



**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**



ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Монографія

**Київ
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»
2025**

УДК 330.34:005.21:338.2:004.738.5:316.42(477)(08)

Рекомендовано до друку
Рішенням Вченої ради Факультету економічних наук
Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 4 від 16 квітня 2025 року)

Рецензенти:

Касьянова Н.В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бізнес-аналітики та цифрової економіки Державного університету «Київський авіаційний інститут»;

Жерлицин Д. М. – доктор економічних наук, професор, дослідник Інституту підприємництва Університету національного та світового господарства (Софія, Республіка Болгарія);

Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія [Електронне видання] / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Піччик К.В. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. – 659с.

eISBN 978-966-518-857-5

DOI: <https://doi.org/10.35668/978-966-518-857-5>

Монографія присвячена дослідженню трансформаційних процесів у бізнесі в умовах війни, повоєнного відновлення та глобальних викликів сталого розвитку. У фокусі дослідження – теоретико-методологічні засади, фінансові та інституційні механізми, цифрові й інноваційні вектори розвитку, а також питання стійкості аграрного сектору, медицини, освіти й безпеки. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу, стратегіям адаптації та безпековим аспектам у нових соціально-економічних умовах.

Монографія буде корисною для науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти, керівників підприємств, державних управлінців і всіх, хто цікавиться стратегіями сталого розвитку та трансформацією бізнесу в умовах невизначеності й глобальних викликів

Матеріали друкуються в авторській редакції. У монографії максимально зменшено втручання в обсяг та структуру відібраних матеріалів. Автори несуть відповідальність за достовірність інформації, що включено до монографії.

6. Radianti, J., & Gjørseter, T. (2017). *Metrics for Ensuring Security and Privacy of Information Sharing Platforms for Improved City Resilience: A Review Approach*. *Int. J. Inf. Syst. Crisis Response Manag.*, 9, 36-54.

7. *100 Resilient Cities*. URL: <https://surl.li/bsgspi>

8. *City Resilience Index*. URL: <https://surl.lu/hxikqm>

9. *G20 mandates OECD and UN-Habitat to help intermediary cities tackle climate change and achieve their SDGs*. URL: <https://surl.li/kmfsvf>

10. Коваль М.В., Коваль В.В., Коцюруба В.І., Білик А.С. *Організаційно-технічні засади побудови системи інженерного захисту об'єктів критичної інфраструктури енергетичної галузі України // "Наука і оборона", 2023 – С.11-16*

11. *Основи інженерного захисту об'єктів критичної інфраструктури енергетичної галузі України від засобів повітряного нападу противника: монографія, / [М.В. Коваль, В.В. Коваль, А.С. Білик, В.І. Коцюруба, О.М. Кубраков]; під ред. А.С.Білика. – К.: Генеральний штаб Збройних Сил України, 2023. – 185 с.*

8.5. Експертне дослідження інформаційно-комунікаційних технологій щодо пом'якшення факторів впливу на трансформаційні зміни у середовищі вітчизняного бізнесу

Сумець О.М.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управлінських технологій,
Університет економіки і права «КРОК»,*

Снівакова Н.О.,
*старший викладач кафедри економіки та підприємництва,
ПрАТ ВНЗ «МАУП», Харківський інститут*

Ключові слова: бізнес, трансформація, стратегія, інформаційно-комунікаційні технології, ресурси,

Трансформація бізнесу є результатом складного розвитку людства. Під трансформацією бізнесу слід розуміти зміни, що носять різний характер – організаційний, функціональний, структурний. Будь-які зміни провокуються чисельною кількістю факторів ендогенного і екзогенного характеру. Щоб швидко й безболісно адаптуватися до змін необхідно їх передбачати і використовувати різні інструменти пом'якшення їх дії. На цей момент часу одним із таких інструментів слід вважати сучасні інформаційно-комунікаційні

технології, що мають розповсюдження як і у внутрішніх, так і в зовнішніх комунікаціях бізнес-структур. То ж сьогодні з високим рівнем впевненості можна задекларувати таке завдання для науковців як дослідження дії інформаційно-комунікаційних технологій на пом'якшення факторів впливу на трансформаційні зміни у середовищі вітчизняного бізнесу.

Ґрунтовний аналіз наукових і навчально-методичних публікацій вказує на практичну доцільність використання інформаційно-комунікаційних технологій при веденні будь-якого бізнесу. Не викликає ніяких сумнівів те, що розробка та впровадження сучасних підходів щодо вдосконалення комунікаційної діяльності бізнес-структур має враховувати певний перелік моментів, а саме:

- забезпечення відповідними ресурсами;
- сучасні технології комунікацій;
- безперервність використання інформаційно-комунікаційних технологій;
- своєчасність та адекватність подачі інформації про продукцію, послуги тощо;
- відповідну якість надання послуг чи товарів, що реалізуються на обраному сегменті ринку.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій наразі є актуальним питанням у будь-якій сфері господарської діяльності людини. В кінці ХХ-го та на початку ХХІ-го століття питанню використання вказаних технологій приділялося мало уваги. Однак, у зв'язку зі зростанням обсягів інформації, особливо комерційної, та необхідності її швидкої обробки, аналізу і синтезу подальший розвиток бізнесу без застосування інформаційно-комунікаційних технологій стає вже не можливим. Іншими словами, одним із ключових факторів успішного розвитку бізнесу є обов'язкове використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Ринкова ситуація у будь-якому сегменті характеризується постійним зростанням потоків різномірної інформації. Це зумовлює необхідність в розвитку існуючих інформаційно-комунікаційних технологій. За останні сім-десять років акумульовано великий позитивний досвід застосування інформаційних технологій різними бізнес-структурами, організаціями державної форми власності, установами освіти і науки. То ж, розробка та масштабна реалізація інформаційно-комунікаційних технологій є міцним підґрунтям для ефективного і стрімкого розвитку вітчизняного бізнесу.

