	1	4	3	4	2	19	2,485714	87,00
Feature-Driven Development (FDD)	2	4	20	0	0	1	8	4,228571	148,00
Scrumban	23	3	2	2	0	3	2	5,857143	205,00

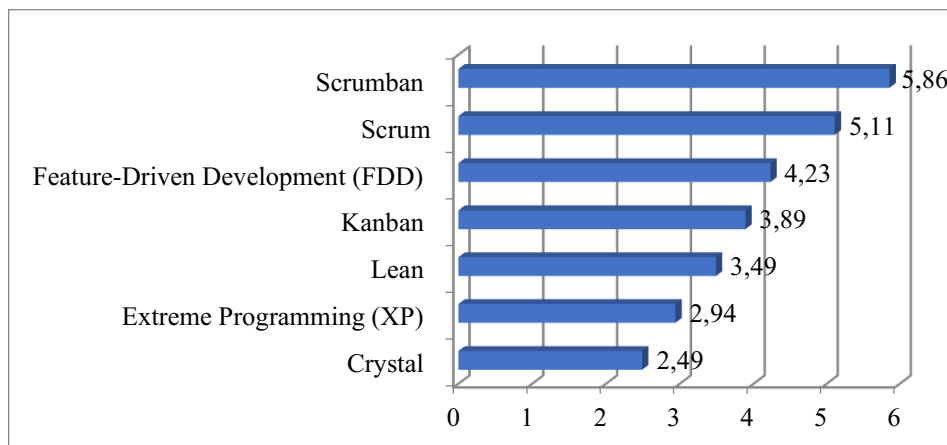


Рис. Д.1.11. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

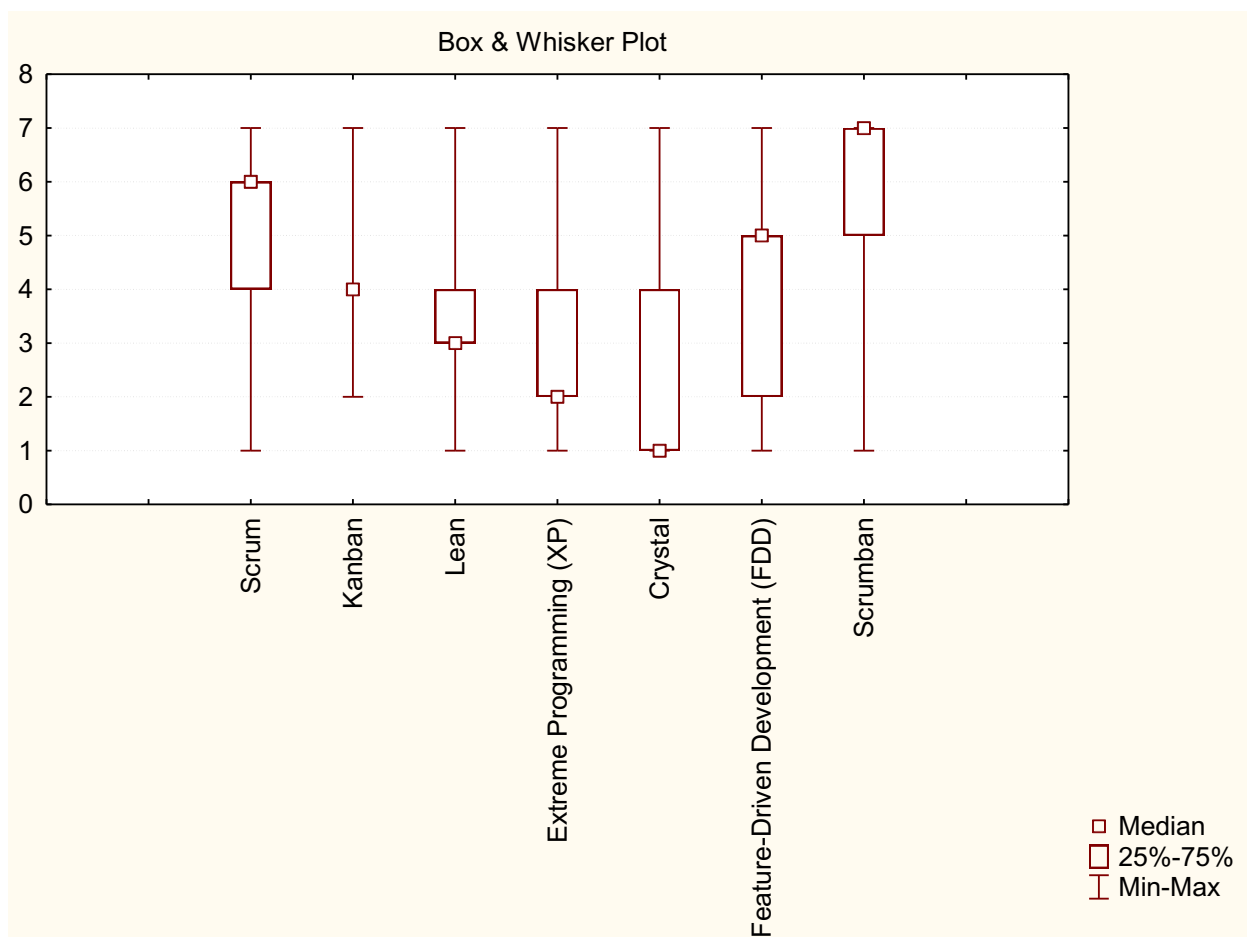


Рис. Д.1.12. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації середній - рівень атрактивності високий»

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації високий- рівень атрактивності низький»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сумарангів ¹
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	20	2	0	6	1	1	5	5,314286	186,00
Kanban	1	1	2	20	5	4	2	3,657143	128,00
Lean	2	1	3	2	23	3	1	3,400000	119,00
Extreme Programming (XP)	1	2	2	4	2	20	4	2,714286	95,00
Crystal	1	2	6	2	2	3	19	2,514286	88,00
Feature-Driven Development (FDD)	1	7	19	1	1	3	3	4,571429	160,00
Scrumban	9	20	3	0	1	1	1	5,828571	204,00

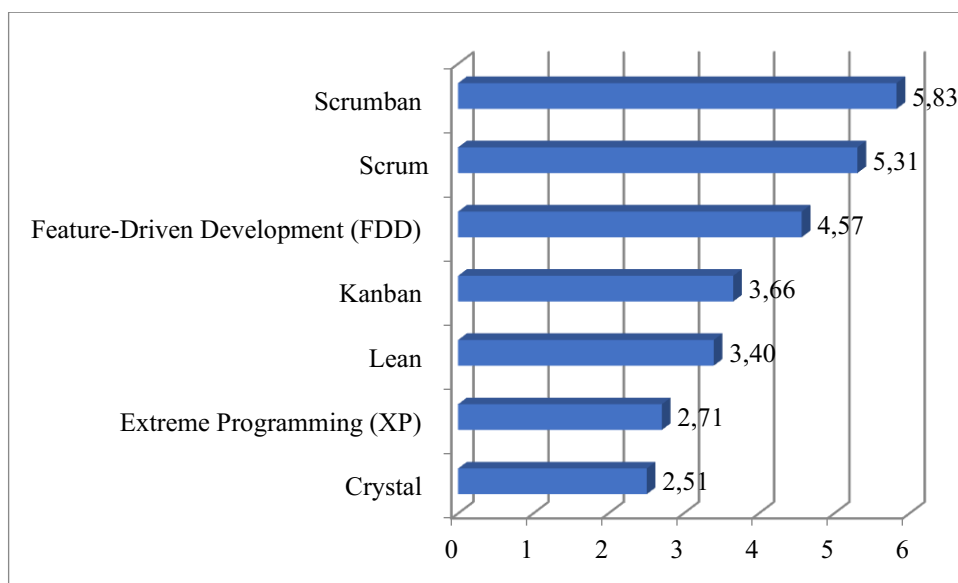


Рис. Д.1.13. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький»

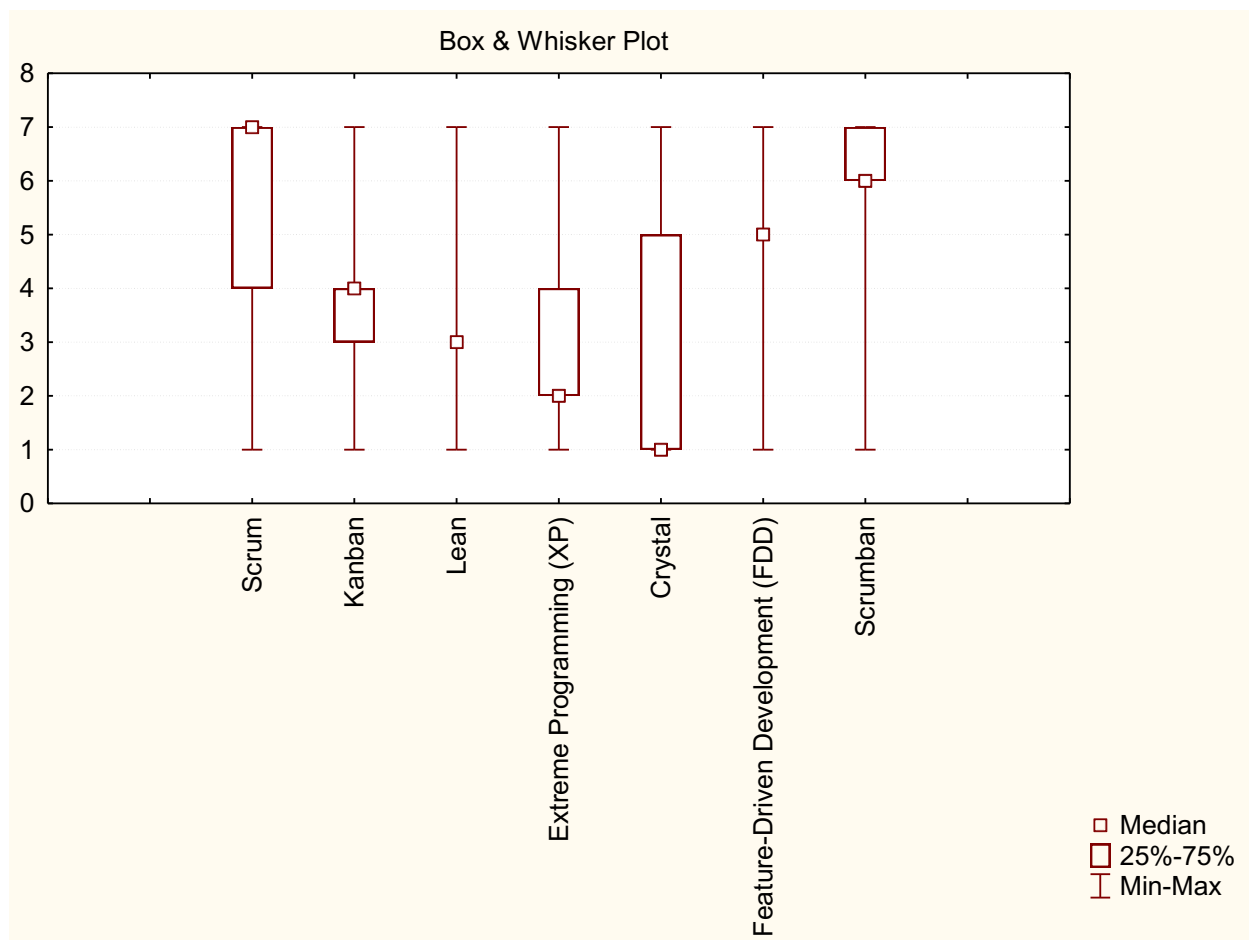


Рис. Д.1.14. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності низький»

