

*Міністерство освіти і науки України*

*Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

*Тема:* **БІЗНЕС-РІШЕННЯ В ЕКОСИСТЕМІ КОМПАНІЇ:  
ІНФОРМАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ  
КОНКУРЕНЦІЇ**

*Спеціальність 051 «Економіка»,*

*освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_/Карінцева О. І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_/Сабадаш В. В./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_/Рибалка І. М./*

*П.І.Б.*

*Група: Е.мдн-91р*

*шифр*

**Суми 2020**

*Міністерство освіти і науки України*  
Сумський державний університет  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри економіки,**

**підприємництва**

**та бізнес-адміністрування**

\_\_\_\_\_ **О. І. Карінцева**

**«\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.**

**ЗАВДАННЯ**

**до кваліфікаційної роботи магістра**

Студента групи Е.мдн-91р, 2 курсу ЦЗДВН

(найменування інституту)

Спеціальності 051 «Економіка»

Освітня програма 8.051.00.11 «Економіка та бізнес-інновації»

**Рибалки Ігоря Михайловича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: **Бізнес-рішення в екосистемі компанії: інформаційні стратегії економічної конкуренції**

Затверджую наказом по СумДУ № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_ 20\_\_ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Вихідні дані до роботи: **науково-практичні публікації, підручники, навч. посібники, практикуми, звіти/довідки**

компаній, сайти компаній (організацій, установ), статистичні дані, дані опитувань, рейтинги компаній

### Зміст розрахунково-пояснювальної записки

(перелік питань, що підлягають розробленню)

РИЗИКИ Й НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА:

ФАКТОРИ Й ОСОБЛИВОСТІ ПРОЯВУ

ІНФОРМАЦІЯ, ЯК КЛЮЧОВИЙ РЕСУРС ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКУ, НЕВИЗНАЧЕНОСТІ Й ІНФОРМАЦІЙНОГО РЕСУРСУ

У КОНТЕКСТІ ПРИЙНЯТТЯ БІЗНЕС-РІШЕНЬ

### Перелік ілюстрацій

Класифікація прояву різних видів невизначеності за ознаками

Організаційні методи й механізми управління ризиками

Типологія невизначеності й ризику (для компанії)

Класифікація економічних суб'єктів інформаційної сфери за видами діяльності

Види «партизанських воєн»

Феномен «Кассандри» у процедурах прийняття рішень

Дата видачі завдання: «\_\_\_»\_\_\_\_\_2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доцент Сабадаш В. В.

(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: «\_\_»\_\_\_\_2020 р.\_\_\_\_\_

підпис студента

### Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

Анотація

6

Вступ8

1 Ризики й невизначеність бізнес-середовища:  
фактори й особливості прояву11

1.1Нові виклики глобального бізнес-середовища:  
види, характер, вплив на бізнес-одиниці 11

1.2Прийняття бізнес-рішень в умовах невизначеності й ризику:  
аналіз впливу, характеру взаємодії бізнес-одиниць  
у змінному конкурентному середовищі14

2 Інформація, як ключовий ресурс глобального бізнес-середовища22

2.1 Інформаційне середовище бізнесу:  
трансформації, розширення видів, позитивні  
й негативні ефекти використання інформаційних ресурсів22

2.2. Науково-методичні підходи до оцінювання  
«цінності/корисності» інформації, як ключового  
економічного ресурсу25

3 Дослідження ризику, невизначеності й інформаційного ресурсу у контексті прийняття бізнес-рішень 28

3.1 Характеристика інформаційного ресурсу, що залучається бізнес-єдиницями до процесів підготовки, обґрунтування, прийняття й реалізації бізнес-рішень 28

3.2 Особливості конкурентної боротьби в умовах «інформаційних протистоянь» 30

Висновки 38

Список використаної літератури 40

## Анотація

Кваліфікаційна робота магістра містить:

39 сторінок основного тексту;

три розділи (із параграфами);

два рисунки;

три таблиці;

список використаної літератури (91 джерел).

Мета кваліфікаційної роботи магістра –аналіз процесів вироблення й обґрунтування бізнес-рішень у компаніях, зокрема з формування й реалізації інформаційних стратегій економічної конкуренції в умовах рецесії.

Об'єктом дослідження виступають процеси й методи формування бізнес-рішень в екосистемі компанії (інформаційний супровід тактик і стратегій конкуренції на «падаючих» ринках.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають між суб'єктами ринкового середовища з приводу конкуренції за ресурси, контрагентів, клієнтів в умовах невизначеності й ризику та залученні компаніями інформації, як ключового економічного ресурсу для прийняття бізнес-рішень.

У «Вступі» обґрунтовано актуальність тематики дослідження.

У 1-му розділі роботи «Ризики й невизначеність бізнес-середовища: фактори й особливості прояву» проведено аналіз ключових факторів невизначеності й ризику глобального бізнес-середовища в умовах економічної рецесії, а саме: означено нові виклики, їх характер і особливості прояву/впливу на бізнес-одиниці; визначено вплив невизначеності й ризиків; виявлено характер взаємодії економічних бізнес-одиниць (компаній) у

конкурентному «падаючому» ринковому середовищі за таких умов (рецесії, пандемії, згорання ділової активності).

У 2-му розділі роботи «Інформація, як ключовий ресурс глобального бізнес-середовища» наведено результати досліджень проблем сучасного інформаційного бізнес-середовища – таких елементів, як «пост-правда», «феномен Кассандри», «фейкова інформація», «інсайдерська інформація», «інформаційний шум» тощо. Означено вплив різних видів/типів інформації на прийняття компаніями бізнес-рішень і розроблення стратегій конкуренції; також наведено критерії оцінювання «цінності/корисності» інформації, як ресурсу.

У 3-му розділі «Дослідження ризику, невизначеності й інформаційного ресурсу у контексті прийняття бізнес-рішень» проведено оцінювання і надано характеристики показників/критеріїв якості інформації, яка залучається бізнес-одинацями до процесів розроблення, обґрунтування, прийняття й реалізації бізнес-рішень. Подано опис сучасних тактик і стратегій компаній в умовах «інформаційних протистоянь/війн» для конкурентної боротьби на ринках.

Ключові слова:

економіка, бізнес-одинаця, інформація, стратегія, менеджмент, рішення, ризик, невизначеність, економічний суб'єкт, ринок, конкуренція.

## Вступ

Розроблення (формування) бізнес-рішень – найважливіший управлінський процес. Необхідність ухвалення (прийняття) рішень пронизує усю діяльність компанії, усе, щоробить керівник/менеджер, формуючи цілі/завдання й намічаючи шляхи їх досягнення. Саме тому розуміння природи й сутності процедур підготовки, прийняття й реалізації рішень вкрай важливо для усіх, хто бажає досягти успіхів у своїй діяльності, неважливо, у якій сфері: комерційній, управлінській, соціальній, освітній, екологічній, ін. [36; 37; 41; 47; 50; 51, 57, 59-71, 75-91].

Зовнішнє середовище компанії складається з множини елементів та факторів, які впливають на стан підприємства. Не завжди цей вплив має позитивний характер чи ефект. Труднощі в діяльності компанії пов'язані переважно із невизначеністю і ризиками бізнес-середовища (як внутрішнього, як то бізнес-клімат в компанії, її корпоративна культура, комунікації між співробітниками/менеджментом/керівництвом/стейкхолдерами, ін. суб'єктами взаємовідносин, так і зовнішнього). Без урахування невизначеності й ризиків неможливе ні коректне (адекватне) розуміння суті економічної стійкості бізнес-суб'єкта, ні ефективне вирішення завдань із забезпечення економічної стійкості компанії у конкретних ринкових умовах функціонування.

Однією з основних цілей компаній, які працюють у глобальному бізнес-середовищі, є комплексний і ефективний аналіз управління ризиками (менеджмент ризиків). Однак сучасні підходи до розуміння ризику й невизначеності в економічній літературі є досить різними, і розглядаються з різних точок зору, що суттєво ускладнює самі процеси ризик-менеджменту компаній.



Суттєві зміни бізнес-середовища й умов конкуренції бізнес-одиниць вимагають повсякчасного перегляду сталого сприйняття самої природи ринкової конкуренції. Швидкість і глибина трансформацій, посилення з одного боку інтеграційних процесів у глобальній економіці, а з іншого – дезінтеграційних процесів (або регіоналізації економіки, як от «брекзит»), інтенсифікують процеси конкуренції бізнес-суб'єктів. Одночасно, зовнішні суспільні, громадські й економічні процеси (нові виклики) підштовхують компанії до активного пошуку нових способів/методів та інструментів протистояння конкуренції за ресурси [36; 37; 39; 49], що постійно зростає.

Таким сучасним інструментом є наразі використання синергічних ефектів у бізнес-діяльності. Такі ефекти можуть мати місце завдяки тісній співпраці бізнес-одиниці з іншими бізнес-суб'єктами та інститутами (організаціями, установами), зокрема освітніми, науковими, державними, наддержавними утвореннями (об'єднаннями, союзами, групами, конфедераціями, спілками тощо).