Поняття «інформаційно-комунікаційні технології» сьогодні розглядається чисельною кількістю вчених. Проте з їх аналізу слідує, що багатьма дослідниками воно трактується не однозначно. Це поняття можна розглядати як

сукупність різноманітних технологічних інструментів у поєднанні з технічними і людськими ресурсами, що використовуються для вирішення низки завдань:

- 1) забезпечення процесу комунікації;
- 2) створення інформаційних масивів;
- 3) поширення комерційної й іншої інформації у бізнес-середовищі;
- 4) збереження і управління інформацією.

Поєднання у будь-якій бізнес-структурі різних інформаційно-комунікаційних технологій надає можливість здійснювати комунікаційну діяльність у реальному режимі часу з достатньо високою ефективністю і результативністю.

Рафалюк О.І. і Тюріна Н.М. [9] надають таке визначення дефініції «інформаційно-комунікаційні технології» (Information and Communication Technologies, ICT) – це «сукупність методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, інтегрованих з метою збирання, опрацювання, зберігання, розповсюдження, показу, використання інформації в інтересах її користувачів».

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) зумовив їх різноманіття в залежності від їхнього призначення (рис. 1).



Рис. 1. – Класифікація інформаційно-комунікативних технологій.

Джерело: розроблено авторами.

Технології підтримки прийняття рішень (ТППР) призначені для відпрацювання і прийняття управлінських рішень, автоматизованого їх прийняття або їхнього відхилення, автоматизованого процесу вибору кращої альтернативи.

Технології опрацювання даних (ТОД) призначені для вирішення завдань аналізу інформації, що постійно використовується, та управління нею.

Експертні технології (ЕТ) (експертні системи) досить широко використовуються для вирішення проблем, що виникають, для уникнення

конфліктних ситуацій, для аналізу інформації про можливі шляхи вирішення або отримання потрібних консультацій.

Технологія автоматизованого офісу (ТАО) використовується для зв'язку персоналу організації, а також для передачі, опрацювання, зберігання інформації.

Аналіз літератури, що присвячена проблематиці інформаційно-комунікаційних технологій, показав, що у залежності від сфери застосування інформаційно-комунікаційні технології розподілені на десять груп. До них віднесено ІКТ, що використовуються для:

- 1) отримання і передачі повідомлень, даних та відомостей;
- 2) обробки текстової або цифрової інформації;
- 3) обробки аудіо, відео та графічної інформації;
- 4) зберігання даних;
- 5) пошуку інформації;
- 6) забезпечення спілкування, співпраці працівників органів виконавчої влади;
- 7) забезпечення доступу населення до публічної інформації, що висвітлена органами виконавчої влади;
- 8) співпраці із засобами масової інформації;
- 9) надання послуг населенню.

Взірцевим прикладом застосування інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-середовищі є так званий медіа-менеджмент, метою якого є розробка іміджевих або рекламних матеріалів, які найкраще сприймаються суспільною свідомістю. І тут надзвичайно важливим є характер і швидкість сприйняття, «перетравлення» і передачі інформації різними соціальними групами, особливості цільової аудиторії, дозування і періодичність розміщення матеріалів тощо. Фахівці з медіа-менеджменту вважають за необхідне будувати двохетапні медіа-плани [2].

На цей момент часу вже достеменно відомо, що на першому етапі в засобах масової комунікації розміщується яскрава і дійсно «інноваційна» інформація, яка має вразити, запам'ятатися і заінтригувати людей, стати предметом обговорення в мас-медіа, на роботі, в кав'ярнях і на кухнях. Після певної «провокації» інформаційної потреби у продовженні комунікаційної кампанії бажано створити «інформаційний голод». І коли люди з підвищеним інтересом починають очікувати, що ж буде далі, починається другий етап комунікаційної кампанії – активна пропаганда позитивних наслідків вчинків, дій та ін., проанонсованих на першому етапі [3]. Для просування продукції чи послуг це є важливим. Медіа-менеджмент управляє інформаційними хвилями в океані бізнесу.

Фахівці у сфері маркетингу і інформаційно-комунікаційних технологій зазначають, що сучасні інформаційні технології надають можливість створювати єдине інформаційне середовище в кожній організації, фізичну основу якого становлять інтегровані комп'ютерні мережі та системи зв'язку. Це середовище допомагає у динаміці супроводжувати та координувати бізнес-процеси організації. Зокрема, це ініціює і внутрішню, і зовнішню її діяльність. Слід відзначити, що створення інформаційного середовища включає такі види інтеграції напрямів управлінської діяльності:

- 1) технічну;
- 2) організаційну;
- 3) методологічну.

Це дійсно покращує управління процесами виробничого, організаційного, маркетингового, фінансового, бухгалтерського, кадрового та проектно-конструкторського характеру. Від цього організація отримує синергійний ефект, що є результуючим для досягнення її генеральної мети. З огляду на це слід визнати, що останнє є підґрунтям для створення ефективної системи менеджменту у будь-якій бізнес-структурі.

То ж, з огляду на вищенаведене на цей момент часу для бізнес-структур використання інформаційно-комунікаційних технологій є вкрай важливим для розвитку бізнесу і, що головне, для пом'якшення трансформаційних змін, які відбуваються у вітчизняному бізнес-середовищі.