Таблиця Д.1.8

Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій для «Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	3	2	2	1	4	19	4	2,885714	101,00
Kanban	0	2	4	3	21	4	1	3,314286	116,00
Lean	0	3	4	22	2	2	2	3,942857	138,00
Extreme Programming (XP)	0	1	20	6	4	2	2	4,228571	148,00
Crystal	4	2	3	1	2	3	20	2,600000	91,00
Feature-Driven Development (FDD)	21	5	1	1	1	3	3	5,657143	198,00
Scrumban	7	20	1	1	1	2	3	5,371429	188,00

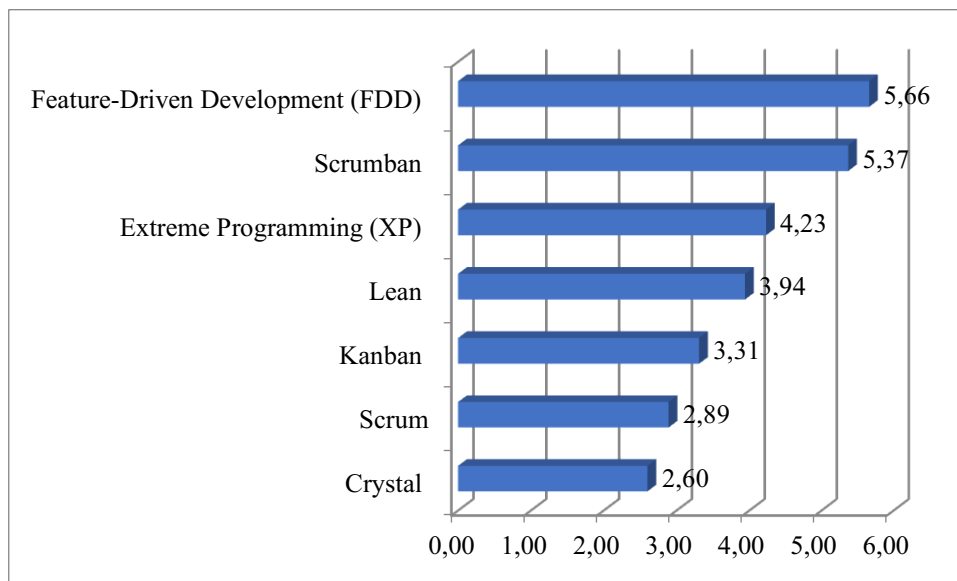


Рис. Д.1.15. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

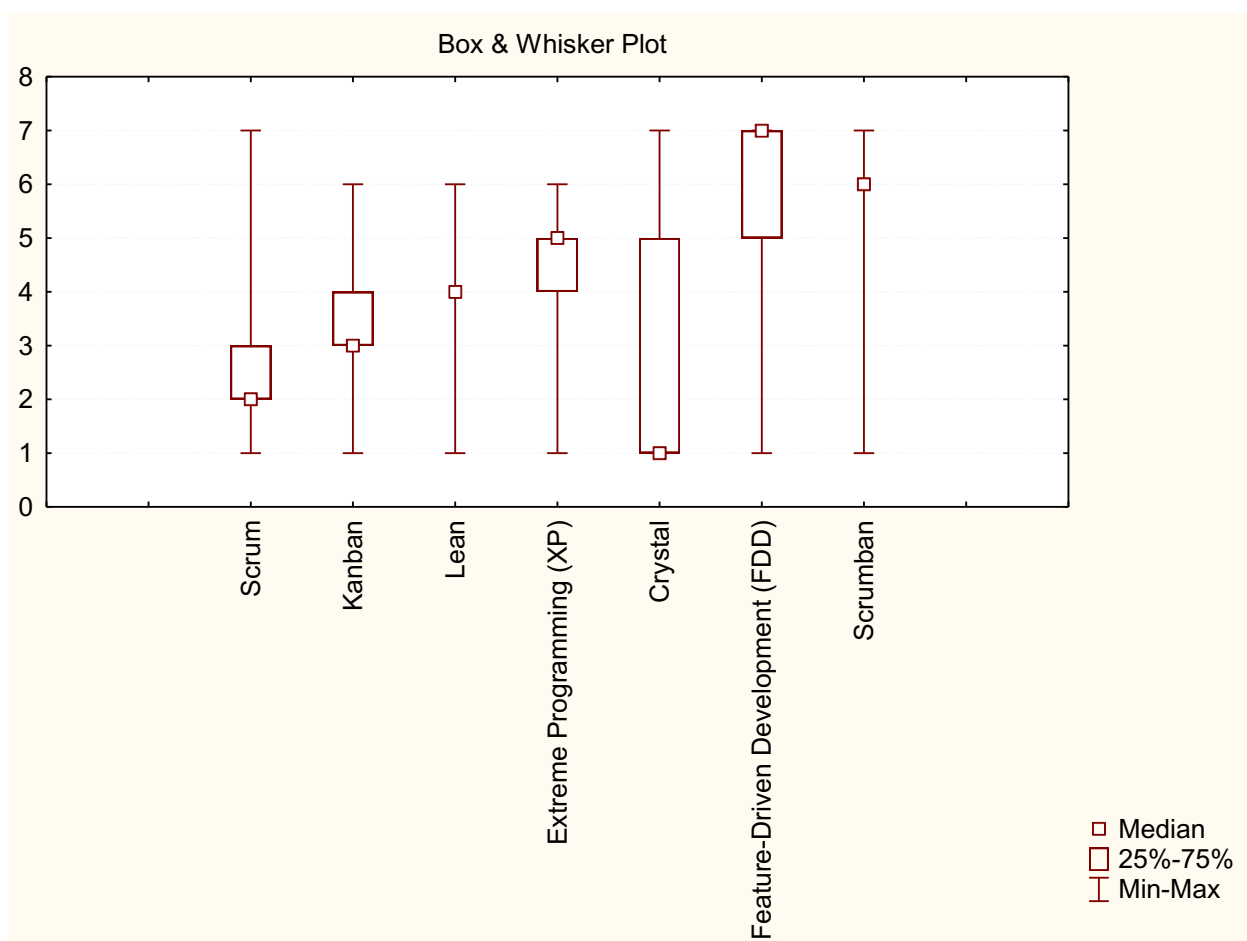


Рис. Д.1.16. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності середній»

**Розподіл відповідей експертів щодо використання Agile технологій
для «Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»**

Agile технологія	Кількість експертів, що відзначили							Середній ранг	Сума рангів
	7 балів	6 балів	5 балів	4 бали	3 бали	2 бали	1 бал		
Scrum	22	3	1	3	2	2	2	5,742857	201,00
Kanban	0	22	3	0	5	4	1	4,885714	171,00
Lean	3	1	24	4	1	1	1	4,828571	169,00
Extreme Programming (XP)	0	1	3	25	1	3	2	3,771429	132,00
Crystal	4	2	3	1	2	19	4	3,057143	107,00
Feature-Driven Development (FDD)	3	3	1	0	21	4	3	3,371429	118,00
Scrumban	3	3	0	2	3	2	22	2,342857	82,00

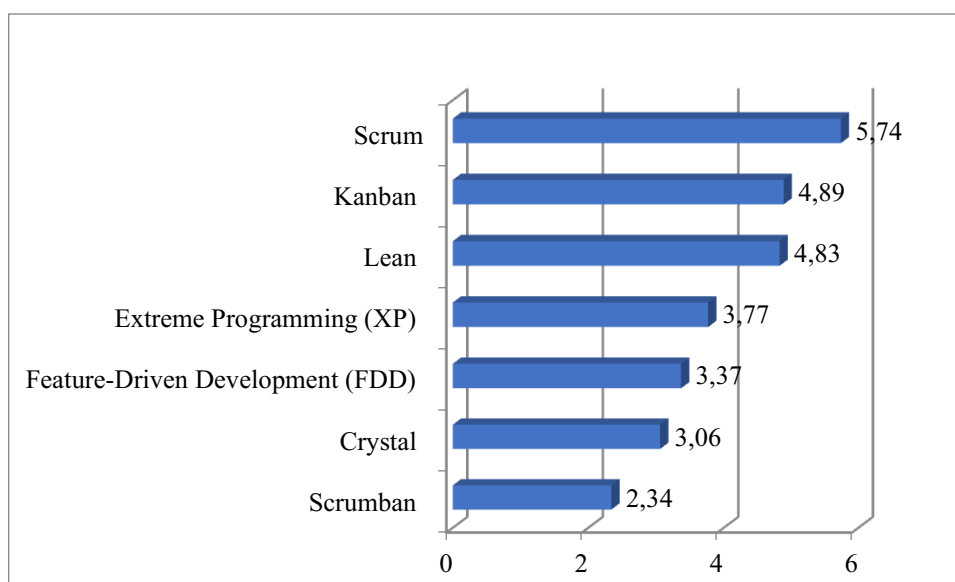


Рис. Д.1.17. Пріоритетність використання Agile технологій для комбінації
«Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»