Бізнесова й соціальна практики підтверджують важливість таких взаємозв'язків і співпраці на різних рівнях, підвищення їх гнучкості й оперативності для досягнення кращої конкурентоздатності й генерації інновацій [44; 45; 54] і «ноу-хау» в управлінні складними економічними системами. У роботі ми розглянемо й проведемо аналіз таких тактик і стратегій, підходів до ведення бізнесу у нових, складних умовах.

Конкуренція між бізнес-одиницями у глобальній економіці розвивається швидкими темпами і щоразу доповнюється новими формами та методами. Це змушує компанії швидко реагувати на зміни, виробляючи власні унікальні механізми впливу та боротьби з конкурентами при цьому забезпечувати зростання власних прибутків [56, 58, 59, 72, 73, 74].

Не всі компанії володіють достатнім рівнем потенціалу та ресурсів, щоб змагатися за нові ринки та прихильність споживачів [34; 35; 36; 46; 48; 49; 52]. Є й такі, для котрих протистояння за позиції на ринках продукту/ послуг чи ресурсів становить базу місії. Це великі корпорації, щостали

глобальними компаніями (конгломератами), і провадять конкурентну боротьбу на різних товарних ринках одночасно, вони можуть певним чином маневрувати у межах своєї глобальної стратегії. Таке забезпечує їм певного роду стійкість/сталість для отримання доходів (прибутків), саме у моменти (випадки, періоди) погіршення ринкової кон'юнктури.

У сучасних умовах сформувалися дві основні тенденції або основні види економічних відносин між корпораціями: нецінове суперництво, яка полягає у взаємодії, узгодженості, координації дій на ринках; конкурентна та інформаційні війна проти аутсайдерів та корпорацій, а ж до їх усунення.

Тобто, вкрай важливою умовою ефективного функціонування бізнес-суб'єктів є не лише управління ризиками, а й вміння відрізнити актуальну цінну інформацію від «фейків», перевіряти її якість та достовірність, що надалі сприяє веденню ефективного тактичного і стратегічного менеджменту компанії в умовах невизначеності, жорсткої конкуренції та «інформаційних війн», що обґрунтовує актуальність дослідження.

# 1 Ризики й невизначеність бізнес-середовища: фактори й особливості прояву

## 1.1 Нові виклики глобального бізнес-середовища: види, характер, вплив на бізнес-одиниці

Формальне протиставлення пари «інформація – невизначеність» може вводити в оману, що проблема невизначеності легко вирішується розвитком засобів обробки інформації і головна причина її існування в недосконалих інформаційних технологіях. Щоб уникнути існування підприємств в умовах невизначеності, необхідно перейти до врахування невідомих факторів у формі ризику, який можна оцінити, спрогнозувати та врахувати у результативність діяльності підприємств. Такий підхід дасть можливість управляти ризиками та їх мінімізувати [23].

Розвиток інформаційних технологій, що спостерігається останнім часом завдяки прогресу в галузі виробництва обчислювальних машин та програмних продуктів, дозволив істотно покращити якісні параметри роботи з інформацією: дуже істотно зросли можливості накопичування та зберігання інформації, надзвичайно зросла швидкість її передачі та обробки. Проте немає підстав стверджувати, що цей значний прогрес у сфері обробки інформації дозволив настільки ж істотно зменшити невизначеність в діяльності господарюючих суб'єктів та перевести таку категорію у поняття «ризик» [23].

«Невизначеність» – багатогранна категорія, яка має різноманітні форми прояву та значну кількість факторів, що спричиняють її існування (табл. 1.1; наведено класифікацію різних проявів даного терміну) [3].

Ризики доцільно розглядати крізь призму зовнішніх і/або внутрішніх факторів, що впливають на ризик, з яким зіштовхується фірма, здійснюючи зовнішню економічну діяльність. У цьому значенні ризик можна фактично вважати джерелом небезпеки та пов'язувати його з непередбачуваністю в

діяльності компаній за кордоном та з конкретними невизначеними компонентами бізнес-середовища.

Таблиця 1.1 – Класифікація прояву різних видів невизначеності за ознаками [3]

<i>Види невизначеності за ознаками невизначеності</i>		
Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про природні явища та процеси [43; 55; 56]	Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про мікросередовище фірми	Невизначеність, пов'язана з недостатністю знань про макросередовище фірми

Перш, ніж проваджувати управління ризиками у бізнесі, пропонується врахувати особливості конкретних невизначених компонентів, представлених на 3-х рівнях:

- 1) загальні ризики бізнес-середовища;
- 2) промислові (ризики на ринку витрат, ризики на ринку товарів і ризики конкурентоспроможності);
- 3) ризики фірми (операційні фактори, фактори відповідальності, фактори наукових досліджень, кредитні та поведінкові фактори) [7].

Кожна із цих категорій включає в себе певну кількість невизначених компонентів [6]. Критичний аналіз літературних джерел із тематики дослідження дозволив нам визначитися із такими основними, характерними елементами (чи компонентами) ризику (узагальнена типологія ризиків подана нижче у таблиці).

Менеджерське сприйняття невизначеності в економіці і впливу ризиків розглянутих елементів не обов'язково поділяється системно на 3-х рівнях аналізу. Не всі менеджери в тій чи іншій країні мають однакове уявлення про загальне бізнес-середовище та які компоненти входять до того чи іншого

типу ризику, і немає промислових ризиків, що сприймаються аналогічно всіма менеджерами однієї галузі.

Таблиця 1.2 – Типологія категорій «невизначеність», «ризик»  
(для компанії/фірми/підприємства) [7]

НЕВИЗНАЧЕНІ КОМПОНЕНТИ – РІВНІ АНАЛІЗУ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ		
1-й рівень: загальні ризики бізнес-середовища	2-й рівень: промислові (виробничі) ризики	3-й рівень: ризики рівня компанії/фірми
1) Політичні ризики: війни, революції, перевороти, демократичні (чи ні) зміни в управлінні державою (уряді), ін.	1) Ризики ринку витрат: невідповідність якості, зміни в пропозиції на ринку, зміни кількості використовуваних ін. покупцями	1) Операційні ризики: ризики невизначеності праці, трудові конфлікти, безпека працівників, ризики засобів виробництва, брак сировини, зміна якості, обмеження випуску запасних частин, ін. випадкові виробничі негаразди
2) Ризики, пов'язані з проведенням урядової політики: фіскальні й грошові реформи, коливання цін, торговельні обмеження, націоналізація, державне регулювання, бар'єри на шляху до репатріації прибутку, недостатнє надання державних послуг	2) Ризики ринку товарів: зміни споживчих уподобань, наявність товарів-замінників, дефіцит комплементарних товарів	2) Ризики відповідальності: відповідальність за якість продукції, викиди речовин, забруднюючих навколишнє середовище
3) Макроекономічні ризики: інфляція, зміни у цінах, курс валют, % ставки, умови торгівлі	3) Ризики конкурентоспроможності: суперництво середіснуючих конкурентів, поява нових учасників на ринку, технологічна, "цифрова", інноваційна нерівність, новинки, нові методи виробництва	3) Ризики НДДКР: неточні результати досліджень, похибки експериментів тощо
4) Соціальні ризики: вирішення соціальних проблем, суспільне незадоволення, повстання, демонстрації, терористичні дії		4) Кредитні ризики: проблеми інвестування та повернення коштів
5) Природні ризики: коливання кількості опадів, урагани, землетруси, інші		5) Поведінкові ризики: зацікавленість працівників, стейкхолдерів, керівництва

Розуміння (уявлення, сприйняття) управлінців проризики кожного чинника може відрізнятися залежно від індивідуальних особливостей і характеристик самої компанії (фірми, підприємства, організації). Окрім того, наслідки кожного ризику є різними для кожної окремої фірми (або проектів у рамках фірм) залежно від їх відкритої позиції, яка визначається корпоративними стратегічними і фінансовими рішеннями.

Розроблена класифікація ризиків роз'яснює окремі розміри невизначеності й ризику, з якими зіштовхуються компанії, що працюють на міжнародному рівні. Однак потенційна реакція фірми, щоб побороти виявлені фактори ризиків, може різнитись. Управління фінансовими ризиками та зміни в стратегії фірми – це два підходи до управління впливу зовнішніх факторів ризику.

Методи фінансового ризик-менеджменту зменшують корпоративне піддавання конкретним ризикам без зміни стратегії фірми.

## 1.2 Прийняття бізнес-рішень в умовах невизначеності й ризику: аналіз впливу, характеру взаємодії бізнес-одиниць у змінному конкурентному середовищі

Стратегічні й тактичні бізнес-рішення у підсумку впливають на стан і позицію компанії в широкому діапазоні чинників ризику зовнішнього бізнес-середовища. З моменту, методи/способи управління ризиками широко описувалися, більше уваги стало приділятися саме стратегічним методам управління ризиками в глобальному бізнесі. Але зараз більш ефективними формами є вирішення компанією ризик-задач через застосування організаційних методів і механізмів управління ризиками (нижче – рис. 1.1).