Проблематика дослідження питань, що пов'язані з трансформацією бізнесу, не є новою для сьогодення. У чисельній кількості наукових публікацій вітчизняних і закордонних дослідників цій тематиці приділяється достатньо велика увага. Примітним у переважній кількості публікацій є те, що науковці висловлюють свою точку зору на розуміння трансформації бізнесу. Наведемо деякі з тих визначень дефініції «трансформація бізнесу», які на наш погляд, заслуговують на увагу і від яких необхідно відштовхуватися у дослідженнях відносно обраної тематики. Перше визначення, яке привертає увагу, наведено в науковій публікації Козака О. і Суліми М. [5]: «Трансформація бізнесу – це не тільки неочікувані, екстрені зміни для виживання бізнесу, але й позитивні зміни і можливості, які відбулись хоч і вимушено, але на користь бізнесу». Якщо проаналізувати ті зміни, які сталися у світі та і в Україні зокрема, то їхня кількість буде досить численною і різноманітною. Початок ХХІ-го століття ознаменувалося інтенсифікацією глобалізації ринків, їх масштабуванням. На нашу думку, це був перший етап, що змусив вітчизняний бізнес трансформуватися: в якихось галузях це проходило повільно, а в якихось бізнес почав перелаштовуватися швидкими темпами.

Другим етапом, упродовж якого бізнес зазнав змін, стала пандемія COVID 19. Пандемія та локдаун стали великою несподіванкою для вітчизняного бізнесу. Левова частка його просто не була готова до цього. Вітчизняні бізнес-структури зіткнулися з гострою потребою впровадження нових підходів, алгоритмів, технологій для віддаленої роботи своїх співробітників і кардинального перегляду своїх планів на майбутнє. Ця ситуація зробила інформаційні технології необхідною ланкою між організацією і її співробітниками, між організацією та її успішним майбутнім. І це обґрунтовується тим, що налагоджування діяльності та її ефективність і результативність стали залежними від інформаційних технологій. В електронній публікації «Цифрова трансформація бізнесу. Частина 1. Теорія» [13] вказані ключові моменти змін:

1) віддалена робота персоналу компаній, яка «стала поштовхом для перенесення ІТ-інфраструктури в хмару». Автор публікації вказує, що це «вирішує проблему ефективної роботи в домашніх умовах, адже у персоналу з'являється безпечний доступ до корпоративних даних, інструментів і додатків» [13];

2) «всі зустрічі, конференції та інші бізнес-комунікації з партнерами та клієнтами перейшли в онлайн-режим. З'явилося безліч платформ, де компанії можуть влаштовувати відеоконференції, чати для комунікації зі співробітниками, партнерами і клієнтами» [13];

3) «онлайн-навчання було і раніше, але тепер воно стало повноцінною альтернативою звичайного очного навчання» [13];

4) автоматизація ІТ-процесів і бізнес-процесів у компаніях значно спростила роботу персоналу. Відпала необхідність бути залученим у рутинних процесах» [13].

І, на кінець, третій етап – це військова агресія проти України. Бізнес зазнав подальшої трансформації. І це стосується не тільки вітчизняного бізнесу, але й закордонних фірм і компаній. Війна зумовила трансформаційні зміни у світовому бізнес-середовищі.

Перші місяці для бізнесу стали найважчими – бізнес стагнував. Саме у цей час, як відзначають Козак О. і Суліма М. [5], відбулася найбільша трансформація бізнесу – вона становила 53 %. Своєю чергою, у публікації [6] вказано, що «в перший місяць війни 13 % підприємств продовжували працювати, 35 % призупинили роботу, 30 % працювали частково, 42 % майже не працювали».

Перші місяці війни породили:

1) проблеми подорожчання сировини, матеріалів, запасних частин та їх дефіцит;

2) проблеми з логістикою (доставка продуктів харчування й інших матеріальних цінностей безпосередньо споживачам);

3) нестачу працівників на підприємствах, фірмах і в компаніях внаслідок мобілізації, внутрішньої і зовнішньої міграції населення (довідка: у звіті Міжнародної організації праці йдеться, що з початку російської агресії в Україні було втрачено 4,8 млн робочих місць [12]);

4) пошкодження/знищення приватного і корпоративного майна внаслідок ракетних обстрілів, окупації;

5) порушення транспортного зв'язку з прифронтовими територіями.

З огляду на вищевказане доречно визначити і виконати аналіз саме тих факторів, які мали найсуттєвіший вплив на трансформацію і дальший розвиток бізнесу, а отриманий результат використати для коригування стратегії розвитку бізнесу в країні, розробки і коригування нормативної бази тощо.

У публікаціях, що присвячені питанням трансформації бізнесу, дослідники вказують на різні фактори, що зумовлюють потребу в змінах. Наприклад, в електронній публікації [11] акцентується увага лише на трьох факторах, а саме на:

- швидко змінюваному зовнішньому середовищі;
- поведінці клієнтів, що еволюціонує;
- нових вимогах, що необхідні для успіху продажів.

З автором вищевказаної публікації можна погодитися, але лише частково, бо факторів, що зумовлюють змінюватися бізнес більше і вони мають різноплановий характер.

Для визначення факторів, що мали найсуттєвіший вплив на трансформацію бізнесу, було проведено опитування представників малого і середнього бізнесу з використанням кількісних методів (метод експертних оцінок [6]), які надали можливість вирішити одне із сформульованих наукових завдань.