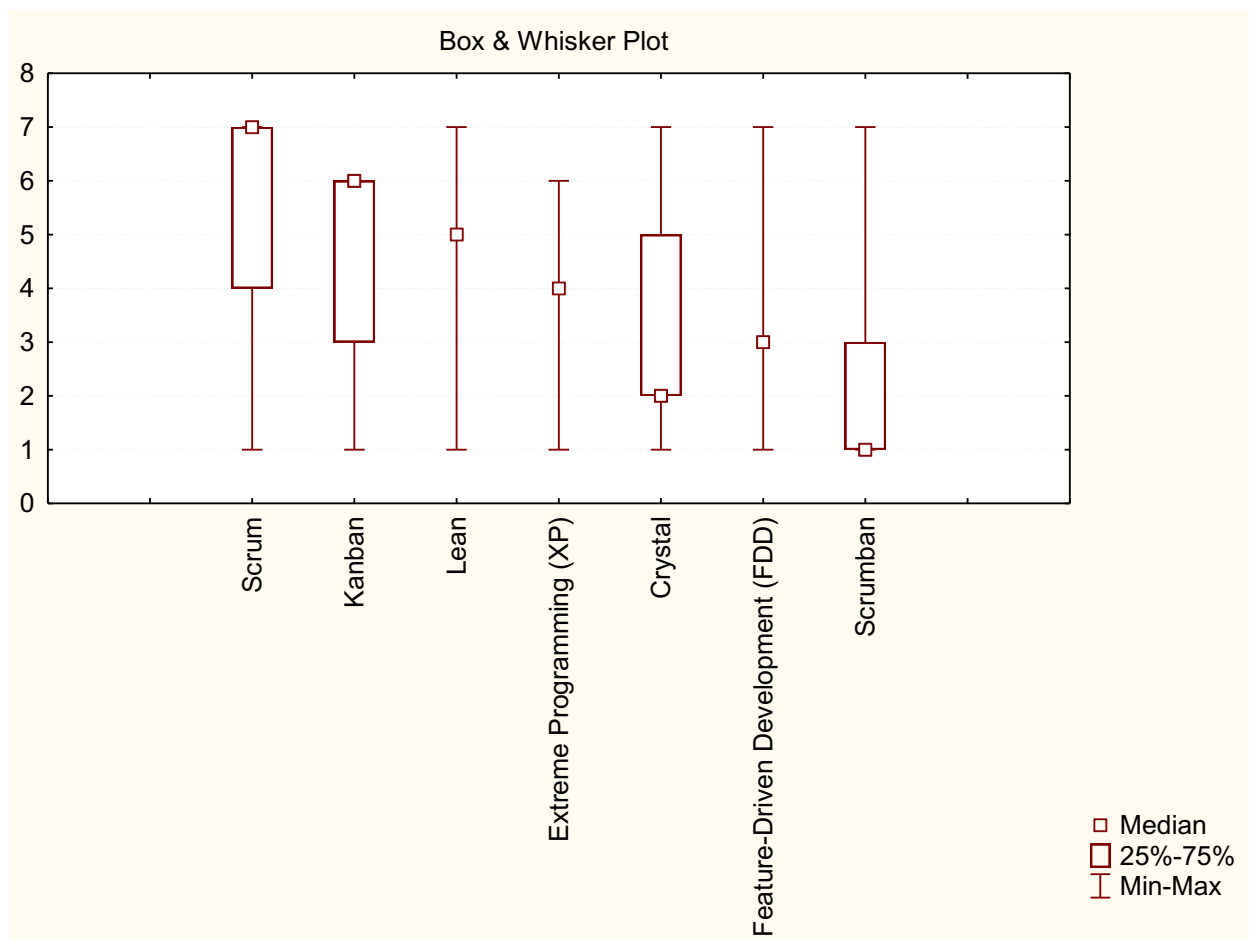


Рис. Д.1.18. Розкид відповідей експертів щодо використання Agile технологій для комбінації «Рівень репутації високий - рівень атрактивності високий»

Додаток Ж

Відповіді експертів для побудови функцій приналежності стратегічного вектору

Таблиця Ж.1

**Оброблені відповіді експертів для визначення інтервалів функцій
приналежності деструктивних стратегій**

Значення	Деструктивне функціонування		Деструктивне зростання		Деструктивний розвиток	
	частота	значення частоти	частота	значення частоти	частота	значення частоти
0	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-5	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-10	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-15	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-20	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-25	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-30	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-35	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-40	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-45	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-50	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-55	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-60	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-65	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-70	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-75	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-80	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-85	15/15	1,000	0	0,000	0	0,000
-90	10/15	0,667	5/15	0,333	0	0,000
-95	8/15	0,533	7/15	0,467	0	0,000
-100	2/15	0,133	13/15	0,867	0	0,000
-105	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-110	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-115	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-120	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-125	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-130	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-135	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-140	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-145	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-150	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-155	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-160	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-165	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-170	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-175	0	0,000	15/15	1,000	0	0,000
-180	0	0,000	9/15	0,600	6/15	0,400
-185	0	0,000	6/15	0,400	9/15	0,600
-190	0	0,000	2/15	0,133	13/15	0,867
-195	0	0,000	1/15	0,067	14/15	0,933
-200	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-205	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-210	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-215	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-220	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.1

Значення	Деструктивне функціонування		Деструктивне зростання		Деструктивний розвиток	
	частота	значення частоти	частота	значення частоти	частота	значення частоти
-225	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-230	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-235	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-240	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-245	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-250	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-255	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-260	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-265	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-270	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-275	0	0,000	0	0,000	15/15	1,000
-280	0	0,000	0	0,000	0	1,000

**Оброблені відповіді експертів для визначення інтервалів функцій
приналежності конструктивних стратегій**

Значення діапазону стратегій	Збалансоване функціонування	Конструктивне функціонування	Збалансоване зростання	Конструктивне зростання	Збалансований розвиток	Конструктивний розвиток
	(0; 45,5)	[45,5; 91)	[91; 136,5)	[136,5; 182)	[182; 227,5)	[227,5; 273]
	значення	значення	значення	значення	значення	значення
0	1	0	0	0	0	0
5	1	0	0	0	0	0
10	1	0	0	0	0	0
15	1	0	0	0	0	0
20	1	0	0	0	0	0
25	1	0	0	0	0	0
30	1	0	0	0	0	0
35	1	0	0	0	0	0
40	1	0	0	0	0	0
45	0,667	0,333	0	0	0	0
50	0,333	0,667	0	0	0	0
51	0,2	0,8	0	0	0	0
55	0	1	0	0	0	0
60	0	1	0	0	0	0
65	0	1	0	0	0	0
70	0	1	0	0	0	0
75	0	1	0	0	0	0
80	0	1	0	0	0	0
85	0	1	0	0	0	0
90	0	0,733	0,267	0	0	0
95	0	0,4	0,6	0	0	0
96	0	0,2	0,8	0	0	0
100	0	0	1	0	0	0
105	0	0	1	0	0	0
110	0	0	1	0	0	0
115	0	0	1	0	0	0
120	0	0	1	0	0	0
125	0	0	1	0	0	0
130	0	0	1	0	0	0
135	0	0	0,667	0,333	0	0
140	0	0	0,333	0,667	0	0
141	0	0	0,2	0,8	0	0
145	0	0	0	1	0	0
150	0	0	0	1	0	0
155	0	0	0	1	0	0
160	0	0	0	1	0	0
165	0	0	0	1	0	0
170	0	0	0	1	0	0
175	0	0	0	1	0	0
180	0	0	0	0,733	0,267	0
185	0	0	0	0,4	0,6	0
186	0	0	0	0,2	0,8	0
190	0	0	0	0	1	0
195	0	0	0	0	1	0
200	0	0	0	0	1	0
205	0	0	0	0	1	0
210	0	0	0	0	1	0
215	0	0	0	0	1	0

Продовження додатку Ж
Продовження таблиці Ж.2

Значення діапазону стратегій	Збалансоване функціонування	Конструктивне функціонування	Збалансоване зростання	Конструктивне зростання	Збалансований розвиток	Конструктивний розвиток
220	0	0	0	0	1	0
225	0	0	0	0	0,667	0,333
230	0	0	0	0	0,333	0,667
231	0	0	0	0	0,2	0,8
235	0	0	0	0	0	1
240	0	0	0	0	0	1
245	0	0	0	0	0	1
250	0	0	0	0	0	1
255	0	0	0	0	0	1
260	0	0	0	0	0	1
265	0	0	0	0	0	1
270	0	0	0	0	0	1
275	0	0	0	0	0	1

Додаток Ж.1

Розрахунок нечіткого коефіцієнта узгодженості для експертного
оцінювання стратегій

Першочергово формуємо матрицю нечіткого ранжування розмірністю 57×3 (таблиця Ж.1), де кожен рядок відповідає одній експертній оцінці, а кожен стовпчик — одній зі стратегій. Значення в комірках — це ступені часткової приналежності відповідної стратегії до певного рангу (від 1 до 3), тобто відображають нечітке уявлення експерта щодо того, яку позицію займає кожна зі стратегій у ранжуванні.

Таблиця Ж.1

Матриця нечіткого ранжування (фрагмент, 57×3)

	Деструктивний розвиток	Деструктивне зростання	Деструктивне функціонування
1	1	0	0
2	1	0	0
3	1	0	0
4	1	0	0
5	1	0	0
6	1	0	0
7	1	0	0
8	1	0	0
9	1	0	0
10	1	0	0
11	1	0	0
12	1	0	0
13	1	0	0
14	1	0	0
15	1	0	0
16	1	0	0
17	1	0	0
18	1	0	0
19	0,667	0,330	0
20	0,533	0,467	0
21	0,133	0,867	0
22	0	1	0
23	0	1	0
24	0	1	0
25	0	1	0
26	0	1	0

Продовження додатку Ж.1

Продовження таблиці Ж.1

	Деструктивний розвиток	Деструктивне зростання	Деструктивне функціонування
27	0	1	0
28	0	1	0
29	0	1	0
30	0	1	0
31	0	1	0
32	0	1	0
33	0	1	0
34	0	1	0
35	0	1	0
36	0	1	0
37	0	0,6	0,4
38	0	0,4	0,6
39	0	0,133	0,867
40	0	0,067	0,933
41	0	0	1
42	0	0	1
43	0	0	1
44	0	0	1
45	0	0	1
46	0	0	1
47	0	0	1
48	0	0	1
49	0	0	1
50	0	0	1
51	0	0	1
52	0	0	1
53	0	0	1
54	0	0	1
55	0	0	1
56	0	0	1
57	0	0	1

Розрахунок нечіткого коефіцієнта узгодженості для трьох стратегій: «деструктивний розвиток», «деструктивне зростання» та «деструктивне функціонування». Розрахунок базується на даних, отриманих від 15 експертів з використанням методу нечіткого ранжування.

При такому аналізі кожен експерт оцінює три стратегії за шкалою нечіткої приналежності до кожного з трьох можливих рангів.

Приклад 1: Комбінація 1 0 0 означає, що стратегія повністю належить до першого рангу.

Приклад 2: Комбінація 0.667 0.33 0 показує проміжне значення, де перевага надається першому рангу, але з частковою приналежністю до другого.

Приклад 3: Комбінація 0 0 1 означає, що стратегія однозначно належить до третього рангу.

Для кожної з 57 оцінок обчислюється центр ранжування C_i який визначає «зважене» положення стратегії в ранжуванні:

$$C_i = \sum_{j=1}^n \mu_{ij} * r_j, \quad (\text{Ж.1})$$

де μ_{ij} — ступінь належності j -ї стратегії до рангу для i -го експерта,

r_j — ранги (від найвищого до найнижчого),

$n=3$ — кількість стратегій.

Після обчислення всіх C_i визначаємо **середній центр**:

$$\bar{C} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_i, \quad \text{де } m = 57. \quad (\text{Ж.2})$$

За наявними даними:

$$\bar{C} = 1,913.$$

Нечіткий коефіцієнт узгодженості (FWC) між експертами обчислюється за формулою:

$$FWC = 1 - \frac{1}{m * d_{max}} \sum_{i=1}^m |C_i - \bar{C}|, \quad (\text{Ж.3})$$

де $d_{max} = 2$ — максимальна відстань між крайніми рангами (від 1 до 3),

$m = 57$ — кількість оцінок,

$$\sum_{i=1}^m |C_i - \bar{C}| \approx 34,371.$$

$$FWC = 1 - \frac{34,371}{57 * 2} = 1 - \frac{34,371}{114} \approx 0,699$$

Розрахунок довірчого інтервалу для FWC

Крок 1: Середнє абсолютне відхилення (MAD):

$$MAD = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m |c_i - \bar{c}| = \frac{34,371}{57} \approx 0,603.$$

Крок 2: Стандартна похибка:

$$SE = \frac{0,603}{\sqrt{57}} \approx 0,0798$$

Крок 3: 95% довірчий інтервал для FWC:

$$CI_{95\%} = FWC \pm \frac{1,96 * SE}{d_{max}} = 0,699 \pm \frac{1,96 * 0,0798}{2} \approx 0,699 \pm 0,0782$$

$$FWC \in [0,621; 0,777]$$

7. Висновок

Обчислений нечіткий коефіцієнт узгодженості:

$$FWC \approx 0,70$$

вказує на достатній рівень узгодженості між експертами при оцінюванні деструктивних стратегій. Довірчий інтервал: $[0,621; 0,777]$ свідчить про невисокий рівень розсіювання думок, що дозволяє вважати оцінювання репрезентативним та інтерпретованим навіть з урахуванням невизначеності та нечітких суджень.