Рисунок 1.1 Організаційні методи й механізми управління ризиками[7]

Далі розглянемо детальніше механізм управління фінризиками.

Основними способами зниження фінризиків є : страхування, купівля-продаж фінінструментів (таких, як : форвардний і ф'ючерсний контракт; опціон, своп, опціон,ін). Форвардний/ф'ючерсний контракт вимагає продавця контракту доставити заздалегідь певну кількість товарів або активів у визначений час у майбутньому. Можливість зафіксувати ціну є ключовою особливістю ф'ючерсних і форвардних контрактів для зниження ризику для обох – покупців і продавців [7].

Інструменти фінансового хеджування широко використовуються транснаціональними компаніями для управління валютним ризиком. Однак необхідні інструменти хеджування та ринки розвинулися і варіюються від країни до країни. Крім того, навіть у країнах з найширшим діапазоном інструментів фінансового ринку відсутність хеджування або страхових інструментів існує для зниження впливу багатьох факторів ризику, розглянутих вище. Відсутність взаємного та однозначного співвідношення піддавання фірми факторам ризику і хеджування фінансового ринку та

страхових інструментів вказує на необхідність застосування стратегічних заходів реагування, а також фінансових тактик в управлінні корпоративними ризиками.

Неможливість існування ринків для хеджування, що піддаються багатьом невизначеним імовірностям навколишнього середовища, є наслідком ризиків. Наприклад, ф'ючерсні ринки, мало імовірно, існували б для продуктів, які мають великий показник фактору ризику якості. Страхові ринки перестають існувати через просту відсутність інформації для розробки страхових оцінок ризиків або через асиметричну інформацію про поведінку і вплив сторін, які шукають страховку. Така інформаційна асиметрія породжує проблеми несприятливого відбору, який може, в крайньому разі, ліквідувати страхове покриття для цілого ряду впливів [27].

Скринінг, або самостійний відбір покупців, може пом'якшити проблему «неіснуючих» ринків для переходу та об'єднання ризиків.

Фірми купують страховий поліс для захисту від майнових та випадкових утрат і позовів через якість продукції. Приватні страхувальники, агентства урядової підтримки (наприклад, Американська заморська приватна інвестиційна корпорація) і багатосторонні організації (напр., багатостороннє агентство з інвестиційних гарантій) надають страхові поліси, які захищають ПП [40; 53] від :цивільних (комерційних) спорів; експропріації активу; військових дій; проблем конвертованості валют (уключно із випадками, пов'язаними із відповідальністю контрагента за якість товару/продукту, також – травмами й інвалідністю робітників; страхове покриття задля впливу сектори економіки; ін. чинники ризику фірми є досить обмеженими.

Витрати, пов'язані з придбанням страхування, є частиною страхового внеску, що перевищує очікуваний розмір утрат фірми. Цей завищений платіж очікуваних утрат покриває операційні витрати страхової компанії, а також неявні витрати морального ризику і несприятливого відбору. Там, де можливості для укладання форвардних/ф'ючерсних угод або страхування від



можливих утрат обмежені через відсутність розвитку ринку, увага управління ризиками переходить від фінансової практики до стратегічних заходів, що знижують рівень факторів ризиків навколишнього середовища.

У той же час, як властивості форвардних угод і страхування зі зниження ризику були розглянуті в літературі з фінансів та страхування, відносно мало уваги приділено змісту корпоративних стратегій ризик-менеджменту. Проте існує ряд стратегічних кроків, які можуть потенційно знизити ризики. П'ять «загальних» рішень ризиків бізнес-середовища – це уникнення, контроль, співпраця, імітація, гнучкість [7].

Уникнення ризику відбувається тоді, коли керівництво вважає ризик, пов'язаний із веденням діяльності на даному ринку продукції або географічному ринку, неприйнятним. Для фірми, яка вже активно функціонує на досить ненадійному ринку, уникнення ризику включає вихід через скорочення капіталовкладень у спеціалізовані активи, задіяні у роботі ринку. Для фірм, що не вийшли на ринок, уникнення ризику означає затримку виходу на нього, доки промислові фактори ризику не знизяться до прийняттого рівня [33].

Фірми можуть уникнути ризику шляхом нішової стратегії участі тільки на ринках із низькими факторами ризику.

Фірми можуть прагнути контролювати важливі ризики бізнес-середовища для зменшення невизначеності. Дослідження Маскаренхаса [29] показує, що менеджери схильні до намагання контролювати невизначені змінні, а не пасивно ставитися до ризиків як до обмежень, у рамках яких вони повинні працювати. Приклади стратегічного менеджменту включають політичну діяльність (наприклад, лобіювання законів, регулювання або торгові обмеження), отримання влади на ринку і застосування стратегічних кроків, які змушують конкурентів до більш передбачуваних (сприятливих) моделей поведінки. Уплив на споживачів через рекламу і пропаганду також відносять до заходу з управління ризиками в міжнародному бізнесі.

Вертикальна інтеграція є спробою контролювати ризик для витрат та для попиту.

Горизонтальні злиття і поглинання відображають управлінські спроби контролювати ризики конкурентності шляхом коригування структури промисловості. Співпрацю можна відрізнити від заходів контролю тим, що кооперативні заходи включають багатосторонні домовленості, а не односторонній контроль. Управління ризиками шляхом координації призводить до збільшення поведінкової взаємозалежності та зниження автономії організацій-координаторів [30].

Кооперативні стратегії для зменшення ризиків включають довгострокові договірні угоди з постачальниками або покупцями, добровільне обмеження конкуренції, альянси, або спільні підприємства, франчайзингові угоди, ліцензійні технологічні угоди і участь у консорціумах. Перекриття членства у раді управління (тобто перехресні директорати) та кадрові потоки можуть сприяти між-фірмовій координації.

Інституціоналісти [28] стверджують, що в умовах ризиків фірми можуть вдатися до імітації стратегій конкуруючих організацій як засобу подолання невизначеності. Хоча така поведінка може призвести до координації між галузевими конкурентами, основа цієї координації явно відмінна від стратегій контролю співробітництва. У цьому випадку не використовується ані пряме управління, ані механізм співпраці. Навпаки, лідер індустрії здатний прогнозувати реакцію конкурентів, тому що їхні дії – це лише сповільнені імітації його власних стратегічних кроків. Імітація стратегії (поведінка «слідуй-за-лідером») включає стратегію ціноутворення і товарну стратегію, що наслідують стратегії лідера галузі. Поведінка «слідуй-за-лідером», наприклад, була запропонована як пояснення, чому фірми в олігополістичних галузях виходять на ті ж самі міжнародні ринки [26].

П'ята загальна категорія стратегічних заходів включає управлінські заходи щодо збільшення організаційної гнучкості. Вона збільшується, коли фірми знижують вартість організаційної адаптації до ризиків бізнес-

середовища. Однак фірми зіштовхуються зі стратегічною негнучкістю, коли вони не можуть перерозподілити свої активи без перешкод. На відміну від стратегій контролю та співпраці заходи для здобуття гнучкості покращують внутрішню реакцію, залишаючи передбачуваність зовнішніх факторів незмінними [7].

Прикладом гнучкості є товарна диверсифікація, або диверсифікація географічного ринку. Диверсифікація зменшує ризик фірми шляхом залучення різних товарних ліній та/або географічних ринків з доходами, які менше корелюються. Гнучкість постачання матеріалів і стратегічне їх накопичення є засобами обмеження впливу фірми на ризики, пов'язані із залежністю від одного постачальника. Так, одним із суттєвих джерел конкурентної переваги МНК/ТНК є їх гнучкість у налагодженні трансферу ресурсів між головними дивізіонами (відділеннями) і допоміжними дивізіями (підрозділами), коли ціни відносно змінюються на різних ринках (країнах) [7].

Функціональна гнучкість досягається шляхом заміщення універсальною технологією спеціалізованих замовлень (можливості, що відкриваються завдяки короткостроковим змінам у ціні ресурсів і продукції). Гнучкість також може бути розглянута в здатності проходити через зміни в ціні вкладень або в загальному рівні цін для споживачів через часті коригування цін.

Однією з основних переваг комплексного підходу до управління ризиками є те, що він сприяє детальному визнанню компромісів між впливами різних ризиків. Зниження рівня ризику в одному вимірі може призвести до збільшення впливу інших факторів ризику. Наприклад, фірма з дебіторською заборгованістю, переважно в іноземній валюті, може побажати хеджувати валютний ризик. Таке хеджування може здійснюватися шляхом продажу наперед іноземної валюти для отримання внутрішньої валюти країни. Це ефективно виключає валютний ризик за допомогою фіксації обмінного курсу, за яким іноземну валюту будуть обмінювати на національну. Однак це хеджування збільшує піддавання

фірминепередбаченим змінам у вартості національної валютичерез підвищення проценту внутрішньої інфляції [7].