Важливим моментом у проведенні опитування є коректне формування вибірки респондентів (експертів), яких планується залучити до дослідження. З огляду на цю вимогу вибірка була сформована із представників малого і середнього бізнесу. Для визначення достатньої у вибірці кількості експертів (респондентів), які візьмуть участь в запланованому опитуванні, була використана формула:

$$n = \frac{\lg(1 - P_x)}{\lg(1 - \xi_x)}, \quad (1)$$

де n – обсяг вибіркової сукупності експертів, яких планується опитати;

P_x – імовірність отримання надійного (прийняттого) результату експертного опитування;

ξ_x – величина відносної похибки при отриманні результату експертного опитування.

Для визначення чисельної кількості респондентів у вибірці, яку визначають із попередньо обраної генеральної сукупності, величину відносної похибки зазвичай приймають $\xi_x = 0,10-0,20$ [10]. Відповідно, рівень довірчої імовірності становить $P_x = 0,80-0,90$. Отже, для рекомендованих меж ξ_x і P_x за формулою (1) було визначено, що кількість експертів у вибірці (n), які будуть залучені до опитування, має становити не менше 32 осіб. То ж для експертного опитування було долучено саме таку кількість респондентів.

Для отримання достатньої точності результатів опитування обрані до вибірки представники малого і середнього бізнесу мали якісно-кількісну характеристику, що наведена в табл.1.

Таблиця 1

Якісно-кількісна характеристика експертів, що ввійшли до вибірки

Найменування характеристики	Кількісна оцінка
Стаж роботи в бізнес-структурах	У межах від п'яти до 17 років
Вік	У межах від 27 до 52 років
Освіта:	Всі експерти мають вищу освіту
– вища економічна	42 %
– вища технічна	54 %
– вища юридична	4 %

Джерело: складено авторами.

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу [3].

Аналіз результатів опитування після їх систематизації надав можливість виділити фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформації, тобто до безумовних змін. Такими факторами виявилися:

- 1) глобалізація ринків (X1);
- 2) розвиток ІТ-технологій (X2);
- 3) розвиток штучного інтелекту (X3);
- 4) посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній (X4);
- 5) пандемія COVID 19 (X5);

6) військова агресія проти країни (X6);

7) поява нових інформаційно-комунікативних технологій (X7).

На теоретико-множинному рівні залежність трансформаційних змін бізнесу можна описати такою загальною моделлю:

$$T = f \{X1, X2, \dots, X7\}, \quad (2)$$

де T – параметр трансформації бізнесу;

$X1, X2, \dots, X7$ – фактори впливу на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі.

У ситуації, що досліджується, для оцінки вагомості впливу визначених факторів на зміни вітчизняного бізнесу експерти працювали з такою оцінною шкалою:

0,25 бала – фактор майже не зумовлює трансформаційних змін у бізнесі;

0,50 бала – фактор впливає на трансформаційні зміни у бізнесі;

0,75 бала – фактор істотно впливає на трансформаційні зміни у бізнесі;

1,00 бала – фактор критично впливає на трансформацію бізнесу.

Необхідною умовою якісної експертної оцінки факторів впливу на трансформаційні зміни бізнесу є узгодженість висновків, що зробили експерти. Узгодженість висновків визначається на основі результатів розрахунку коефіцієнта конкордації. Оскільки в дослідженні для оцінювання факторів прийнято шкалу від 0,25 бала до 1,00 бала, то для обчислення коефіцієнта конкордації була використана така формула [4, с. 144]:

$$W = ((m^2 / (m - n)) / S), \quad (3)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

m – кількість експертів, що взяли участь в оцінюванні фактора ($m = 32$);

n – кількість факторів, що оцінювались ($n = 7$);

S – сума балів.

У монографії О.М. Зборовської [4, с. 144] вказано, що значення коефіцієнта конкордації має перебувати у межах від 0 до 0,50. Прийнятними для дослідження є значення, що лежать в межах 0,20–0,30.

За тієї умови, якщо значення коефіцієнта конкордації $W \rightarrow 0,50$, то висновки експертів щодо факторів, які зумовили трансформацію бізнесу, збігаються. У такому разі можна вважати, що ступінь узгодженості думок експертів є статично значущим.

За даними експертного опитування представників малого і середнього бізнесу (табл. 2) з використанням формули (3) було визначено значення коефіцієнта конкордації – воно склало $W = ((32^2 / (32 - 7)) / 169,6 = 0,242$.

Таблиця 2

Бали, які присвоїли експерти чинникам, що зумовлюють трансформацію бізнесу в Україні

Експерти	Фактори (умовне позначення)						
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
1	2	3	4	5	6	7	8
1	1,0	0,75	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
2	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	0,75	0,5
3	0,75	1,0	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
4	0,5	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
5	0,75	0,5	0,25	0,75	1,0	0,75	0,75
6	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
7	0,75	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
8	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	0,75
9	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
10	0,5	0,75	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
11	1,0	1,0	0,25	0,5	0,5	1,0	1,0

1	2	3	4	5	6	7	8
12	0,75	0,75	0,75	0,75	1,0	0,75	0,5
13	1,0	0,5	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
14	0,75	1,0	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
15	1,0	0,75	0,5	0,75	0,75	0,75	0,75
16	1,0	1,0	0,5	0,75	0,75	1,0	1,0
17	0,5	0,75	0,25	0,75	0,75	0,75	0,5
18	0,75	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
19	0,75	0,5	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
20	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
21	1,0	1,0	0,25	0,75	0,5	1,0	1,0
22	0,75	0,75	1,0	0,75	1,0	0,75	1,0
23	1,0	0,75	0,5	0,75	0,5	1,0	1,0
24	0,5	0,5	0,25	0,75	1,0	1,0	0,75
25	1,0	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	0,5
26	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
27	0,75	1,0	0,5	0,25	0,5	1,0	1,0
28	1,0	0,5	0,25	0,75	0,75	1,0	1,0
29	0,75	0,5	0,5	1,0	0,75	1,0	0,75
30	1,0	1,0	0,25	1,0	0,75	1,0	1,0
31	0,5	0,75	0,25	0,5	0,25	0,5	0,75
32	0,75	0,75	0,25	0,5	0,75	1,0	1,0
Загальна кількість балів	27,75	23,75	12,25	25,75	22,00	29,50	28,50

Сума балів (S)	169,5
----------------	-------

Джерело: складено авторами за результатами опитування обраних експертів.