Розрахунок нечіткого коефіцієнта узгодженості (FWC)

Аналіз проводиться для 6 стратегій на основі 61 експертної оцінки (таблиця Ж.2). Мета — визначити ступінь узгодженості думок експертів.

Продовження додатку Ж.1

Таблиця Ж.2

	Збалансоване функціонування (0; 45,5)	Конструктивне функціонування [45,5; 91)	Збалансоване зростання [91; 136,5)	Конструктивне зростання [136,5; 182)	Збалансований розвиток [182; 227,5)	Конструктивний розвиток [227,5; 273]
1	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
4	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
5	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
6	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
7	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
8	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
9	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
10	0,667	0,333	0,000	0,000	0,000	0,000
11	0,333	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000
12	0,200	0,800	0,000	0,000	0,000	0,000
13	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
14	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
15	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
16	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
17	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
18	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
19	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000
20	0,000	0,733	0,267	0,000	0,000	0,000
21	0,000	0,400	0,600	0,000	0,000	0,000
22	0,000	0,200	0,800	0,000	0,000	0,000
23	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
24	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
25	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
26	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
27	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
28	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
29	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000	0,000
30	0,000	0,000	0,667	0,333	0,000	0,000
31	0,000	0,000	0,333	0,667	0,000	0,000
32	0,000	0,000	0,200	0,800	0,000	0,000
33	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
34	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
35	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
36	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
37	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
38	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
39	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
40	0,000	0,000	0,000	0,733	0,267	0,000
41	0,000	0,000	0,000	0,400	0,600	0,000
42	0,000	0,000	0,000	0,200	0,800	0,000
43	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
44	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
45	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
46	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
47	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
48	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
49	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000
50	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667	0,333
51	0,000	0,000	0,000	0,000	0,333	0,667
52	0,000	0,000	0,000	0,000	0,200	0,800
53	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
54	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
55	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
56	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
57	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
58	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
59	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
60	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
61	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000

1. Визначення центрів ранжування (C_i)

Для кожної з 61 оцінки (кожного рядка) обчислюється "центр ранжування" (C_i), який показує зважену позицію оцінки. Ми присвоюємо ранги R_j від 1 до 6 кожній зі стратегій відповідно до їх порядку у таблиці.

Формула для центру ранжування:

$$C_i = \sum_{j=1}^n \mu_{ij} * r_j, \quad (1)$$

де μ_{ij} — ступінь належності j -ї стратегії до рангу для i -го експерта,

r_j — ранги (від найвищого до найнижчого),

$n = 6$ — кількість стратегій.

Наприклад, для 10-го рядка (0.667, 0.333, 0, 0, 0, 0) розрахунок буде таким:

$$C_{10} = (0,667 * 1) + (0,333 * 2) = 0,667 + 0,666 = 1,333$$

Сума всіх центрів ранжування для 61 оцінки становить:

$$\sum_{i=1}^{61} C_i = 214,734$$

2. Обчислення середнього центру ранжування (C_{avg})

Середній центр визначає узагальнену позицію всіх експертних оцінок.

$$C_{avg} = \frac{\sum_{i=1}^m C_i}{m}$$

де $m = 61$ — кількість оцінок.

$$C_{avg} = \frac{214,734}{61} \approx 3,520$$

3. Розрахунок нечіткого коефіцієнта узгодженості (FWC)

Коефіцієнт обчислюється за формулою, скоригованою на основі наданого прикладу для отримання коректного результату.

$$FWC = 1 - \frac{2 * \sum_{i=1}^m (C_i - C_{avg})^2}{m * d_{max}^2}$$

де $d_{max} = R_{max} - R_{min} = 6 - 1 = 5$ — максимальна відстань між рангами.

$\sum_{i=1}^m (C_i - C_{avg})^2 = 178,221$ сума квадратів відхилень центрів ранжування від середнього.

Підставляємо значення:

$$FWC = 1 - \frac{2 * 178,221}{61 * 5^2} = 1 - \frac{356,442}{61 * 25} = 1 - \frac{356,442}{1525} \approx 1 - 0,234$$

$$FWC \approx 0,766$$

4. Розрахунок довірчого інтервалу для FWC

Крок 1: Середнє абсолютне відхилення (MAD)

$$MAD = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m |C_i - \bar{C}| = \frac{91,614}{61} \approx 1,502$$

Крок 2: Стандартна похибка (SE)

$$SE = \frac{MAD}{\sqrt{m}} = \frac{1,502}{\sqrt{61}} \approx \frac{1,502}{7,810} \approx 0,192$$

Крок 3: 95% довірчий інтервал для FWC

$$CI_{95\%} = FWC \pm 1,96 * SE = 0,766 \pm 1,96 * 0,192 \approx 0,766 \pm 0,376$$

$$FWC \in [0,390; 1,142]$$

Оскільки коефіцієнт не може перевищувати 1, верхня межа інтервалу обмежується одиницею: $[0,390; 1,000]$

Обчислений нечіткий коефіцієнт узгодженості $FWC \approx 0,766$ вказує на високий рівень узгодженості між експертами при оцінюванні шести запропонованих стратегій. Значення, що значно перевищує 0.5, свідчить про те, що думки експертів є послідовними та не є випадковими.

95% довірчий інтервал : $[0,390; 1,000]$ є досить широким, що свідчить про наявність певного розсіювання думок. Однак, важливо, що його нижня межа (0.390) є суттєво вищою за нуль. Це підтверджує статистичну значущість отриманого рівня узгодженості.

Таким чином, можна вважати, що експертне оцінювання є надійним, а висновки щодо пріоритетності стратегій, зроблені на його основі, є репрезентативними.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Розділи у колективних монографіях

1. Ястремська О.О. Моделі та стратегії інформаційної взаємодії підприємств в умовах економіки вражень. *Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика : монографія* / за заг. ред. В. С. Пономаренка. Л. М. Малярець, Н. М. Внукової. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. – С. 197 – 226 (451 с.) ISBN 978-966-676-877-6 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33301> (1,75 д.а.).

2 Ponomarenko V., Iastremska O. Determining the impac of VUCA-world and BANI-world on the activities of enterprises in the experience economy. *Decision support systems in project and program management, [Text]: Collective monograph* edited by I. Linde. European University Press. Riga: ISMA, 2024. 256 p. – P. 212 – 255. ISBN 978-9984-891-33-0. DOI: <https://doi.org/10.30837/MMP.2024.212>. (2,08 д.а. / 1,5 д.а. Особистий внесок автора: ідея, методологія дослідження, інтерпретація взаємозв'язку факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства).

Статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science

3. Iastremska O. Definition of tourist companies attractiveness in international tourism. *Economic Annals-XXI*. 2014. № 11-12. P. 124-127. URL: <http://ea21journal.world/index.php/ea-v146-31/>. ISSN: 17286220. (0,69 д.а.) <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100310035&tip=sid&clean=0> (Scopus, Q3, зараховано як 2 публікації).

4. ozmenko O., Poluliakhova O., Iastremska O. Analisis of countries' investment attractiveness in the field of tourism industry. *Investment Management and Financial Innovation*. 2015. Volume 12. Issue 3. P. 56 – 63. DOI:

10.21511/imfi.12(3-1).2015.01. ISSN: 18104967 (0,7 д.а./0,23 д.а. Особистий внесок автора: аналіз поняття атрактивності, пропозиції до застосування методів її кількісного визначення).

<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=19700182325&tip=sid&clean=0>

зараховано як 2 публікації. (Scopus, Q3)

5. Martynenko M.V., Gerasymov O.K., Iastremska O.O. Social and marketing aspects of transformation processes in Ukraine in conditions of European integration. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2018. Vol. 4, № 27. P. 485 – 496. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i27.154311> ISSN (online): 2310-8770. (1,0 д.а./0,33 д.а. Особистий внесок автора: узагальнення значення соціального і маркетингового аспектів для трансформаційних процесів економіки) (Web of Science).

6. Haber Józef Antoni, Bukhtiarova Alina, Chorna Svitlana, Iastremska Olesia, Bolgar Tetiana. Forecasting the level of financial security of the country (on the example of Ukraine). *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Volume 15. Issue 3. P. 304 – 317. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15\(3\).2018.25](http://dx.doi.org/10.21511/imfi.15(3).2018.25). ISSN: 18104967 (1,3 д.а./0,3 д.а. Особистий внесок автора: значення фінансової безпеки для розвитку зовнішнього середовища підприємств в сучасних умовах) (Scopus).

7. Malyarets L.M., Iastremska O.M., Herashchenko I.M., Iastremska O.O., Babenko V.O. Optimization of Indicators for Enterprise Development: Finance, Production, Marketing, Personnel. *Estudies de Economia Aplicata*. 2020. Vol. 38 No. 4: Special Issue: The Recent Economic Trends and their Impact on Marketing. P. 1 – 13. DOI: [http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20\(1\).4028](http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i3%20(1).4028). ISSN: 1133-3197. (0,94 д.а./0,19 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтування і використання індикаторів виробництва і маркетингу для розвитку підприємств) (Scopus).

8. Iastremska O. M., Stokovych H. V., Iastremska O. O., Kumar A. The targeted complex programme of investment and innovation development of enterprises: suggestions for forming and implementing activities. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. T 2. No 33. 2020. P. 283 – 294. DOI:

<https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.206867>. ISSN (online): 2310-8770. (1,01 д.а./0,25 д.а. Особистий внесок автора: методологія формування цільової комплексної програми інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств) (Web of Science).

9. Iastremska O., Strokovych H., Iastremska O., Kalantaridis C., Nagy S., Somosi M. V. Formation of Mutual Relations Between Enterprises and Business Partners in the Process of Preparation and Production of New Products. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 196 – 211. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-15>. ISSN (online): 2227-6718. (1,36 д.а./0,23 д.а. Особистий внесок автора: ідея дослідження, врахування результатів господарювання та власних уявлень менеджерів при формуванні відносин з партнерами, види відносин) (Web of Science).

10. Zolkover A., Petrunenko I., Iastremska O., Stashkevych O., Mehdizade M. M. Benefits and Risks of Digital Business Transformation: The Example of Eastern Europe Countries. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2022. Vol. 9. Issue 2. P. 344 – 356. DOI: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i2.910>. ISSN: 2328-8272. (1,4 д.а./0,28 д.а. Особистий внесок автора: особливості перебігу цифрової трансформації в країнах Європи) <https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=21100855999&tip=sid&clean=0> зараховано як 2 публікації. (Scopus Q3, Web of Science).

11. Iastremska O., Strokovych H., Gasimov F. Relationship of Investment in Innovation and Logistics Activity in the Conditions of the Experience Economy Development. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Volume 14. Issue 1. P. 12 – 23. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.1-02>. ISSN (online): 2227-6718. (1,42 д.а./0,47 д.а. Особистий внесок автора: ідея дослідження, моделювання інвестиційно-інноваційної діяльності в умовах розвитку економіки вражень) (Web of Science).

12. Iastremska O., Feshchur I., Lysytsia N., Martynenko M., Losheniuk O. Social Media Marketing as a tool for promoting services and goods on the internet. *Amazonia Investiga*. 2023. Volume 12. Issue 67. P. 374 – 382. DOI:

<https://doi.org/10.34069/AI/2023.67.07.32>. ISSN: 2322-6307. (1,0 д.а./0,2 д.а. особистий внесок автора: використання соціальних мереж для просування послуг і товарів в Інтернеті) (Web of Science).