Такимчином, існують потенційні переваги знижувальної диверсифікації ризику від вираження предметів інвестування внизці різних валют.Намагаючись визначити рівень витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, аналогічний компроміс у стратегії управління ризиками є очевидним. Такі інвестиції піддають фірму факторам ризикунауково-дослідних розробок через непередбачуванийзв'язок між інвестиціями на науково-дослідні розробкита вартістю кінцевого продукту і процесу інновації[34; 35]. Тимне менш, інвестиції в НДДКР можуть мати вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможностікомпаній на ринках. Недотримання інвестування наукових розробокможе піддати фірму потенційно серйозним конкурентнимзагрозам, адже інші фірми технологічно вдосконалюються.Хеджування трансакційного ризику іноземної валютита інвестиції в науково-дослідні розробки є прикладамистратегічних рішень фірми, пов'язаних із компромісамиміж схильністю до ризиків бізнес-середовища [7]. Компроміси з вирішення проблем управління ризикамиможуть відбуватися на трьох рівнях аналізу, визначенихраніше. Стратегічні рішенняіз залученням ризику охоплюють багато підрозділів у рамках організації. Таким чином, якщо управління ризикамипокладається на підрозділи, то агрегація їхніх вирішеньпередбачуваної невизначеності, ймовірно, буде нижчоюза комплексні рішення корпоративного рівня з управлінняризиками, що дають явне визнання впливу компромісів [7].

Запропонована схема управління ризиками в міжнародному бізнесі розширює сферу діяльності корпоративногоризик-менеджменту. Управління ризиками не обмежуєтьсяоцінкою впливу втрат і застосування належних фінансових практик із ризик-менеджменту, таких як інструментистрахування та хеджування. Скоріше, фінансові і стратегічні рішення пов'язані таким чином, що процес прийняттярішень у будь-якій сфері проходить шляхом виключеннянеоптимального. Формулюючи рішення з управління ризиками

при невизначеності й ризиках, ОПР можуть розширити свій перелік можливих рішень з урахуванням як фінансових, так і стратегічних рішень. Не всі ризикові ситуації мають бути зменшені. Навпаки, фірма повинна спробувати встановити ризиковий профіль фірми, який оптимізує її відшкодування за понесений ризик. Інвестиції у фінансові і стратегічні рішення, пов'язані з ризиковими ситуаціями, повинні мати місце тільки в тому випадку, коли граничні вигоди фірми від зниження ризику рівні граничним витратам [42; 43; 55; 56].

Якщо ж вартість зниження впливу ризику в конкретному вимірі перевищує вигоди зниження ризику, ніяких інвестицій не гарантується. Нові інвестиційні можливості повинні бути оцінені з точки зору їх наслідків для загального ризикового профілю фірми. В ідеалі в рамках процесу стратегічного планування фірма може розробити комплексний профіль фірми, що охоплює кожен із рівнів ризиків. Поточне уточнення характеру і ступеню ризику, з яким фірма зіштовхується, може відбуватися за допомогою екологічного нагляду та прогнозування. Оцінка ризику на рівні загальних ризиків бізнес-середовища, промислового рівня та рівня фірми може вказувати на можливості і загрози, для яких можна сформулювати стратегічні та фінансові рішення. Альтернативні стратегії повинні бути розглянуті (або кількісно, або якісно) з точки зору їх наслідків для комплексного ризикового профілю фірми [7].

Також, крім управлінських практик, інтегральна схема управління ризиками має значення для глобального бізнесу й управління стратегічними дослідженнями.

Перелік стратегічних рішень щодо факторів ризику вказує на широкий спектр сфер діяльності фірми, багато з яких не вивчалися як стратегії управління ризиками [7].

## 2 Інформація, як ключовий ресурс глобального бізнес-середовища

### 2.1 Інформаційне середовище бізнесу: трансформації, розширення видів, позитивні й негативні ефекти використання інформаційних ресурсів

Спроможність критично аналізувати/використовувати інформацію перетворюється на необхідну вимогу для суспільства, адже останнім часом, як доводить моніторинг інформації вітчизняних і зарубіжних інтернет-ресурсів, набула поширення практика поширення неправдивої або пропагандистської інформації, дезінформації, яка використовується для «просування» певних ідей і продуктів, стає потужним зряддям в інформаційних війнах [1].

Будь-яка особа, що здійснює підприємницьку діяльність (займається бізнесом), повинна знати відповіді на 4 найважливіших запитання, які вважаються «класичними» задачами бізнесу [17]:

1. Що, кому і як робити?
2. Кому (споживачі, торговельні посередники) продавати продукт або у кого купувати товари, напівфабрикати, сировину?
3. Де (звідки, із яких джерел) брати ресурси/кошти?
4. Хто є хто у комерційній взаємодії (ієрархія, підпорядкованість, вплив, стереотипи, алгоритми/сценарії співпраці/конкуренції)?

Від відповідей на вказані питання значно залежить життєздатність, сталість, конкурентність бізнес-одиниці, її успіх, успішність її дій. Саме у вирішенні цих завдань інформаційне забезпечення грає важливу роль.

Виділені проблеми об'єднують те, що їхнє вирішення потребує проведення пошуку, відбору та аналізу інформації.

Будь-яке конкретне інформаційне завдання передбачає такі ключові етапи вирішення:

1. Формулювання задачі.

2. Розробка стратегії пошуку.

3. Вирішення задачі (пошук, відбір і аналіз інформації) [14].

При формулюванні задач вихідну її постановку формулює сам замовник

або споживач, користувач інформації. Уже на цьому етапі з'являються перші труднощі. Користувач часто дуже смутно уявляє собі, яка саме інформація йому потрібна, він не здатний чітко сформулювати сутність питання. На другому етапі необхідно визначити, який постачальник інформації є переважним. При розробці стратегії перш за все слід визначити, в яких саме

джерелах доцільно шукати необхідну інформацію. Потім накреслюються головні кроки дослідження і послідовність їхнього виконання, тобто розробляється стратегія. Якщо всю підготовчу роботу виконано старанно, то результати, що будуть отримані, повинні бути більш точними при найменших витратах [14].

Коли інформацію вже знайдено, відібрано і здійснено її аналіз, то повинне знайти вирішення завдання або розв'язання проблеми. Але цього може й не статися, оскільки знайти потрібну інформацію не завжди вдається (можливо, був неправильним запит або слід змінити підхід до вирішення задачі, скоригувати стратегію пошуку). Якщо для пошуку інформації застосовувалися тільки власні зусилля, то, можливо, необхідно співпрацювати з професіоналами, підприємствами, які зможуть надати допомогу [9].

Таким чином, інформація вже стала елементом ринку. Також інформація є економічним ресурсом, фактором конкурентної боротьби, суспільним благом і товаром.

Як предмет і результат управлінської діяльності, інформація характеризується такими властивостями:

– виступаючи на певному етапі управління як предмет праці, в подальшому вона стає продуктом праці;

- має здатність тривалого і багаторазового застосування і не втрачає своїх властивостей;
- має властивість накопичення;
- здатна старіти і втрачати свої властивості з появою нових відомостей і знань;
- корисність та цінність інформації залежить від уміння користувача скористатися отриманими даними, його кваліфікації;
- підлягає тиражуванню і одночасному використанню в багатьох місцях, незалежно від мети використання [14].

У процесі своєї діяльності суб'єкти господарювання можуть здобувати інформацію з різних джерел, класифікацію за видами діяльності основних з яких наведено нижче у таблиці.

Таблиця 2.1 – Класифікація економічних суб'єктів інформаційної сфери за видами діяльності [14]

Ознака діяльності	Вид організації/підприємства/фірми(компанії)
Збір інформації та виробництво інформаційного продукту	Торгові палати, Сільськогосподарська та Промислова палати, видавництва, бюро інформації і документації, агентства новин, радіо і телебачення, заклади культури, спілки, університети, дослідницькі центри, бібліотеки, патентні бюро, підприємства, що проводять дослідження ринку, виробляють програмні засоби та інформаційні системи, довідкові, адресні бюро та ін.
Інформаційне посередництво	Органи статистики, інформаційні агентства, хости, торгові, промислові підприємства, що надають інформаційні послуги, банки
Надання інформаційних послуг	Консультаційні бюро палат, інститутів, університетів, консультаційні служби підприємств-виробників програмних засобів, маркетингові та рекламні агентства, дослідницькі центри, технологічні центри, відділи з консультивання, консалтингові фірми





Важливу особливу роль у вирішенні ризикових завдань відіграють інтуїція менеджера та інсайд (внутрішній світ). Інтуїція являє собою здатність безпосередньо, ніби раптово, без логічного продумування знаходити правильне рішення проблеми. Інтуїтивне рішення – це як внутрішнє осяяння, прояснення думки, що розкриває суть досліджуваного питання. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. Психологія розглядає інтуїцію у взаємозв'язку з чуттєвим і логічним пізнанням і практичною діяльністю як безпосереднє знання в його єдності зі знанням опосередкованим, раніше придбаним. Інсайд — це усвідомлене рішення якоїсь проблеми [2]. Загалом на світовому інформаційному ринку розрізняють такі основні види інформаційних підприємств: агентства економічної інформації, документаційні установи, інформаційні брокери, інститути досліджень ринку, консультанти підприємств, економічні довідкові бюро, видавництва фірмової інформації, економічних газет і часописів, економічних книг, виробники банків і баз даних [15].