Отримане значення W свідчить про достатню узгодженість думок експертів, що є прийнятним для виконання дослідження і формулювання висновків щодо залежності трансформаційних змін від визначених факторів.

На основі аналізу інформації, що наведена в табл. 2, було визначено значущість кожного фактора. Критерієм значущості обрано максимальний відсоток експертів, які виставили найвищу оцінку фактору. З огляду на це кожному фактору було виставлено відповідний ранг: ранг № I – це найвищий, а ранг № VII – найнижчий. Результат оцінки значущості наведено в табл. 3.

З аналізу інформації, яка наведена в табл. 3, слідує, що у трійку факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на зміни (трансформацію) бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості).

Таблиця 3

Результати оцінки рівня значущості чинників, що зумовлюють трансформацію бізнесу в Україні

Фактори	Відсоток оцінних балів, що виставили експерти факторам, %				Ранг (рівень) значущості фактора
	0,25	0,50	0,75	1,00	
X1	0,000	15,625	40,625	43,750	III
X2	0,000	21,875	46,875	31,250	IV
X3	56,250	37,500	3,125	3,125	VII
X4	3,125	21,850	68,750	6,250	VI
X5	3,125	31,250	50,000	12,500	V
X6	0,000	3,125	18,750	78,125	I
X7	0,000	12,500	18,750	68,750	II

Джерело: складено авторами.

З теоретичної і методологічної точок зору корисним для стратегічного планування і розвитку вітчизняних бізнес-структур важливо більш детально знати зміст факторів-лідерів другого і третього рівнів значущості, бо війна має колись завершитися і вплив цього фактора на трансформацію бізнесу фактично закінчиться.

Глобалізація ринків передувала пандемії COVID 19 і військовій агресії проти України. У сучасних наукових джерелах глобалізація описується як процес

всесвітньої економічної, політичної і культурної інтеграції та уніфікації. Глобалізація за останні десятиліття стала одним із найбільш досліджуваних і привабливих питань в наукових колах. Вони дістали широкого обговорення на конференціях і симпозіумах державного та міждержавного рівня. По глобалізації виконано десятки дисертаційних досліджень і опубліковано сотні наукових статей як на шпальтах Інтернет-ресурсів, так і у періодичних наукових виданнях, в яких автори досить жваво обговорювали глобалізацію економіки і вплив її на розвиток національного ринку. На той час бізнес був захоплений очікуваним ефектом від глобалізації і багато хто з власників бізнесу не усвідомлював її наслідки, які мають проектно-орієнтовану спрямованість. Хвиля підтримки глобалізації була наскільки потужною, що дослідників, які прогнозували для національних ринків не тільки позитивні, а й негативні наслідки, не чули, чи не бажали чути – майже всі очікували «побачити європейський, американський чи азіатський ринок». Всі гадали, що ми – українці – його досить швидко завоюємо. Однак цього в сухому залишку фактично не здійснилося. І що ж ми бачимо зараз? Нажаль обсяг негативу затіняє позитивні зміни, зокрема для нашої країни. На нашу думку, чаша терезів негативу глобалізації на цей момент часу все ж перетягує чашу позитиву. І це найбільше відчуває малий та середній бізнес. Для олігархату позитиву більше, ніж для малого і середнього бізнесу, представники якого вже не можуть конкурувати з навалюю товарної маси, особливо китайського виробництва. Та й з європейськими виробниками важко конкурувати – тут високі вимоги до якості й ціни.

З метою визначення загроз глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу було проведено опитування представників малого і середнього бізнесу (експертів) з використанням кількісних методів, які надали можливість вирішити поставлене наукове завдання.

Для опитування використана вибірка експертів ($m = 32$ особи), яка була сформована для вирішення попереднього наукового завдання – визначення факторів, що мають істотний вплив на зміни (трансформацію) вітчизняного бізнесу.

В опитувальник було включено лише три питання:

1. На вашу думку, які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі?
2. Як вказані вами загрози у подальшому вплинуть на трансформацію вітчизняного бізнесу?

Обробка результатів опитування виконувалася з використанням стандартних методів експертного аналізу.

Аналіз результатів опитування за першим питанням після їх систематизації надав можливість визначити перелік загроз, що мають вплив на необхідність трансформаційних змін у бізнес-середовищі:

- 1) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1);
- 2) зростання відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2);
- 3) посилення внутрішньої і зовнішньої міграції населення (У3);
- 4) ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4);
- 5) поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5);
- 6) підвищення депресії, ріст рівня захворюваності громадян країни, погіршення здоров'я (У6);
- 7) загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7);
- 8) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8);
- 9) перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9);
- 10) поглиблення розриву традиційних внутрішніх виробничих зв'язків, згортання вітчизняного виробництва промислових товарів (У10);
- 11) поглиблення розриву в розвитку України з країнами Євросоюзу (У11);
- 12) посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12);
- 13) втрата культурної ідентичності (У13);

Результати опитування експертів щодо визначення загроз глобалізації, що мають вплив на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі, представлені в табл. 4.