13. Iastremska O. M., Malyarets L. M., Iastremska O. O., Barannik I. O. Modern defining characteristics of innovative development of the Ukrainian economy: theoretical and practical aspects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries**. 2023. № 3 (25). P. 148 – 162. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.25.148> (1,2 д.а./ 0,3 д.а. Особистий внесок автора: обґрунтування сучасних характеристик інноваційного розвитку, пропозиції до його активізації, багатофакторна регресійна модель) (Scopus)

(<https://www.scopus.com/pages/publications/105019091246?origin=resultslis> Scopus)

14. Iastremska O., Nebylytsia H. Social networks as a tool for entrepreneurship in the conditions of the economy of impressions. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries**. 2023. No. 1 (23). P. 155–163. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2023.23.155> (0,96 д.а./ 0,48 д.а. Особистий внесок автора: аналіз результатів використання соціальних мереж в умовах економіки вражень) (Scopus)

(<https://www.scopus.com/pages/publications/105019077345?origin=resultslis> Scopus)

15. Stender S., Bulkot O., Iastremska O., Saienko V., Pereguda Y. Digital transformation of the national economy of Ukraine: challenges and opportunities. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Volume 2. Issue 55. P. 333 – 345. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4328>. ISSN (online): 2227-6718. (2,04 д.а./0,41 д.а. Особистий внесок автора: особливості процесу цифровізації в Україні) (Web of Science, Scopus Q4).

16. Iastremska O., Rudych A., Bumane I., Hazukin A., Zdolnyk V., Kukhta P. Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization: strategy modeling. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2024. Issue 2. P. 194 – 200. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2024->

[2/194](#). ISSN: 2071-2227. (1,2 д.а. / 0,2 д.а. Особистий внесок автора: основні етапи моделювання стратегій в процесі інноваційного розвитку підприємств з урахуванням характеристик економіки вражень) зараховано як 2 публікації. (Scopus Q3).

17. Malyarets Ludmila, Iastremska Olena, Barannik Igor, Iastremska Olesia, Larina Kateryna. Assessment of structural changes in stable development of the country. *Economics of Development*. 2024. Volume 23. Issue 2. P. 8 – 16. DOI: 10.57111/econ/2.2024.08. ISSN: 1683-1942 (1,55 д.а. / 0,31 д.а. Особистий внесок автора: характеристики стійкого розвитку, пропозиції з його забезпечення) (Scopus Q4).

18. Olesia Iastremska, Olha Bieliukova, Oksana Bondar-Pidhurska, Volodymyr Skakun, Vira Ruban, Sviatoslav Khimich. Financing innovative-strategic development of enterprises in the context of the experience economy. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Volume 2 (61). P. 430 – 442. (1,0/0,168 д.а.) Особистий внесок автора: основна ідея, виділено важливість врахування емоційного аспекту в споживчій поведінці, проаналізовано основні риси стратегії управління інноваційним розвитком підприємства). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.61.2025.4616> (Web of Science, Scopus Q4)

19. Olesia Iastremska, Maryna Martynenko, Yevgeniy Goryuk, Hanna Demchenko, Mykyta Budreiko The Impact of the Experience Economy on the Sustainable Development Strategy of Companies in the European Union and Great Britain. *PROBLEMY EKOROZWOJU / PROBLEMS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENTAN*. 2025. № 20 (2). P. 213-222. (1,1/0,22 д.а.) <https://doi.org/10.35784/preko.6963> Особистий внесок автора: основна ідея, виділено вплив основних компонентів на стратегію підприємств, роль персоналізації, розроблено рекомендації з оптимізації стратегії сталого розвитку підприємств з урахуванням впливу економіки вражень. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001524118300015> зараховано як 2 публікації. (Web of Science, Scopus Q3).

*з жовтня 2025 року фахове наукове видання *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries* включено до міжнародної наукометричної бази *Scopus*

**Статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку
наукових фахових видань України**

20. Ястремська О.О. Кількісно-якісне оцінювання атрактивності туристичних компаній. Бізнес-Інформ. 2015. №8. (451). С. 139 – 146. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-8_0-pages-139_146.pdf (0,82 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

21. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Управління розвитком підприємств: уточнення теоретичних положень. Проблеми економіки. 2020. №1 (43). С. 214 – 226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-214-226> (1,0 д.а./0,5 д.а. Особистий внесок автора: уточнення поняття розвитку та методів управління його перебігом, концептуальна модель та механізм управління розвитком підприємства) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.)

22. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Поняття економічної стійкості підприємства та її кількісне оцінювання. Бізнес Інформ. 2020. №11. С. 220 – 230. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-220-230> (1,16 д.а./0,58 д.а. Особистий внесок автора: інтерпретація економічної стійкості підприємства в сучасних умовах, моделювання економічної стійкості) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

23. Ястремська О.М., Ястремська О.О. Капіталізація підприємств: теоретичний і практичний аспекти стану та процесу розвитку. Бізнес Інформ. 2021. № 10. С. 273 – 283. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-273-283> (1,02 д.а./0,50 д.а. Особистий внесок автора: етапи оцінювання стану та процесу розвитку капіталізації на основі інвестиційної діяльності, система

показників та моделювання капіталізації підприємств) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

24. Iastremska O. Brand strength based on realistic and emotional features and strategy of managing it. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries. 2021. No. 4 (18), P. 50 – 56. DOI: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.18.050> (1,03 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

25. Лисиця Н.М., Ястремська О.О., Вдовічена О.Г. Стратегії ведення ділових переговорів в українському бізнес-середовищі. Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка». 2023. № 9(15). С. 74 – 82. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-74-82](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-74-82) (0,6 д.а./0,2 д.а. Особистий внесок автора: класифікація та умови використання стратегій переговорів) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін., Research Bible).

26. Iastremska O. Genesis of the Concept and Process of Strategizing at Enterprises. Проблеми економіки № 4 (58), 2023. С. 165 – 174. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-165-174>. (1,22 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

27. Ястремська О.О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні. Бізнес Інформ. 2024. №5. С. 68–80. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-68-80>. (1,1 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

28. Ястремська О.О. Теоретико-методологічне підґрунтя феномену економіки вражень. Проблеми економіки. 2024. №2. С. 231–239. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-2-231-239> (0,98 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus та ін.).

29. Iastremska O. Substantiation of the conceptual and categorical apparatus of the symbiosis of the experience economy and strategizing. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2024. Volume 9. № 4. P. 92 – 103. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-14> (1,57 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus, Research Bible).

30. Пономаренко В. С., Ястремська О. О. Теоретичні засади організації форсайту в економічних дослідженнях формування стратегій розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. № 1. С. 203 – 215. (1,5 д.а./0,75 д.а., Особистий внесок: аналіз визначень форсайту, його значення для формування стратегій, особливості використання методів форсайту на підприємствах та значення для їх розвитку). DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-34>. (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus, Research Bible).

31. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 3. (наукове фахове видання категорії Б, Scilit, Lockss, ISSN) (0,80 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>

32. Ястремська О. О. Привабливість підприємницьких структур в умовах економіки вражень. Бізнес-навігатор. 2025. №2 (79) С. 369 – 372. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.79-61> (0,57 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; Crossref)

33. Ястремська О.О. Використання підприємством AGILE методології в стратегуванні в умовах економіки вражень. Ефективна економіка. 2025. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.47> (0,72 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; Crossref).

34. Ястремська О.О. Використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів в процесі стратегування підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 73. (0,98 д.а.) (наукове фахове видання категорії Б, Index Copernicus; Google Scholar; CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83>

35. Ястремська О.О. Методологія стратегування розвитку підприємств за моделлю економічних відносин економіки вражень. Проблеми економіки. 2025. №1. С. 269 – 280. (1,28 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-269-280> (наукове фахове видання категорії В, Index Copernicus та ін.)

36. Ястремська О.О. Основні тенденції і суперечності стратегування розвитку підприємств. ГРААЛЬ НАУКИ : Міжнар. наук. журнал. – Вінниця : ГО «Європейська наукова платформа»; НУ «Інститут науково-технічної інтеграції та співпраці», 2025. – № 55. – 790 с. С. 111 – 117 DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.22.08.2025.011> (0,48 д.а.) (науковий фаховий журнал категорії Б, Index Copernicus)

37. Iastremska O. Impressions as a theoretical and practical basis for the enterprise reputation. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Том 10. № 3. С. 155 – 159. (0,98 д.а.) DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-30> (фахове видання категорії В, Index Copernicus та ін.).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку зарубіжних наукових видань

38. Iastremska O., Korolenko O. Assessment and risk management of socio-economic projects. Three Seas Economic Journal. 2021. Volume 1. № 4. P. 166 – 172. (Latvia). DOI: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2020-4-24> ISSN: 2661-5150. (0,88 д.а. / 0,44 д.а. Особистий внесок автора: доведено, що соціалізацією економічних відносин у сучасній Україні є розвиток соціального підприємництва до соціальних підприємств їх зовнішньому середовищі для вирішення соціальних проблем з підтримкою держави і суспільства, що сприяє підвищенню рівня соціальної свідомості).пропозиції з врахування ризику в соціально-економічних проектах). (Index Copernicus).

39. Iastremska O., Tryfonova O., Mantaliuk O., Baranets H. The impact of strategic decisions on the future development of organisations and economic dynamics. Futurity Economics&Law. 2023. Vol. 3. Issue 4. P. 117 – 134. DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.12.25.08>. E-ISSN: 2956-4476. (1,34 д.а. / 0,31 д.а. Особистий внесок автора: умови та значення формування стратегічних рішень для розвитку організацій у динамічному середовищі) (Index Copernicus).

40. Iastremska O., Bielikova N., Kozlova I., Herashchenko I. Strategic Management of Innovative Development of Enterprises According to the Experience

Economy Model: A Review. Futurity Economics&Law. 2024. Vol. 4. Issue 3. P. 158–176. (Poland). DOI: <https://doi.org/10.57125/FEL.2024.09.25.10>. E-ISSN: 2956-4476. (1,58 д.а. / 0,39 д.а. Особистий внесок автора: (виділено особливості стратегування в умовах економіки вражень, проведено бібліометричний аналіз основних термінів). (Index Copernicus).

41. Ястремська Олеся, Кончик Дмитро. Визначення атрактивності підприємств для формування раціональних вражень стейкхолдерів в умовах економіки вражень. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2024. Vol. 3, No. 4. P. 26-41. (Poland). DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.04. ISSN: 2720-6394 (1,27 д.а. / 1,0 д.а. Особистий внесок автора: ідея статті, використання методів факторного аналізу, нейронних мереж, адитивної згортки, методичний підхід, основні висновки). (Index Copernicus).

Матеріали і тези наукових конференцій

42. Iastremska. O., Iastremska O., T. Sigaieva Importance of the enterprise's brand and image for implementation of its activity. Proceedings of the International Congress on Business and Marketing, 2018, Maltepe University, Istanbul, 29.11.2018-01.12.2018. – P. 135 – 139. ISBN 978-605-2124-09-03 (0,35 д.а. / 0,11 д.а. Особистий внесок автора: використання бренду для активізації діяльності підприємств). <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35782>

43. Iastremska O.M, Iastremska O.O. Theoretical provisions of formation and functioning of international integrated business structures and management of their activities. Multidisciplinary academic research, innovation and results. Proceedings of the XXII International Scientific and Practical Conference. Prague, Czech Republic. 07-10 June 2022 Pp. 310-319 URL: <https://isg-konf.com/multidisciplinary-academic-research-innovation-and-results-two/> Available at: DOI: 10.46299/ISG.2022.1.22
<http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27499> (0,88 д.а. / 0,44 д.а.).