## 2.2 Науково-методичні підходи до оцінювання «цінності/корисності» інформації, як ключового економічного ресурсу

Ключовим елементом управління компанією є прийняття рішень як тактичного, так і стратегічного характеру. Залучення інформації у процесі прийняття рішень часто розглядають як засіб зменшення невизначеності. Класична теорія інформації К. Шеннона розглядає здатність «знімати» невизначеність ситуації як основну властивість інформації. Але невизначеність полягає не тільки в наявності декількох альтернатив розвитку подій, а й у наявності декількох варіантів реалізації кожної з них. Таким чином, невизначеність стає багаторівневою, може проявлятися у невизначеності середовища, варіативності реалізації кожної з альтернатив,

неоднозначності вибору конкретної альтернативи з набору допустимих, тобто невизначеності прийняття рішення.

Л. Тепман розглядає невизначеність як джерело ризику: «Ризики розглядаються як властивість будь-яких видів цілеспрямованої діяльності. Вона проявляється як вірогіднісна невизначеність реалізації цільових функцій, характер, зміст, спрямованість та умови досягнення яких до кінця не відомі суб'єкту»[31].

Є. Кузьмін бачить каскадний зв'язок між невизначеністю та ризиком, що проявляється в ефекті лавиноподібного виникнення факторів невизначеності та ризиків попарно, а також невизначеності та факторів ризику (модель когенерації ризиків) [12]. Тобто, розглядаючи процес прийняття рішення у межах певної організації, можна передбачити випадки, коли отримання додаткової інформації не тільки не зменшує, а, навпаки, може збільшити невизначеність, спровокувати появу додаткових ризиків [24]. Зрештою, можна стверджувати, що різниця між невизначеністю та ризиком полягає лише у способі завдання інформації, а оцінка інформації в контексті невизначеності пов'язана з її цінністю.

Цінність/корисність інформації є найважливішою її характеристикою як товару та економічного ресурсу (насамперед під час визначення її ціни). Цінність/корисність інформації є результатом взаємовпливу двох складників: її корисності та вибірковості (варіант рідкості товарів або ресурсів). Корисність інформації, своєю чергою, визначається її споживчими характеристиками:

- достовірністю (максимально можливою відповідністю дійсному стану об'єктів або процесів);
- повнотою (достатністю для прийняття рішення у певному випадку);
- актуальністю (новизною та своєчасністю);
- формою, пристосованою для безпосереднього сприйняття споживачем (інформація повинна бути структурованою, адекватно кодованою, представленою на відповідному носії)[32].

Поняття «рідкості» може бути умовно застосоване для характеристики специфічної інформації, оскільки споживач цієї інформації для її використання має бути здібний сприйняти цю інформацію, оцінити її корисність, використати економічно ефективно, тому специфічна економічна інформація є не стільки рідкою, скільки вибірковою [11].

### 3 Дослідження ризику, невизначеності й інформаційного ресурсу у контексті прийняття бізнес-рішень

#### 3.1 Характеристика інформаційного ресурсу, що залучається бізнес-єдиницями до процесів підготовки, обґрунтування, прийняття й реалізації бізнес-рішень

Інформація – ключовий елемент процесів управління. Вона містить відомості, необхідні для оцінки ситуації та прийняття як проектного так і управлінського рішення. Управління передбачає вплив на об'єкт, який здійснюється видаванням управлінських команд розроблених на основі аналізу наявних інформаційних характеристик ситуації.

Відсутність інформації не дозволяє керівникові здійснювати свідомі та аргументовані дії, оскільки вона служить вихідним матеріалом для теоретичної та практичної діяльності людини, розкриття механізму перетворення можливості в дійсність [16].

Таким чином, 1-ша фаза у визначенні проблеми - усвідомлення труднощів або можливостей. Треба зібрати та проаналізувати внутрішню та зовнішню інформацію про організацію, використовуючи аналіз ринку (зовнішнє середовище) та фінансових звітів (внутрішнє середовище) через запрошення консультантів з управління, опитування працівників [4].

Збільшення кількості інформації не обов'язково підвищує якість рішення. Тому необхідно й доцільно, щоб керівники могли бачити відмінність між релевантною та недоречною інформацією і вміти відокремлювати одну від другої.

Релевантна інформація (relevant – стосується справи, доречний) - це дані, що стосуються саме конкретної проблеми. Оскільки релевантна інформація - основа рішення, то цілком доцільно домагатися, по можливості, її максимальної точності та відповідності проблемі [13].

Достовірність інформації залежить від того, наскільки чіткі та чесні стосунки в колективі. Якщо керівник не заохочує чесність, то робітники будуть повідомляти те, що бажає почути їх начальник. Тому, він повинен чітко уявляти, чи має підприємство достатньо ресурсів для реалізації прийнятого рішення. Причиною проблеми можуть бути саме обмеження, які керівник не має повноважень змінити. Керівник повинен визначити сутність обмежень, потім виявити альтернативи. Обмеження можуть бути такі, що залежать від ситуації або певних керівників. Деякі загальні обмеження: недостатня кількість робітників певної кваліфікації та досвіду, потреба в технології, ще не досить розроблених, гостра конкуренція і т. ін. [16].

Важливо вміти відрізнити достовірну інформацію від т. зв. «фейків», неправдивої інформації. Одними з головних елементів інформаційної зброї в умовах інформаційної війни є цілеспрямовано поширювані різними засобами масової комунікації (ЗМК) недостовірні, свідомо перекручена інформація, міфи, погрози, фейки, чутки, «інформаційні бомби» та інформаційні технології (зокрема технології інформаційно-психологічного впливу) [21].

Дослідники відзначають, що завжди слід враховувати можливість внесення добре підготовленої дезінформації з метою порушення процесів управління і/або зниження якості управлінських рішень, що розробляються [8].

Верифікація є процедурою встановлення достовірності інформації, що ґрунтується на зазначених критеріях.

Верифікація (латин.*verus* – істинний, *facio* – роблю) – процедура проведення аналізу для встановлення істинності, встановлення відповідності прийнятої та переданої інформації за допомогою логічних методів. Верифікація є абсолютно необхідною процедурою в аналітичній роботі [ 25].

Дефініцію «верифікація» використовують для позначення методики розпізнавання, «інсайду», спотворення, приховування інформації, брехні, слухів. Верифікація надає широкі можливості для перевірки відповідності різних характеристик поставленим до них вимогам.

У аналітичній роботі верифікація інформації є запорукою об'єктивної оцінки фактів, подій і явищ[20].

### 3.2 Особливості конкурентної боротьби в умовах «інформаційних протистоянь»

Конкуренція між бізнес-суб'єктами у глобальній економіці розвивається швидкими темпами і щоразу доповнюється новими формами та методами. Це змушує компанії швидко реагувати на зміни, виробляючи власні унікальні механізми впливу та боротьби з конкурентами при цьому забезпечувати зростання власних прибутків [19].

Конкуренція є головною ознакою середовища функціонування і одночасно важливим чинником розвитку соціально-економічних систем різного рівня. Розгляд конкуренції як антагоністичної боротьби має право на існування. Однак, якщо аналізувати сутність конкуренції за характером ринкової поведінки її учасників, потрібно зауважити, що в сучасній економічній науці виокремлюються два види конкуренції; конкуренція «чесна» або «добросовісна» і «недобросовісна конкуренція» [5].

Не всі фірми володіють достатнім рівнем потенціалу й ресурсів, щоб змагатися за нові ринки та прихильність споживачів. Існують компанії для яких боротьба за владу на ринках певної продукції, послуг, ресурсів складає основу місії. Таким компаніям належить статус корпорацій, які перетворилися в могутні багатогалузеві комплекси, що здійснюють конкурентну боротьбу одночасно на багатьох галузевих товарних ринках і мають можливість маневрувати в рамках глобальної стратегії в цілому. Це забезпечує компаніям певну стійкість в отриманні прибутків, особливо в періоди погіршення кон'юнктури.

У сучасних умовах сформувалися 2 основні тенденції (основних види) економічних відносин між корпораціями:

- нецінове суперництво, яка полягає у взаємодії, узгодженості, координації дій на ринках;

- конкурентна та інформаційні війна проти аутсайдерів та корпорацій, аж до їх усунення.