Таблиця 4

Відповіді експертів на питання: «Які на цей момент часу існують загрози глобалізації, що мають вплив на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі?»

Експерти	Фактори (умовне позначення)												
	У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7	У8	У9	У10	У11	У12	У13
1		+	+	+		+	+	+		+		+	+
2	+	+		+		+	+	+	+		+		+
3	+		+	+	+	+		+		+		+	+
4	+	+	+	+		+		+	+		+	+	
5		+		+	+	+	+		+			+	+
6		+			+	+	+	+	+		+	+	
7	+		+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
8	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	+
9	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10	+	+						+	+	+	+		
11	+	+		+				+	+	+	+	+	

12	+	+		+	+		+	+		+	+		+
13	+			+		+	+	+	+	+		+	+
14	+	+		+				+	+	+	+	+	
15	+	+	+	+		+		+	+	+	+	+	
16	+	+			+			+	+	+	+	+	+
17	+	+		+			+	+	+	+	+		
18	+	+	+	+	+			+	+	+	+	+	
19	+	+		+		+		+	+	+	+	+	
20	+	+		+			+	+	+	+	+	+	+
21	+	+						+	+	+	+		
22	+		+	+	+			+	+	+	+	+	
23	+	+		+	+			+	+		+	+	
24	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+
25	+	+		+		+	+	+	+	+	+	+	
26	+	+					+	+		+		+	+
27	+	+	+		+	+		+	+		+	+	
28		+		+			+		+	+		+	
29	+		+	+	+			+	+		+	+	
30	+	+	+	+		+		+		+	+		+
31	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	
32	+	+		+				+	+		+	+	
Кількість експертів, що вказали на загрозу	28	27	15	28	15	15	15	30	27	23	26	27	14

Джерело: складено авторами за результатами опитування обраних експертів.

З огляду на результати, що наведені в табл. 4, слідує, що більш значущими загрозами глобалізації на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі є:

1) перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8) – на цю загрозу вказали 30 експертів, що становить 93,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

2) різновекторне посилення конкуренції на національному ринку (У1) і ріст залежності вітчизняних підприємств від закордонних постачальників, особливо електронних виробів і їх комплектуючих, посівних матеріалів тощо (У4) – на ці загрози вказали 28 експертів, що становить 87,5 % від їхньої загальної чисельності у вибірці;

3) поглиблення відсталості вітчизняного технологічного ринку (У2), перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) і посилення залежності від фінансових ринків інших країн, втрата самостійності та самоідентичності (У12) – на ці загрози вказали 27 експертів, що становить 84,4 % від їх загальної чисельності у вибірці.

Помірні загрози глобалізації на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі за результатами опитування експертів становлять такі загрози: посилення міграції

населення в інші країни (У3), поглиблення дисбалансу соціальних стандартів життя населення країни (У5), загальне скорочення робочих місць в масштабах країни, регіонів (У7), перетікання фінансів в інші розвинуті країни, які забезпечують нормальні інвестиційні умови та започаткування і розвитку бізнесу (У8) та перетворення країни в сировинний придаток розвинутих країн (У9) – на ці загрози вказали 15 експертів, що становить 46,9 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Така загроза як втрата культурної ідентичності (У13) має найменший вплив на трансформаційні зміни в бізнес-середовищі – на неї вказало 14 експертів, що становить 43,75 % від їхньої загальної чисельності у вибірці.

Наведений вище перелік загроз корелюється, хоча і частково, з висновками, що сформульовані в науковій публікації Антипенко В.І. [1].

Що ж стосується відповідей на друге питання опитувальника, то практично всі респонденти вказали пряму залежність трансформації бізнесу від названих загроз глобалізації. При цьому респонденти також вказали і на необхідність зміни самої моделі бізнесу. Нові умови функціонування ринків, зміна змісту конкуренції вимагають запровадження нових методів і технології стратегічного менеджменту для бізнесу, особливо для тих, що мають присутність і на міжнародному ринку. Отже, зважаючи на результати дослідження, можна зробити висновок про те, що:

1) загрози глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу неупинно зростають і мають різноплановий характер. Боротися з такими загрозами все важче і важче;

2) для виживання в складних умовах глобалізації вітчизняним підприємствам, фірмам і компаніям необхідно удосконалювати модель організації і ведення бізнесу, знаходити нові форми гнучкого управління та використовувати сучасний інструментарій форсайту для прогнозування змін на національному та міжнародному ринках.

В електронній публікації [13] автор, розглядаючи сутність цифрової трансформації бізнесу, надав досить влучне для сьогодення визначення поняття «трансформація бізнесу» – «це перехід процесів і технологій компанії на більш сучасні та ефективні рішення». Одним із таких сучасних і ефективних рішень на цей момент часу є масштабоване використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). У публікації Кочубей Л. [7] інформаційно-комунікаційні технології визначено як «сукупність методів, засобів і прийомів, що використовуються для добору, опрацювання, зберігання, поширення інформації в інтересах її користувачів». Дослідниця також зазначає, що «від сучасних ІКТ залежить не тільки технологічний, але й соціальний поступ, здатність розвивати

демократичні інститути тощо» [7]. До цього твердження варто ще додати і те, що ІКТ виявилися одним із значущих факторів, що сприяли змінам у веденні бізнесу, змінам у діяльності чисельної кількості фірм і компаній. Це зумовлено тим, що:

- 1) Україна, відповідно до звіту Freedom House, належить до країн з «вільним» доступом до Інтернету [8];
- 2) шаленими темпами зростає комп'ютерна грамотність українців;
- 3) знання ІКТ слугує одним із важливих чинників отримати гарну роботу для пересічного українця;
- 4) суттєву роль у поширенні ІКТ відіграє комерційний чинник.