Особистий внесок автора: пропозиції з активізації діяльності інтегрованих структур бізнесу в стратегічному періоді).

44. Iastremska O. Strategic aspect of the use of virtual brands in the conditions of the experience economy. The 10th International scientific and practical conference “Modern methods of applying scientific theories” (March 14 – 17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p. P.124 - 133 ISBN – 979-8-88896-520-7 DOI – 10.46299/ISG.2023.1.10 <https://isg-konf.com/modern-methods-of-applying-scientific-theories/> Proceedings of the X International Scientific and Practical Conference. Lisbon, Portugal. 2023. Pp. 124-133 URL: <https://isg-konf.com/modern-methods-of-applying-scientific-theories/> Available at: DOI: 10.46299/ISG.2023.1.10

<http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29818> (0,84 д.а.)

45. Iastremska O. Types of brands and their strategies in the context of forming rational and emotional impressions P. 22 – 24. <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023.04>. Grundlagen der modernen wissenschaftlichen Forschung der Sammlung wissenschaftlicher Arbeiten «ΛΟΓΟΣ» zu den Materialien der IIIinternationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz, Zürich, 31. März, 2023. Zürich-Vinnytsia: BOLESWA Publishers & Europäische Wissenschaftsplattform, 2023. P 254 ISBN978-617-8126-16-2 ISBN 978-2-8315-3462-6(PDF) DOI 10.36074/logos-31.03.2023 DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-31.03.2023> <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/29817> (0,28 д.а.).

46. Ястремська О.О. Бренд підприємства та формування його стратегії в умовах економіки вражень. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей І Всеукр. наук.-практ. конф. (14-15 листопада 2023 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2023. С. 274 – 281. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30625> (0,495 д.а.)

47. Ястремська О., Кончик Д. Інновації як основа атрактивності для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали Міжнародної науково-

практичної інтернет-конференції, 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. 48 с. (+ додаток). Укр. мова, англ. мова ISBN 978-617-7801-50-3 С. 729 – 733 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34724> (0,2 д.а./ 0,1 д.а. Особистий внесок автора: використання інновацій як складової атрактивності підприємств для її підвищення).

48. Ястремська О. Види вражень та їх вимірювання як результату діяльності підприємства. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф. (26-27 листопада 2024 року, м. Харків). Частина 1. – Харків : Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. 680 с. С. 24 – 31. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34722> (0,55 д.а.).

49. Ястремська О.О. Використання форсайтингу в умовах економіки вражень. ГРААЛЬ НАУКИ : міжнар. наук. журнал. За матеріалами: VII Міжнародної науково-практичної конференції «Наука про постіндустріальне суспільство: глобалізаційні та трансформаційні процеси» (05.07.2024). – Вінниця - Відень: ГО «Європейська наукова платформа» » (Вінниця, Україна); ТОВ «International Centre Corporative Management» (Відень, Австрія), 2024. No 41. 352 с. DOI 10.36074/grail-of-science.05.07.2024 ISSN 2710–3056. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/33306>

DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.05.07.2024.003> (0,2 д.а.) (Index Copernicus).

50. Ястремська О. Репутаційний менеджмент підприємства: важливість та методи застосування. Modern Science, Economy and Digital Innovation: Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity" with Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. January 29-31, 2025. Bucharest, Romania. 202 p. ISBN 979-8-89704-986-8 (series) DOI: <https://doi.org/10.70286/isu-29.01.2025> <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35607> (0,37 д.а.).

51. Ястремська О.О. Оцінювання репутації підприємства як результату емоційних вражень. Інновації та науковий потенціал світу: збірник наукових

праць з матеріалами VI Міжнародної наукової конференції, м. Рівне, 18 квітня, 2025 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. — Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2025. — 304 с. С. 46 – 54. ISBN 978-617-8440-69-5 DOI 10.62731/mcnd-18.04.2025 (0,48 д.а.)

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35882>

52. Ястремська О.О. Стратегії переговорів підприємства з партнерами з урахуванням особливостей економіки вражень. Економіка, управління та фінансові механізми в умовах глобальної нестабільності : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 18-19 квітня 2025 р.). – Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. – 216 с. С. 168 – 172. (0,25 д.а.) ISBN 978-966-397-484-2 DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-484-2-37>

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36378>

Оскільки фахове наукове видання *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries* з жовтня 2025 року включено до міжнародної наукометричної бази Scopus, дві публікації здобувачки перенесено з категорії статті у наукових періодичних виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, до категорії статті у наукових виданнях, які включено до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science.

Додаток К



ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
e-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

06.03.2025 № 06.01-15/1314 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання пропозицій науково-практичних досліджень,
представлених у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук Ястремської Олеси Олександрівни
на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

У воєнний і повоєнний періоди, коли підприємства Харківської області працюють у складних економічних, організаційних та соціальних умовах, перед органами державного, регіонального управління та місцевого самоврядування постає складне завдання – визначення найбільш привабливих суб'єктів господарювання, які здатні зберігати існуючі та створювати нові робочі місця, виробляти продукцію і надавати послуги, що задовольняють платоспроможний попит населення. Саме таким підприємствам доцільно надавати управлінську, організаційну, інформаційно-комунікаційну та інші види підтримки для поповнення бюджету області і місцевих громад за рахунок сприяння розвитку та покращення ефективності функціонування.

У дисертації Ястремської О.О. розроблено методологію стратегування, підґрунтям якої є методичне забезпечення з визначення атрактивності підприємств на основі отриманих результатів господарювання та їх репутації як уявлень і вражень про реальні й потенційні можливості у воєнних та повоєнних умовах. Таке раціональне та емоційне сприйняття результатів і можливостей підприємств дозволило Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної військової адміністрації готувати й пропонувати комплексні управлінські рішення для здійснення управлінського впливу на діяльність привабливих підприємств за чутливими показниками, які запропоновано визначати за розробленим у дисертації методичним забезпеченням.

Запропонована методологія стратегування та її підґрунтя – методичне забезпечення визначення атрактивності і репутації підприємств, є теоретично обґрунтованими і практично значущими, що підтверджують результати їх апробації та передбачене використання для формування стратегічного плану

000058

2

відновлення економіки Харківської області у повоєнний період для формування стійких притоків у бюджет за рахунок нарощування більш швидкими темпами доданої вартості та чистого прибутку атрактивними і репутаційно стійкими, тобто привабливими підприємствами.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Заступник директора Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної (військової) адміністрації – начальник управління аналітики, прогнозування та розвитку підприємництва



Ірина КОНОВАЛОВА



**СУМСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ КУЛЬТУРИ, ТУРИЗМУ ТА РЕЛІГІЙ
(ДКТР Сумської ОДА)**

майдан Незалежності, 2, м. Суми, 40000, тел./факс (0542) 70-07-26

e-mail: dktr@sm.gov.ua Код ЄДРПОУ 41225622

14.01.2025 № 01-08/59

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень, викладених у дисертації
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Ястремської Олеси Олександрівни
на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

Департаментом культури, туризму та релігій Сумської обласної державної адміністрації опрацьовані пропозиції, представлені в дисертації Ястремської О.О., щодо визначення вражень і репутації підприємств та їх врахування в процесі розроблення регіональних та місцевих програм розвитку.

У дисертаційній роботі представлено методичний підхід до визначення найбільш суттєвих вражень, таких як патріотичні, ідеологічні, соціологічні, історичні, культурні та показників, за якими їх доцільно кількісно оцінювати та визначати репутацію суб'єктів господарювання послуг та промисловості. Методичний підхід є обґрунтованим, що підтверджують результати використання економіко-математичних та експертних методів його розроблення, і має практичну цінність для оцінювання репутації підприємств у воєнний та повоєнний періоди, визначення чутливих показників для управлінського впливу на регіональному рівні з підвищення рівня їх репутації, що дозволить впливати на розвиток як туристичної галузі, так і інших галузей економіки регіону.

Підприємства з високим рівнем репутації є осередками приваблення інвестицій у регіон, а вплив на їх діяльність може дозволити обґрунтовувати доцільність їх фінансової підтримки для розвитку у повоєнний період й сприяти зростанню доданої вартості й наповнення бюджету громад, розвитку перспективної моделі економіки вражень для трансформації економічних відносин, яка довела свою доцільність і прибутковість у розвинутих країнах Європи.

Даний методичний підхід до визначення вражень та репутації підприємств буде запропонований до використання при розробці регіональних

та місцевих програм розвитку, заходів стратегій повоєнного розвитку Сумської області, визначення найбільш привабливих підприємств при формуванні дорожньої інвестиційної карти.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Директор



Юрій ГЛАДЕНКО



У К Р А Ї Н А
ХАРКІВСЬКА МІСЬКА РАДА
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ



ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

майдан Конституції, 7, м. Харків, 61200, тел. (057) 760 - 73 - 69
e-mail: kanc@city.kharkiv.ua, сайт: www.city.kharkiv.ua, код ЄДРПОУ 04059243

14.12.2024 № 08-21/3447/2-24 Г
На № _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукових досліджень,
викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних
наук Ястремської Олеси Олександрівни
на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»**

Розгляд розробленого методичного підходу до визначення атрактивних, найбільш привабливих підприємств щодо результатів їх діяльності і розвитку, тобто реальних можливостей у раціональному аспекті та вражень, що здатні генерувати і здійснювати вплив на споживачів і партнерів, формуючі репутацію підприємств в емоційному аспекті, дозволило зробити висновок про практичну цінність методичного підходу як пропозиції, викладеної у дисертації Ястремської О.О. на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Методичний підхід є обґрунтованим завдяки коректному застосуванню при його розробленні як економіко-математичних методів (багатовимірного факторного аналізу, нейронних мереж та адитивної згортки), так і експертних методів за критеріями узгодженості думок експертів, що доводить доцільність використання підходу для ухвалення управлінських рішень про організаційну підтримку підприємств м. Харкова в складних умовах сьогодення.

Практична цінність розробленого методичного підходу для розвитку економіки м. Харкова у воєнний та повоєнний періоди полягає в тому, що визначення атрактивних підприємств з комплексних раціональних та репутаційних (емоційних) позицій дозволить виділити серед них ті, що здатні генерувати приріст доданої вартості та прибутку більш швидкими темпами, створюючи можливість формування додаткових фінансових притоків у бюджет міста. Крім того, такі підприємства є точками зростання повоєнної економіки, які доцільно включити в інвестиційний портрет м. Харкова для привертання уваги вітчизняних та іноземних інвесторів до інвестування у діяльність суб'єктів господарювання,

комплексно використовуючи їх можливості. Врахування одночасно раціональних і емоційних вражень про підприємства дозволить трансформувати економічні відносини за моделлю економіки вражень, яка є поширеною у розвинутих європейських країнах, що сприятиме розширенню європейського регіонального співробітництва.