Сучасні корпорації в рамках конкурентної та інформаційної боротьби можуть застосовувати такі види неправомірних дій:

- підкуп покупців конкурентів, спрямований на те, щоб залучити їх в якості клієнтів і зберегти на майбутнє їх вдячність;

- з'ясування виробничих або комерційних таємниць конкурента шляхом шпигунства або підкупу його службовців;

- неправомірне використання або розкриття ноу-хау конкурента;

- спонукання робітників конкурентів до порушення або розриву їх контрактів з роботодавцем;

- загроза конкурентам судовими позовами щодо порушення патентів, брендів, торговельних марок, товарних знаків, якщо це робиться недобросовісно і з метою протидії конкуренції у торговельній сфері;

- бойкотування торгівлі іншої фірми для протидії чи недопущення конкуренції;

- демпінг, тобто продаж своїх товарів нижче вартості з наміром протидіяти конкуренції або обмежити її;

- заохочення порушень контрактів, укладених конкурентами;

- навмисне копіювання товарів, послуг, реклами або інших аспектів комерційної діяльності конкурента;

- створення враження, що споживачеві надається можливість покупки товару/продукту/послуги за супер вигідними умовами, коли в реальності це не зовсім так;

- використання порівняльної реклами;



- порушення правових положень, які не мають прямого відношення до конкуренції, коли таке порушення дозволяє домогтися не виправданої переваги перед конкурентами [18].

Наразі, при переході до глобального ринку багато компаній використовують саме такі методи. Причому сучасний світ диктує умови, коли без використання Інтернету та інших ІТ технологій просування товару стає неможливим або дуже важким. Одночасно, окремі з даних методів чудово можна використовувати в глобальній мережі. Саме тут методи так званої недобросовісної конкуренції функціонують із іншими законними методами конкурентної боротьби, а саме: промислове шпигунство; промислова контррозвідка; підробка продукції конкурентів; незаконне використання товарного знаку; введення в оману споживачів; заманювання фахівців фірм-конкурентів більш високою зарплатою; підкуп посадових осіб (корупція); махінації зі звітністю фірми з метою приховання прибутку від оподаткування (у цьому випадку можна знизити ціни і бути більш конкурентоспроможними) [19].

Маркетологи Ел Райс і Джек Траут взяли за основу теорію ведення війни К. Клаузевіца, яка викладена в його праці «Про війну» [10]. В своїй книзі «Маркетингові війни» вони успішно проводять аналогію між боротьбою корпорацій за лідерство і військовими діями. Як приклад, можна навести цитату Дж. Траута і Е. Райса з їх книги «Маркетингові війни»: «Вільне підприємництво—це маркетингова війна. Конкуренція стає звірячою... Істинна природа маркетингу – конфлікт між корпораціями, а не задоволення людських потреб. Якщо в процесі конкуренції задовольняються потреби людей, то в інтересах суспільства дозволити конкуренцію» [22].

Розглядаючи працю Клаузевіца «Про війну» помітно ряд спільних рис між веденням війни та конкурентно-інформаційною боротьбою корпорацій. Конкурентна та інформаційна боротьба відбувається не в офісах, і не в супермаркетах, і не на складах. Конкурентно-інформаційна боротьба – це процес виключно інтелектуальний, і територію, на якій вона відбувається, не

бачить ніхто і ніколи. Її можна тільки уявити, і це робить мистецтво конкурентної боротьби одним із найскладніших предметів для вивчення.

Згідно теорії ведення війни Клаузевіца та досліджень маркетологів Ел Райса і Джека Траута є три основних принципи оборонної конкурентно-інформаційної боротьби.

Перший принцип конкурентної й інформаційної оборони передбачає, що оборонна боротьба – це гра для маркетингового лідера, який має, як справжній генерал, перед очима дійсну картину ситуації, для того щоб управляти, спираючись на реальність [22].

Другий принцип оборони, полягає в тому, що необхідно атакувати самого себе. Іншими словами, зміцнювати позицію корпорації, необхідно випускаючи товари та послуги, які роблять попередні продукти компанії застарілими.

Третій принцип оборони передбачає, що сильні кроки конкурентів завжди потрібно блокувати. Більшості компаній надається всього один шанс перемогти, однак у лідерів таких шансів два. Якщо лідер упустить можливість і не атакує самого себе, компанія, як правило, зможе поправити своє становище за рахунок копіювання кроків конкурентів. Але рухатися їй потрібно швидко, щоб атакуюча фірма не встигла закріпитися.

Окрім оборонних дій, у конкурентній боротьбі присутні наступальні дії корпорацій. Розглянемо основні принципи наступальної конкурентно-інформаційної боротьби.

Перший принцип: головне, що потрібно брати до уваги, - це сила позиції лідера. Більшість компаній схожі на дітей. Вони все хочуть зробити самі. Їх стандартна реакція на ринкові проблеми - вивчити свої сильні і слабкі сторони, якість своїх товарів, торгового персоналу, системи реалізації товару. І в результаті багато хто з них починають говорити і діяти так, ніби вони - лідери.

Другий принцип: передбачає знаходження слабого місця в силі лідера і атаці на нього (нанесення удару (атаки) саме в це «слабке» місце).

Можливо, лідери не надали значення певним речам, щось не порахували, про щось просто забули.

Третій принцип: «Коли абсолютної переваги досягти неможливо, – пише Клаузевіц, - необхідно домогтися відносної у вирішальній точці за рахунок вмілого використання того, що маєте». В силі завжди є слабкість, треба тільки вміти її знайти. У міру того як зростання частки ринку компанії перевищує певне значення, вона стає не сильнішою, а слабшою.

Клаузевіц у своїй праці описує особливості флангової атаки. Згідно досліджень Ел Райса и Дж. Траута флангова атака є найбільш інноваційним способом ведення конкурентно-інформаційної боротьби [22].

Принцип флангової війни # 1 : гарний фланговий маневр повинен бути спрямований на ще не оспорювану територію. Успіх флангової атаки часто залежить від здатності компанії створити і підтримувати окрему товарну категорію. Традиційна теорія маркетингу називає цей підхід сегментуванням.

Принцип флангової війни # 2: тактичний сюрприз повинен бути важливим елементом плану. На жаль, великі флангові маневри часто зриваються через проведення пробного маркетингу або занадто великого числа досліджень, які видають стратегію компанії її конкурентам.

Принцип флангової війни # 3: переслідування противника так само важливо, як і сама атака. Занадто часто компанії в своїй маркетинговій діяльності роблять наголос на захист старих товарів і ринків, витрачаючи на це багато зусиль і часу. Підкріпленню успіху приділяється мало уваги. Вони бояться невдач. Кращий час для створення сильної позиції - на самому початку, коли товар новий, а конкуренти ще слабкі або налякані.

У праці Дж. Траута і Е. Райса «Маркетингові війни» описуються такі види т. зв. флангових атак [22]:

- найбільш очевидна форма флангової атаки - використання низької ціни;

- флангова атака високою ціною. Висока ціна збільшує престиж. Існують дві основні причини того, що висока ціна дає великі можливості в порівнянні з низькою :

1) по-перше, одна з них полягає в схильності покупця прирівнювати якість до ціни;

2) по-друге, це можливість отримати за рахунок високих цін більший прибуток;

- флангова атака малим калібром. Використовуючи певну конкурентну перевагу в базовому товарі, створюється безліч мініатюрних товарів-новинок;

- флангова атака великим калібром;

- флангова атака розподілом. Іноді можна розбити конкурента, який надійно зайняв частку ринку, відкривши нові канали розподілу;

- флангова атака формою товару;

- флангова атака меншим числом калорій.

Ключ до успіху в інформаційно-конкурентній боротьбі - підлаштувати тактику під конкурентів, а не під свою компанію. Тому варто виділити принципи партизанської боротьби корпорацій відповідно до теорії Клаузевица.

1-ий принцип партизанської війни говорить, про те, що необхідно знайти досить маленький сегмент ринку, який компанія змогла б захищати. Партизанська організація бізнесу не змінює математики інформаційно-конкурентної боротьби (велика компанія, як і раніше перемагає маленьку.) Замість цього «партизан» намагається зменшити територію бою, щоб досягти на ньому силової переваги.

2-ий принцип засвідчує про те, що, якого б успіху компанія не досягла, ніколи не слід поводитися, як беззаперечний лідер. Стратегія й тактика компаній, що ведуть партизанську війну, повинна бути прямо протилежною тому, що роблять «щасливчики», які володіють ринком. Організація типової корпорації, передбачає, що більше половини працівників займаються тим, що

надають послуги іншим працівникам. На «зовнішньому фронті» діє лише мала частина корпоративної армії, і тільки вона має справу з реальним противником – зконкурентами.

3-ій принцип передбачає готовність згорнути діяльність компанії у будь-який момент часу: у «партизана» немає зайвих ресурсів, щоб їх витратити на завідомо (свідомо) програшні тактики/стратегії (плани, сценарії).

Крім того, Дж. Траут виділяє такі види партизанських воєн (рис. 3.1 подано нижче).