Інформаційно-комунікаційні технології є логічним продуктом таких складників як інформація, ІТ-технології та комунікації (рис. 2). Поєднання цих складників в інформаційно-комунікаційних технологіях зумовило їх доцільність і корисність використання бізнес-структурами для оптимізації ведення бізнесу, що надало можливість суттєво підвищити ефективність і результативність останнього. З нашого погляду, уміле застосування інформаційно-комунікаційних технологій слугує певним пом'якшувальним інструментом трансформаційних змін у бізнес-середовищі як вітчизняного ринку, так і міжнародного.

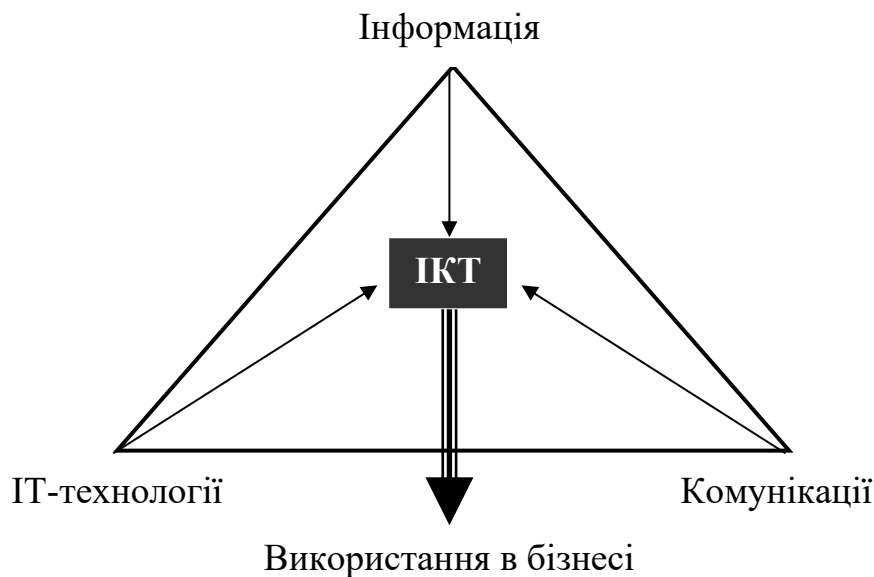


Рис. 2. – Ключові складники інформаційно-комунікаційних технологій.

Джерело: розроблено авторами.

З огляду на це при вирішенні третього наукового завдання у процесі дослідження було визначено спроможність пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій на трансформаційні зміни у середовищі вітчизняного бізнесу. Для цього застосували експертне опитування обраних представників

малого і середнього бізнесу. Для цього їм було запропоновано відповісти на два питання:

1. На вашу думку, чи мають пом'якшувальну дію інформаційно-комунікаційні технології, за умови їхнього застосування, на трансформаційні зміни у бізнес-середовищі?

2. Оцініть рівень пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій, за умови їхнього застосування, на трансформаційні зміни у бізнес-середовищі?

З метою забезпечення достовірності результатів опитування вибірка експертів була розділена на дві групи: першу групу склали представники малого бізнесу (це експерти за номерами 1 – 16), а другу – представники середнього бізнесу (це експерти за номерами 17 – 32).

Опрацювання результатів відповідей експертів на перше питання наведено в табл. 5, з якої слідує, що 68,75 % експертів вважають, що ІКТ спроможні згладити або ж пом'якшити трансформаційні зміни бізнесу. Інша ж частина респондентів, яка склала 31,25 %, схильна вважати, що інформаційно-комунікаційні технології не створюють пом'якшувальної дії на трансформаційні зміни у бізнес-середовищі. Вони це пояснюють тим, що в компаніях існують технічні обмеження на використання сучасних інформаційних технологій, невідповідністю персоналу до ефективної роботи з ІКТ, існуючими кіберзагрозами і труднощами в забезпеченні даних, нестабільності технологій, наявністю опору персоналу змінам тощо.

Таблиця 5

Відповіді експертів на питання: «Чи мають інформаційно-комунікативні технології пом'якшувальний вплив на трансформаційні зміни бізнесу?»

Експерти-представники малого бізнесу	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Відповідь на питання		+	+			+		+	+	+		+		+	+	+
Експерти – представники середнього бізнесу	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Відповідь на питання	+		+	+	+		+	+		+	+	+	+	+		+

Джерело: складено авторами за результатами опитування експертів.

Примітка: + - відповідь позитивна; - - відповідь негативна.

Проте, ця частина експертів погоджується із тим, що інформаційно-комунікаційні технології допомагають прискорювати і покращувати ефективність

функціонування бізнесу. І разом із цим стверджують, що інформаційно-комунікаційні технології не можуть повністю компенсувати організаційні та економічні бар'єри трансформації бізнесу.

Результати аналізу табл. 5 надали можливість також встановити, що із групи представників малого бізнесу тільки 62,5 % погоджуються з тим, що ІКТ дозволяють пом'якшити трансформаційні зміни в бізнес-середовищі. У групі представників середнього бізнесу цей відсоток більший – він становить 75,0 %.