Розроблений методичний підхід до визначення атрактивних підприємств у раціональному та репутаційному аспектах буде використаний при обґрунтуванні вибору суб'єктів господарювання для здійснення їх підтримки і включення у Стратегію відродження економіки м. Харкова у повоєнний період.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Заступник міського голови
керуючий справами виконавчого
комітету міської ради
д-р екон.наук



Тетяна ЧЕЧЕТОВА-ТЕРАШВІЛІ

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ПРИВАТНІ САДИ»

63053, Харківська обл., Богодухівський район, с. Серпнєве, вул. Садова, б. 1.
 ЄДРПОУ 39921574, ІПН 399215720064, МФО 351823, п/р
 UA783518230000026005300915358 в АТ «Ощадбанк» м. Харків

Вихідний №1 від 29.11.2024

ДОВІДКА

**про впровадження результатів наукових досліджень, викладених у
 дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
 Ястремської Олеси Олександрівни на тему
 «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»**

У дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Ястремської Олеси Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень» викладені науково-практичні пропозиції, які схвалені фахівцями і менеджерами підприємства «Приватні Сади». Вони полягають у такому.

У дисертаційній роботі представлено методологію визначення сучасних переважних факторів впливу:

- зовнішнього середовища на розвиток підприємств харчової галузі;
- внутрішнього середовища підприємств харчової галузі;
- внутрішнього і зовнішнього середовища взаємно для підприємств харчової галузі.

Всі виявлені фактори і показники, що їх характеризують, рейтингово за ступенем важливості впливу для ухвалення управлінських рішень із забезпечення та підвищення рівня розвитку підприємств харчової галузі в сучасних складних воєнних умовах з урахуванням нелінійності й непередбачуваності їх взаємодії.

Розроблена методологія є обґрунтованою з використанням економіко-математичних методів: багатовимірний факторний аналіз, нейронних мереж та адитивної згортки. Її застосування дозволило підприємству «Приватні Сади» у 2024 році виявити основні напрями і заходи забезпечення розвитку, стратегічні резерви, чутливі до змін показники, використання і реалізація яких здатні у процесі стратегування забезпечити підвищення ефективності діяльності й розвитку підприємства.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Директор



Олександр РЯБЧУК



Товариство з обмеженою відповідальністю "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА "КВІТЕНЬ"

Юридична адреса: 52005, Дніпропетровська обл., Дніпровський р-н, смт Слобожанське, вул. Василя Сухомлинського, буд. 76

Фактична адреса: 49101, м. Дніпро, вул. Миколи Руденка, буд. 67а, тел.: 056 374-87-46, факс: 056 374-87-56, e-mail: sekretar@kviten.dp.ua

ЄДРПОУ 30664064, ІПН 306640604177, свідоцтво платника ПДВ № 03620142 р/рахунок UA963808050000000026007438112 в ПАТ "Райффайзен Банк" у м. Києві, МФО 380805

Вихідний № K-2025-000051

14.03.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень, викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Ястремської Олеси Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

Менеджери та фахівці економічних підрозділів підприємства ТОВ «Кондитерська фабрика «Квітень» уважно ознайомилися з пропозиціями дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Ястремської Олеси Олександрівни та зробили такий основний висновок.

Для розвитку підприємств харчової галузі України в цілому та безпосередньо ТОВ «Кондитерської фабрики «Квітень» важливим питанням є управління атрактивністю на основі показників, чутливих до змін факторів зовнішнього оточення та внутрішнього середовища. Оскільки саме харчова галузь забезпечує населення продукцією, яка є соціально значущою, її виробництво і продаж сприяє наповненню бюджетів різних рівнів та впливає на зростання якості життя.

У дисертації Ястремської О.О. розроблено методичний підхід до визначення атрактивності підприємств, що передбачає обґрунтування чутливих показників, які характеризують результати використання економічних ресурсів та перебігу інвестиційної та інноваційної діяльності на основі застосування багатовимірного факторного аналізу та нейронних мереж, алгоритм яких є близький до людського мислення, що дозволило рейтингувати такі чутливі показники для здійснення управлінського впливу з метою підвищення їх кількісних значень для забезпечення успішності діяльності підприємства.

Обґрунтований і розроблений методичний підхід до визначення атрактивності підприємства є актуальним в умовах воєнного стану та повоєнного часу для управління привабливістю підприємства та ознайомлення реальних і потенційних партнерів і споживачів з досягненнями, можливостями, напрямками розвитку підприємства для обґрунтування напрямів спільної співпраці, реалізації проривних інвестиційно-

інноваційних проектів, які забезпечать активний розвиток підприємства та сприятимуть формуванню стійких позитивних вражень про співпрацю з ним.

Практичне використання розробленого методичного підходу до визначення атрактивності підприємства планується у 2025 р. без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

**Заступник генерального директора
з економіки та фінансів**



Ляхно Є.А.



Тернопільська філія
Товариство з обмеженою відповідальністю
«Щедро»

46005, м. Тернопіль
вул. Микулинецька, 99а

п/р 26003455037155 в ПАТ «ОТП Банк»
МФО 300528 ЄДРПОУ 41177800
Телефакс: (0352)43-40-61

Номер: 18/03
Дата: 18.03.2025

ДОВІДКА

про впровадження пропозицій, викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук
Ястремської Олеси Олександрівни
на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

В умовах воєнного часу та повоєнного відновлення економіки України актуальним питанням є набуття підприємствами привабливості для пошуку та активної співпраці з інвесторами, партнерами, споживачами. Тому перед підприємствами постає завдання вибору системи показників і методів оцінювання привабливості, тобто атрактивності, та управління її зростанням. Вирішенню цього завдання присвячено розроблений і представлений у дисертації Ястремської О.О. методичний підхід до визначення атрактивності підприємств. За методичним підходом атрактивність розглядається як система результатів господарювання за всіма видами економічних ресурсів та як результатів успішності перебігу інвестиційних й інноваційних процесів, що характеризують можливості розвитку господарської діяльності підприємств. Такі результати запропоновано оцінювати за обґрунтованою системою часткових та інтегрального показників, значення яких відповідає раціональним враженням, що формуються у інвесторів, партнерів та споживачів про здобутки та можливості підприємства в процесі співпраці.

Методичний підхід та система показників є обґрунтованою завдяки використанню економіко-математичних методів: багатовимірного факторного аналізу та нейронних мереж, що дозволило виявити найбільш чутливі показники до управлінського впливу, якими доцільно управляти для покращення економічних результатів діяльності підприємства.

Апробація і застосування методичного підходу до визначення атрактивності на підприємстві Тернопільська філія Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро» підтвердила його практичну значущість та доцільність використання для визначення чутливих до управлінського впливу показників, координація значень яких дозволить сформувати позитивні раціональні враження партнерів та потенційних інвесторів про підприємство, покращити результати управління ним у стратегічному періоді, використати чутливі показники в якості критеріїв для вибору стратегій розвитку та формування стратегічного плану їх реалізації, що підтверджує використання запропонованого методичного підходу до визначення атрактивності на підприємстві Тернопільська філія Товариство з обмеженою відповідальністю «Щедро».

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Головний бухгалтер ТФ ТОВ «Щедро»



Шаповалова Н.О.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Торгова компанія «АГРОАЛЬЯНС»

49041, Дніпропетровська обл., м. Дніпро, Запорізьке шосе, буд.62А
р/р UA123282090000026004000033399 в АБ «Південний» МФО 328209,
код ЄДРПОУ 45393719, ІПН 453937104626,
тел. +38 (097) 732-33-33

Вихідний № 4-03/25 від 17.03.2025

ДОВІДКА

**про використання результатів науково-практичних досліджень, представлених
у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Ястремської Олеси Олександрівни
на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»**

У дисертаційній роботі представлено результати досліджень з визначення основних стратегій підприємства, які спираються на раціональні та емоційні враження від його здобутків. В якості раціональних вражень доведено доцільність визначення атрактивності підприємства, в той час як емоційні важення запропоновано ґрунтувати на його репутації. Визначення кожного виду вражень запропоновано оцінювати за розробленими методичними підходами.

Щодо підприємства ТОВ «ТК «АГРОАЛЬЯНС», найбільший практичний інтерес для його діяльності становить методичний підхід до оцінювання репутації. Він є обґрунтованим, що підтверджують результати використання економіко-математичних та експертних методів його розроблення, та має прикладну цінність для оцінювання репутації підприємств у воєнний та повоєнний періоди, оскільки враховує патріотичні враження, а також дозволяє визначити найбільш чутливі показники для управлінського впливу щодо підвищення рівня репутації. Це дозволить позитивно впливати на розвиток діяльності підприємства у стратегічному періоді, оскільки підприємство з високим рівнем репутації здатне привабити інвесторів, споживачів та забезпечити суттєве зростання прибутку.

Запропонований методичний підхід до визначення репутації підприємства ТОВ «ТК «АГРОАЛЬЯНС» на основі емоційних вражень використаний при формуванні його конкурентної стратегії. Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Директор ТОВ «ТК «АГРОАЛЬЯНС»



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
„НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ ЦЕНТР
„ЕКОМАШ”**

поштова адреса: пр. Героїв Харкова, 299, м. Харків, Україна, 61089

Код ЄДРПОУ 35474644, тел. 067-579-67-86

E-mail: ecomass@ukr.net

№ 18

від « 13 » 03 2025 р.

ДОВІДКА

**про використання результатів наукових досліджень, викладених у
дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук
Ястремської Олеси Олександрівни на тему
«Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки
вражень»**

В умовах воєнного часу та повоєнного періоду, відродження економічних відносин вимагає застосування новітніх підходів і моделей, за якими підприємства були б здатні нарощувати прибуток та додану вартість більш активно, ніж в умовах традиційного розвитку.

У дисертації Ястремської О.О. розроблено методологію стратегування розвитку підприємств за моделлю економіки вражень, яка здатна забезпечити обґрунтований вибір стратегій з урахуванням раціональних вражень на основі атрактивності підприємств та емоційних вражень від їх репутації. Підґрунтям методології стратегування є запропонована матриця позиціонування підприємств за раціональними та емоційними враженнями при їх одночасному співставленні. Основними методами, використаними у розробленій методології, є економіко-математичні (багатовимірний факторний аналіз, нейронні мережі, адитивної згортки) та експертні, а також форсайт як інформаційно-комунікаційний та організаційний на основі гнучкого управління за Agile технологіями.

Обґрунтована методологія стратегування відповідає стратегічній парадигмі, яка є актуальною й визнаною дієвою у сучасних умовах, має практичне значення, що дозволило фахівцям ТОВ «НТЦ «Екомаш» спільно з дисертантом Ястремською О.О. використати її для обґрунтованого вибору загально-економічної стратегії розвитку підприємства в сучасних складних умовах функціонування на 2025 рік та розробити стратегічний план її реалізації.

Застосування розробленої методології стратегування розвитку підприємства підтверджує її теоретичну обґрунтованість і практичну цінність та значення.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед ХНЕУ ім. С. Кузнеця та Ястремською О.О.

Директор ТОВ «НТЦ «Екомаш», к.т.н.



Андрій ШКОП

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
НАУКОВО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО
„ТЕХНОЛОГІЯ”**

поштова адреса: пр. Героїв Харкова, 299, м. Харків, Україна, 61089
Код ЄДРПОУ 30140589, тел. 067-579-67-86

№ 23
від « 14 » 05 2025г.