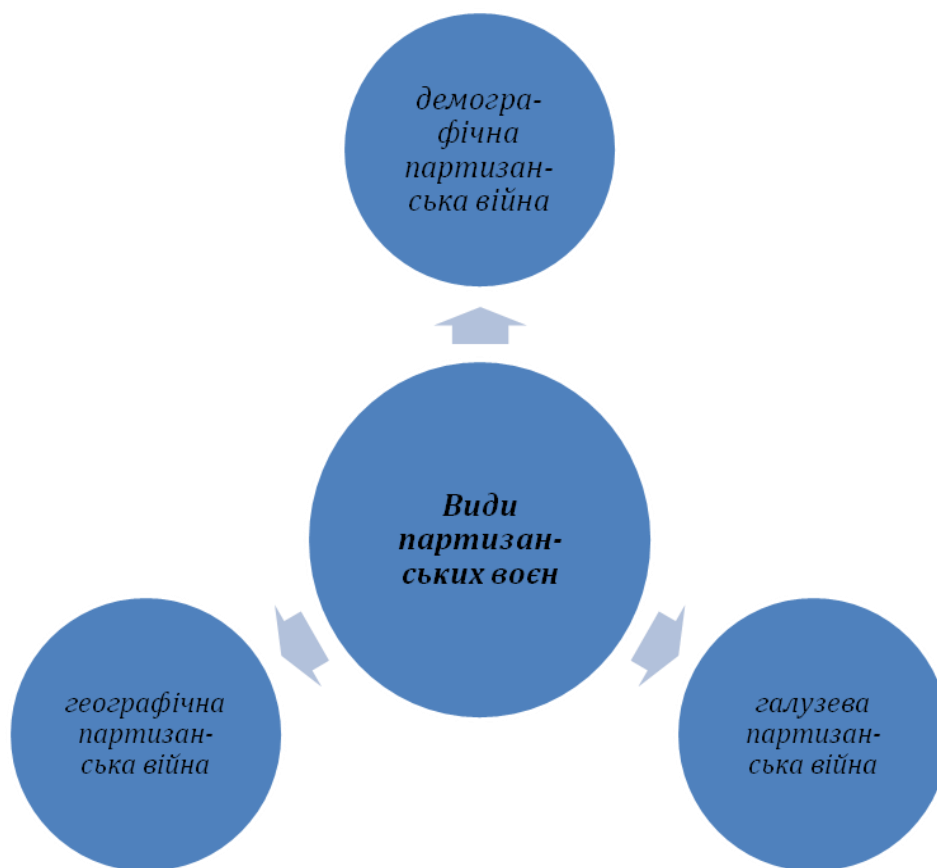


Рисунок 3.1 Види партизанських воєн [22]

Зокрема виділено [22]:

- географічна партизанська війна : практично будь-який товар або послугу, відому і поширювану в національному масштабі, можна атакувати в межах певної місцевості– це класична партизанська тактика;

- демографічна партизанська війна – цей вид класичної партизанської тактики передбачає задоволення потреб певних верств населення, тобто сегменти, що відрізняються певним віком, доходом, родом занять;

- галузева партизанська війна – цей вид класичної партизанської тактики передбачає концентрацію на якійсь одній галузі. Основа успіху в галузевій партизанській війні полягає скоріше у вузькому і глибокому, ніж широкому і дрібному асортименті [19].

## Висновки

У магістерській роботі проведено критичний аналіз процедур аналізу, підготовки, обґрунтування, прийняття й реалізації бізнес-рішень компаніями у швидко змінних ринкових умовах.

У роботі подано сучасні підходи до формування конкурентних тактик і стратегій компанії на «падаючих» ринках в умовах невизначеності й ризиків за використання відповідного організаційно-економічного інструментарію, науково-методичних підходів.

Досліджено вплив невизначеності, характер взаємодії бізнес- суб'єктів у конкурентному середовищі за складних «пандемічно-рецесійних» умов; доведено необхідність для бізнес-одиниць уміти орієнтуватись в інформаційному середовищі, уміти оцінювати якість інформаційного ресурсу, його достовірність, що надалі сприяє веденню ефективного тактичного і стратегічного менеджменту компанії в умовах жорсткої конкуренції та «інформаційних протистоянь» на ринках.

У роботі проведено оцінювання проблеми ризику бізнес-середовищі – вона є ключовою у процедурах обґрунтування бізнес-рішень. Економічна діяльність бізнес-одиниць тісно пов'язана з великою кількістю ризиків, ступінь впливу яких на результати її діяльності значно підвищується в умовах нестабільного, недетермінованого стану економіки.

У роботі запропоновано прийнятний комплексний підхід до управління ризиками, що пропонує схему для виявлення та оцінки багатьох видів ризиків, важливих для розробки стратегії. Такий підхід може бути базисом для комплексного оцінювання впливів ризиків та невизначеності на бізнес-процеси та детального аналізу компромісних бізнес-рішень для їх усунення, пов'язаних з альтернативними тактиками й стратегіями компанії.

За таких умов уміння ОПР критично підходити до аналізу й використання інформації стає необхідною вимогою, адже останнім часом

поширилася практика надання неправдивої (викривленої, неповної, неперевіреної тощо) або завідомо пропагандистської інформації, дезінформації, що використовується для «просування» певних, потрібних ідей, думок, продуктів, сервісів, ін., і стає ефективним інструментом інформаційних війн. Корисність/цінність інформації, як ресурсу в економіці, є головною її ознакою, як товару і економічного чинника. Це важливо, оскільки інформація, як економічний ресурс, має свою ціну (вартість).

Україні важливо саме зараз, у період спаду ділової активності, уміти відрізнити достовірну інформацію від так званих «фейків», це знизить ризик прийняття й реалізації суб'єктом необґрунтованого бізнес-рішення, хибність в аргументації/обґрунтуванні бізнес-рішень компаніями. Маємо розуміти й усвідомлювати, що просте зростання саме «кількості» інформації не має прямої кореляції (залежності) із якістю бізнес-рішень, зовсім не обов'язково призводить до поліпшення якості й ефективності тактик і стратегій компанії (феномен «Кассандри»).



## Список використаної літератури

1. Аксьонова Н. Методика відбору інтернет-інформації: вплив сучасних інтернет-технологій. Національна бібліотек України імені В. І. Вернадського. 2014.
2. Балджи М.Д., Карпов В.А., Ковальов А.І., Костусєв О.О., Котова І.М., Сментина Н.В. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
3. Блюмин С.Л. Модели и методы принятия решений в условиях неопределенности /С.Л. Блюмин, И.А. Шуйкова. Липецк: ЛЭГИ, 2001. 138 с.
4. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г. Економічне обґрунтування проектів. Навчально-методичний посібник для спеціалістів ЗДІА спеціальності 7.050201 «Менеджмент організацій» / Укл.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю.Мамотенко. Запоріжжя, 2009. 117с.
5. Дилдіна М.С. Недобросовестная конкуренция: понятие и признаки // Вестник магистратуры. 2012. № 4. С. 148–150.
6. Дюгованець О.М. Підвищення ефективності управління ризиками фірми в умовах нестабільності / О.М. Дюгованець //Фірма в умовах глобальної нестабільності: виклики, можливості та ризики нової економіки: [кол. монографія]. Ужгород: АУТДОР-ШАРК, 2015. С. 193–310.
7. Дюгованець О. М. Комплексний аналіз управління ризиками в галузі міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. УДК 339.9:330.131.7. 2016.
8. Захарова І. Основи інформаційно-аналітичної діяльності : навч. посіб. / І. Захарова, Л. Філіпова ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. Київ, 2013. 336 с.
9. Карминский А., Нестеров П. Информатизация бизнеса. М: Финансы и статистика, 1999. 416 с.
- 10.Клаузевиц К. О войне. М.: Госвоениздат, 1934.; переиздание: М.: Эксмо, 2007. 864 с.
- 11.Конохова З.П. Інформація як специфічний ресурс організації. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 21. 2018.
- 12.Кузьмин Е.А. Неопределенность и определенность в управлении организационно-экономическими системами. Екатеринбург: ИЭ УрО РАН. 2012.
- 13.Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. К. Центр навчальної літератури', 2004. 560 с.