Для відповіді на друге питання («Оцініть рівень пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій, за умови їхнього застосування, на трансформаційні зміни у бізнес-середовищі?») для опитування були залучені тільки ті експерти, які надали позитивну (+) відповідь на перше питання. Для оцінки рівня пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій на трансформаційні зміни бізнесу експертам було запропоновано використати 10-балову шкалу. При цьому, оцінка в 1 бал констатує, що ІКТ не мають пом'якшувальної дії на трансформаційні зміни бізнесу, а оцінка в 10 балів відображає істотну пом'якшувальну дію.

Результати опитування експертів за другим питанням у систематизованому вигляді наведені в табл. 6.

Таблиця 6

Результати оцінки рівня пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій на трансформаційні зміни бізнесу

Експерти-представники малого бізнесу	Оцінка, в балах	Експерти-представники середнього бізнесу	Оцінка, в балах
2	6	17	9
3	4	19	7
6	8	20	10
8	5	21	6
9	9	23	9
10	4	24	7
12	6	26	10
14	8	27	9
15	9	28	8
16	6	29	9
-	-	30	7
-	-	32	6
Сума балів	65		97
Середній бал	6,5		8,1

Джерело: складено авторами за результатами опитування експертів.

З огляду на результати оцінки (табл. 6) слід вказати на той факт, що експерти-представники середнього бізнесу визначають рівень пом'якшувальної дії інформаційно-комунікаційних технологій на трансформаційні зміни бізнесу більш впевнено, ніж представники малого бізнесу – середній бал відповідно рівняється 8,1 і 6,5. Різниця в поглядах імовірно зумовлена рівнем використання ІКТ у практичній діяльності представників малого і середнього бізнесу.

Виконані дослідження надали можливість дійти до таких висновків:

1. Інформаційно-комунікаційні технології для вітчизняного бізнесу відіграють на цей момент часу важливу роль. Використання цих технологій сприяє не тільки швидкості відпрацювання та прийняття управлінських рішень, підсилення конкурентоспроможності на обраних сегментах національного і міжнародного ринків, а й пом'якшення трансформаційних змін для бізнесу.

2. На основі результатів експертного опитування представників малого і середнього бізнесу виділені фактори, які найбільше спонукають бізнес до трансформації. Такими факторами виявилися: глобалізація ринків, розвиток інформаційних технологій, стрімкий розвиток штучного інтелекту, посилення конкуренції з боку закордонних фірм і компаній, пандемія COVID 19, військова агресія проти країни, поява нових різнопланових інформаційно-комунікаційних технологій.

3. Встановлено, що до факторів-лідерів за найсуттєвішим впливом на зміни (трансформацію) бізнесу ввійшли військова агресія проти країни (I-й рівень значущості), поява нових інформаційно-комунікаційних технологій (II-й рівень значущості), глобалізація ринків (III-й рівень значущості).

4. Визначені загрози глобалізації ринку на трансформаційні зміни для вітчизняного бізнес-середовища та виконана з використанням експертного методу їх градація за значущістю впливу.

Загрози глобалізації для національного ринку і вітчизняного бізнесу зростають і мають різноплановий характер. Для виживання в складних умовах глобалізації вітчизняним підприємствам, фірмам і компаніям необхідно удосконалювати модель організації і ведення бізнесу, знаходити нові форми гнучкого управління та використовувати сучасний інструментарій форсайту для прогнозування змін на національному та міжнародному ринках.

5. Встановлено пом'якшувальну дію інформаційно-комунікаційних технологій на трансформаційні зміни у середовищі вітчизняного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Антипенко І. В. Загрози і виклики сучасних глобалізаційних процесів для національних держав: до проблеми державного управління політичними ризиками. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 1(57). С. 174-180.
2. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
3. Будзан Б. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи. Київ : Основи, 2001. 370 с.
4. Зборовська О. М. Системне управління потоковими процесами промислового підприємства на підставі логістичного підходу : монографія. Дніпропетровськ : Дніпропетровський ун-т імені Альфреда Нобеля, 2011. 312 с.
5. Kazak, O., & Sulyta, M.. Трансформація бізнесу в Україні за рік війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2023. 1(11). С. 140-150. <https://doi.org/10.32750/2023-0111>.
6. Кількісні методи експертного оцінювання : наук.-метод. розробка ; уклад. : В. П. Новосад, Р. Г. Селіверстов, І. І. Артим. Київ, НАДУ, 2009. 36 с.
7. Кочубей Лариса. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України*. Вип. 3(89). С. 44-70. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/kochubei_osoblyvosti.pdf.
8. Коломієць В. Ф., Вишневецький А. І. Роль Internet-технологій у формуванні свідомості. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 8. С. 96–108. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pmv_2014_8_9.
9. Рафалюк О. І., Тюріна Н. М. Управління комунікаційною діяльністю медичних закладів з використанням сучасних інформаційних технологій. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/logos/article/view/8407>
10. Сумець О. М. Експертні оцінки в маркетингових дослідженнях: специфіка питання. *Маркетингові дослідження в Україні*. 2009. № 3 (34). С. 66–71.
11. Три зовнішні фактори, які впливають на трансформацію продажів. URL: <https://shl.com.ua/try-zovnishni-factory-yaki-vplyvaiut-na-transformatsiiu-prodazhiv>.
12. Укрінформ. URL: <https://surli.cc/xddqad>.
13. Цифрова трансформація бізнесу. Частина 1. Теорія. URL: <https://techexpert.ua/digital-transformation-of-business/>.
14. How business is doing in October: the main points from the survey of the Institute for Economic Research. URL: <https://surli.cc/hftnnh>