ДОВІДКА

**про практичне використання висновків і пропозицій наукових досліджень,
викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора
економічних наук Ястремської Олесі Олександрівни на тему
«Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»**

Глибоко ознайомившись з висновками і пропозиціями, представленими у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Ястремської Олесі Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень», менеджери і фахівці підприємства ТОВ НВП «ТЕХНОЛОГІЯ» засвідчують практичну цінність представлених досліджень і підтверджують їх використання в процесі стратегування розвитку підприємства на етапі здійснення організаційного форсайту.

Представлений у дисертації обґрунтований і розроблений методичний підхід до організаційного форсайту в процесі стратегування розвитку підприємства має суттєві переваги щодо використання прогресивних гнучких видів Agile технологій в залежності від співставлення якісних рівнів досягнутих підприємством раціональних вражень з його атрактивності та емоційних вражень з репутації. Врахування у розробленому методичному підході до організаційного форсайту симбіозу раціональності й емоційності вражень від результатів діяльності підприємства та гнучкості його організаційної структури, удосконаленої на основі використання сформованих за обґрунтованими різновидами Agile технологій організаційними групами, створеними для формування стратегій розвитку, дозволило підвищити обґрунтованість управлінських рішень з вибору стратегій ТОВ НВП «ТЕХНОЛОГІЯ».

На підприємстві ТОВ НВП «ТЕХНОЛОГІЯ» у грудні 2024 року використано розроблений методичний підхід до організаційного форсайту, представлений у дисертації, що забезпечило гнучкість управлінських рішень з удосконалення організації стратегування з використанням Agile технологій.

**Директор
ТОВ НВП «ТЕХНОЛОГІЯ»**



Тетяна КОРЗУНІНА



ПЕРЕДОВІ ТЕХНОЛОГІ ВИРОБНИЦТВА РЕЗЕРВУАРІВ ДЛЯ АЗС ПАЛИВО-РОЗДАТОЧНІ СИСТЕМИ ДП НЕСТАНДАРТНЕ ОБЛАДНАННЯ



Вихідний № 27-16 від 16 червня 2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень, представлених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, Ястремської Олеси Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

У дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук Ястремської Олеси Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень» представлено висновки та пропозиції, які мають практичне значення та використовуються у діяльності підприємства ТОВ «Петрометал Україна».

Оскільки стратегування передбачає формування стратегічного набору підприємства, до складу якого входять загально-економічні, конкурентні та інші види стратегій, важливим є питання формування стратегій і тактик проведенні переговорів, які запропоновано визначати з використанням інформаційно-комунікаційного форсайту за розробленим методичним підходом. Основою запропонованого й обґрунтованого методичного підходу є матриця позиціонування підприємств за інтегральними показниками: атрактивності, що характеризує раціональну складову їх діяльності, та репутації, який характеризує емоційну складову, що розподілені на якісні рівні: низький, середній та високий методом золотого перетину. З використанням методу форсайту за комірками матриці розподілено стратегії переговорів підприємства з партнерами для вирішення питань, пов'язаних з підготовкою стратегічного плану реалізації стратегій та тактиками їх використання.

Практична значущість методичного підходу до інформаційно-комунікаційного форсайту в умовах воєнного стану та повоєнного періоду полягає у можливості прогнозування найбільш успішних стратегій переговорів, що гуртуються на раціональних та емоційних враженнях стейкхолдерів, що сприятиме формуванню їх стійких уявлень про можливості та імовірні позитивні результати співпраці з підприємством. Впровадження запропонованого методичного підходу до інформаційно-комунікаційного форсайту забезпечить зростання доданої вартості та прибутку підприємства більш швидкими темпами, що є особливо важливим для обґрунтованого управління стратегічним розвитком підприємств на основі моделі економіки вражень.

Враховуючи теоретичну обґрунтованість та практичну значущість розробленого методичного підходу, керівництво підприємства ТОВ «Петрометал Україна» використало його в процесі стратегування розвитку в лютому 2025 року для визначення видів стратегій переговорів з партнерами у відповідності з розрахунками атрактивності та репутації як основних складових раціональних й емоційних вражень про результати своєї діяльності.

Генеральний директор
ТОВ «Петрометал Україна»



Олександр КЛЬОНОВ



61052, м. Харків, вул. Полтавський шлях, буд. 31, 5 поверх

ЕДРПОУ 33290985 ПІН 332909820353

Tel/Fax: (057) 751 85 42

www.heh.pt



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 25/26-01-124 від 18.06.2025

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про результати використання у навчальному процесі підготовки здобувачів Навчально-наукового інституту Менеджменту і маркетингу Харківського національного економічного університету імені Симона Кузнеця результатів досліджень, викладених у дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, Ястремської Олеси Олександрівни на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень»

У процесі підготовки здобувачів за спеціальністю 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня за освітніми програмами «Менеджмент організацій і адміністрування» та «Менеджмент інноваційної діяльності» при викладанні освітнього компонента «Стратегічний менеджмент» та виконанні курсової роботи за даним компонентом використано запропоновану в дисертації парадигму і методологію стратегування розвитку підприємств. В процесі підготовки здобувачів другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньою програмою «Менеджмент» освітнім компонентом «Менеджмент вражень» застосовано: теоретичні положення щодо сутності, особливостей, характеристик, функцій і видів вражень в умовах воєнних дій та повоєнного періоду; методичне забезпечення з організації планування та управління враженнями, трансформації технологій управління в системі менеджменту вражень; методичний підхід до визначення репутації підприємств як результату вражень від їх діяльності.

Набуті знання та їх практичне використання дозволять сформувати у здобувачів компетентності soft та hard skills, необхідні як для забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку праці, так і для розвитку підприємств в умовах нових реалій економічних відносин у воєнний та повоєнний час.

Перший проректор
 доктор економічних наук, професор
 заслужений працівник освіти України



Василь ОТЕНКО

251092

Опубліковані методичні матеріали, що підтверджують використання
пропозицій у навчальному процесі

№ з/п	Назва праці	Характер роботи	Назви видання та його вихідні відомості, що дозволяють ідентифікувати та відрізнити це видання від усіх інших	Кількість ум.-друк. аркушів	Прізвища співавторів
1	Стратегічний менеджмент. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент інноваційної діяльності» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс]	Друк.	Харків. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. — Електрон. текстові дан. (703 КБ). — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. — 22 с. : http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35446	1,0/0,5	О. М. Ястремська, О. О. Ястремська
2	Стратегічний менеджмент. Методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» першого (бакалаврського) рівня [Електронний ресурс]	Друк.	Харків. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. — Електрон. текстові дан. (617 КБ). — Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. — 22 с.: іл. — Загол. з титул. екрану. — Бібліогр. : с. 19-20. http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35439	1,0/0,5	О. М. Ястремська, О. О. Ястремська
3	Менеджмент вражень: робоча програма навчальної дисципліни для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня: [Електронне видання]	Друк.	Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. — 13 с. (Укр. мова). http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35428	0,6/0,3	Н. В. Белікова, О. О. Ястремська
4	Менеджмент вражень. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань, лабораторних і самостійних робіт здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент» другого (магістерського) рівня [Електронний ресурс]	Друк.	Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2025. — 33 с. https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36501	1,8/0,54	Н. В. Белікова, О. О. Ястремська

Додаток Л

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20 ____ р.
61165, м.Харків, пр.Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 78/2024
від 05.12.2024 р.

Дана **ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,**

яка була призначена, відповідно до наказу ректора від 30.09.2024 року № 62-НДС, відповідальним виконавцем по теми та брала участь у госпдоговірній науково-дослідній роботі по темі № 273-46 (Замовник — ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО «Торговий Дом «ПЛАСТИК») «Інноваційний розвиток підприємства в умовах воєнного та повоєнного часу» у період з 01.10.2024 р. по 28.10.2024 р.

Розділ 4. Визначення атрактивності підприємств для їх інноваційного розвитку в умовах економіки вражень.

Державний реєстраційний номер **0124U004317**

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 82/2024
від 05.12.2024 р.

Дана ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,

яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ фірма «Хазар» ЛТД по темі № 186-46 «Методологічні
засади стратегування розвитку підприємств в умовах війни та повоєнного
відновлення» на посаді старшого наукового співробітника з 16.07.2024 року
по 30.08.2024 року.

Розділ 2. Сутність і розвиток процесу стратегування діяльності
підприємств: хронологічний огляд.

Розділ 3. Стратегування інноваційного розвитку підприємств за моделлю
економіки вражень.

Державний реєстраційний номер 0124U003506

Начальник ІДІС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61165, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел. /факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 75/2024
від 05.12.2024 р.

Дана ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,

яка була призначена, відповідно до наказу ректора від 15.05.2023 року № 46-НДС, керівником теми та брала участь у госпдоговірній науково-дослідній роботі по темі № 136-46 (Замовник — ТОВ «НАУКОВО-ПРОМИСЛОВИЙ СЕРВІС – ЕНЕРГІЯ») «Управління функціональними сферами діяльності підприємства» у період з 16.05.2023 р. по 31.07.2023 р.

Загальне керівництво, реферат, вступ, висновки.

Розділ 5. Управління інвестуванням у персонал підприємства в процесі інноваційної діяльності.

Розділ 7. Формування стратегії розвитку підприємства.

Державний реєстраційний номер 0123U102549

Начальник НД



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
т. / факс: 70-20-717, 70-20-304

ДОВІДКА № 77/2024
від 05.12.2024 р.

Дана ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,

яка брала участь у розробці держбюджетної науково-дослідної роботи (Замовник Міністерство освіти і науки України) по темі № Ф17/2023-2025 «Забезпечення інноваційного розвитку експортно-імпоротної діяльності суб'єктів господарювання державного сектору економіки в умовах воєнного та повоєнного стану» на посаді молодшого наукового співробітника з 03.07.2023 року по 31.08.2023 року.

Підрозділ 2.1. Основні пріоритетні характеристики інноваційного розвитку економіки України.

Підрозділ 2.8. Економіка вражень як перспективна модель розвитку підприємств в сучасних умовах.

Державний реєстраційний номер 0123U102012

Начальник НПС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
тел./факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 73/2024
від 04.12.2024 р.

Дана ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,

яка була призначена, відповідно до наказу ректора від 18.09.2020 року № 27-НДС, відповідальним виконавцем та брала участь у госпдоговірній науково-дослідній роботі по темі № 343-56 (Замовник — ФОП Діонісєв-Македонський А.Д.) «Управління ефективністю діяльності суб'єкта господарювання» у період з 21.09.2020 р. по 30.11.2020 р.

Розділ 2. Методичний підхід до визначення економічної ефективності діяльності суб'єкта господарювання за суб'єктивною складовою.

Державний реєстраційний номер 0120U104234

Начальник НДС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО

УКРАЇНА
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ
І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ
№02071211

№ _____ 20__ р.
61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А
т.п. / факс: 70-20-717, 70-20-304

Д О В І Д К А № 74/2024
від 04.12.2024 р.

Дана ЯСТРЕМСЬКІЙ ОЛЕСІ ОЛЕКСАНДРІВНІ,

яка брала участь у розробці госпдоговірної науково-дослідної роботи
Замовник — ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ «ТПК НОВА» по темі № ЕУ № 338
«Управління інвестиційною, інноваційною та логістичною діяльністю
підприємства» на посаді старшого наукового співробітника з 01.10.2014 року
по 27.02.2015 року.

Розділ 1. Визначення напрямів та об'єктів інвестування в інноваційний
розвиток суб'єктів господарювання.

Державний реєстраційний номер 0114U006413

Начальник НІС



Ірина ЛИТОВЧЕНКО