14. Пономаренко Н.Ш., Фінагіна О.В. П Особливості розвитку інформаційного ринку: Монографія / Ін-т економікоправових досліджень НАН України. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. 217 с.
15. Предик Г.А. Інформаційні підприємства: види і умови діяльності. Тернопіль: ТАНГ; Екон. думка, 1998. 26 с.
16. Принципи побудови ефективної технології розробки прийняття управлінських рішень. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupadmin\\_270.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/monodrupadmin_270.pdf)
17. Садыков Т.У. ИНОН и основы теории информационной экономики // Вестник КазГУ. Сер. экономическая. Алматы, 1998. № 10. С. 13 – 18.
18. Серія документів ЮНКТАД по проблематиці законодавства і політики в сфері конкуренції «Типовий закон о конкуренции» [Електронний ресурс].-Режим доступу : URL: [www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/pdf/law\\_competition.pdf](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pdf/law_competition.pdf)
19. Сіпайло Л. Г. Використання теорії ведення війни Клаузевіца в інформаційній і конкурентній боротьбі між корпораціями. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Ефективна економіка № 11, 2017.
20. Сісіна Л. Традиційні та інноваційні ресурси для верифікації інформації та їх використання в роботі інформаційно-аналітичних підрозділів бібліотек / Л. Сісіна // Наук. пр. Нац. б-ки України ім. В. І. Вернадського : зб. наук. пр. / НАН України. Київ, 2017. Вип. 46. С. 387–400.
21. Соснін О. В. До питання організації інноваційного оновлення України / О. Соснін // Віче : журн. Верховної Ради України 2014. № 22 (378) С. 14–19.
22. Траут Дж. Маркетинговые войны: [пер. с англ.] / Д. Траут, Э. Райс. 20-е, юбилейн. изд. СПб. [и др.]: Питер, 2008. 292 с.
23. Фостолович В.А., Кудлаєнко В.О. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів. Вінницький національний аграрний університет. Інноваційна економіка. УДК 165.412:330.36. 2013.
24. Шрейдер Ю. О феномене информационного продукта НТИ. Сер. 1. 1989. № 11.
25. Ященко Л. Інформаційно-аналітична діяльність : конспект лекцій [Електронний ресурс]. Одеса: ОНПУ, 2014. Режим доступу: [http://opu.ua/upload/files/hsf/dsia/KL\\_IAD.pdf](http://opu.ua/upload/files/hsf/dsia/KL_IAD.pdf).
26. Aharoni Yair. The foreign investment decision process. – Cambridge, Mass.: Harvard. University. – Graduate School of Business Administration, 1966. – 362 p.
27. Akerlof George A. The market for «lemons»: Quality uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics. 1990. № 84. P. 488–500.

28. DiMaggio Paul J., Walter W. Powell. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 2003. № 48. P. 60–147.
29. Mascarenhas Briance. Coping with uncertainty in international business. *Journal of International Business Studies*. 2002. № 13 (2). P. 87–98
30. Pfeffer Jeffrey, Gerald R. Salancik. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 2008. 328 p.
31. Tapman L.N. Risks in the economy: a coursebook for universities / Ed. by prof. V.A. Shvandar. M.: UNITY-DANA, 2002. 380 p.
32. Vinken P. Information economy, government and society. *Aslib Proceedings*. 1982. № 8.
33. Wernerfelt Birger, Aneel Karnani. Competitive strategy under uncertainty. *Strategic Management Journal*. 2007. № 8. P. 94–187.
34. Viktor V. Sabadash & Tetyana V. Marchenko. Lenovo's Global Competition Strategy: the Driving Forces of Leadership. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 1. С. 60–70.
35. Viktor V. Sabadash, Peter J. Stauvermann & Ruslana O. Peleshchenko. Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 1. С. 60–70
36. Sabadash V. and Denysenko P. Economic and social dimensions of ecological conflicts: root causes, risks, prevention and mitigation measures. *Int. J. of Environmental Technology and Management*. 2018. Vol. 21, Nos. 5/6. P. 273–288. DOI: 10.1504/IJETM.2018.100579
37. Сабадаш В. В. Соціально-економічні виміри екологічного конфлікту. *Механізм регулювання економіки*. 2006. № 2. С. 190–201. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3634>
38. Сабадаш В. В. Енергетична безпека України: конфліктність геополітичного вибору. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 2. С. 52–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24474>
39. Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили, безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
40. Viktor V. Sabadash, Svitlana A. Petrovska, Mykhailo V. Petrovskyi. Formation of the Organizational and Economic Mechanism for Attracting Investment to the Region. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 2. P. 16–23.
41. Формування організаційно-економічних засад (механізму, принципів, інструментарію) та комплексної системи ресурсного забезпечення економічного механізму врегулювання екологічних конфліктів. Звіт про НДР (заклучний) / Кер. В. В. Сабадаш. Суми : СумДУ, 2016. 75 с.

- 42.Сабадаш В. В., Мінакова І. В. Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка підприємства* : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2019. С. 639–667. [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik\\_econom.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80106/1/Melnik_econom.pdf)
- 43.Сабадаш В. В. Бизнес-интересы фирм на внешних рынках. *Экономика и бизнес*: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. Сумы: Университетская книга, 2018. С. 322–351.
- 44.Сабадаш В. В., Мельник Л. Г., Завдов'єва Ю. М. та ін. Розвиток української альтернативної енергетики на основі проривних технологій. *Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій)* : навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. Суми: Сумський державний університет, 2020. 180 с.
- 45.Сабадаш В. В., Мельник Л. Г., Дериколенко О. М. та ін. Проривні технології як основа інновацій в альтернативній енергетиці. *Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій)* : навчальний посібник / за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. Суми : Сумський державний університет, 2020. 180 с.
- 46.Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
- 47.Сабадаш В. В. Інституційні аспекти врегулювання екологічних конфліктів (регіональний і міжнародний рівні). *Механізм регулювання економіки*. 2008. №1. С. 68–77.
- 48.Сабадаш В. В. Енергетично-ресурсна безпека України: загрози виникнення еколого-економічних конфліктів. *Вісник Сумського державного університету*. Серія Економіка. 2009. № 2. С. 70–77.
- 49.Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
- 50.Сабадаш В. В. Методологічні підходи до детермінації екологічного конфлікту. *Механізм регулювання економіки*. 2006. – № 4. – С. 49-62.
- 51.Сабадаш В. В. Екологічні конфлікти: теоретико-методологічні аспекти еколого-економічного дослідження. *Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства в економічних трансформаціях* / [Андреева Н. М., Бараннік В. О., Белашов Є. В. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є. В. Сімферополь : ПП «Підприємство Фенікс», 2010. С. 336–357.
- 52.Сабадаш В. В. Антиекологічні тенденції соціально-економічного розвитку: конфліктний потенціал екологічного фактора. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №3, Т.1. С. 11–22.

- 53.Сабадаш В. В., Петровська С. А. Оцінювання інвестиційної привабливості території з урахуванням еколого-економічних інтересів суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2013. №3.
- 54.Сабадаш В. В., Бабій Т. В., Гамалій Ю. М. «Зелені» облигації, як драйвер сталого розвитку. *Економічні проблеми сталого розвитку* : мат. міжнар. наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених імені професора Балацького О. Ф. «Економічні проблеми сталого розвитку»(м. Суми, 28-29 квіт. 2020 р.).
- 55.Устойчивое развитие: теория, методология, практика : учебник / под ред. Л. Г. Мельника. – Суми : Университетская книга, 2009. 1230 с. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/44445>
- 56.Економіка и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Суми : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
- 57.Вплив людського капіталу та інноваційно-інвестиційних показників на еколого-економічну ефективність національних економік [Текст] / О.В. Кубатко, В.О. Ковач, П.А. Денисенко, В.М. Ігнатченко// *Механізм регулювання економіки*. - 2018. - № 3. - С. 19-29. - doi.org/10.21272/mer.2018.80.06.
- 58.Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
- 59.Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с
- 60.Ковальов Б. Л. Науково-теоретичні підходи до аналізу дефініційної основи сталого способу життя. *Механізм регулювання економіки*. 2010. № 2. С. 151–159.
- 61.Ковальов Б. Л. Стратегії сталого розвитку: історична ретроспектива. *Механізм регулювання економіки*. 2009. Т. 1, № 4. С. 192–197. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3513>
- 62.Кубатко О. В. Екологічні інновації як джерело флуктуацій енергоефективного розвитку національної економіки / О. В. Кубатко // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. - 2016. - № 4. - С. 365-376. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2016\\_4\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2016_4_32)
- 63.Макаренко, І. О., Бондар, А. В., Гончаренко, О. С., Єльнікова, Ю. В., Євдокимова, А. В., Жиглей, І. В., ... Кучер, С. В. (2020). *Корпоративна соціально-екологічна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку*.
- 64.Маценко О. М., Маценко О. І., Кальченко С. О. Соціо-еколого-економічні індикатори сталого водокористування. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 19–30. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49530>
- 65.Маценко О. М., Овчаренко Д. М. Економічні засади підвищення контролю якості енергоресурсів промислових підприємств. *Механізм*

- регулювання економіки. 2013. №3. С. 71–79. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37630>
- 66.Маценко О. М., Німко С. І., Овчаренко Д. М. Методичні засади оцінки еколого-економічної ефективності функціонування малих гідроелектростанцій. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2013. № 4. С. 26-34. URL : <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/35024>
- 67.Маценко О. М., Шапочка Ю. М. Економіко-правові аспекти відшкодування економічного збитку. *Механізм регулювання економіки*. 2011. № 1. С. 242–248. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/24558>
- 68.Мельник О. І., Маценко О. М., Пронікова Ж. С. Наукові підходи до удосконалення мотивації екологічно спрямованої діяльності. *Механізм регулювання економіки*. 2012. №3. С. 58–65. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/34234>
- 69.Мельник Л.Г., Потравный И.М., Сотник И.Н. Анализ методических подходов к формированию показателей эффективности ресурсопользования. *Экологическое право*. 2009. № 4. С. 18–25.
- 70.Мельник Л. Г., Авдасев В. Н., Ковалев Б. Л. Информационный вектор социально-экономического развития: ретроспективный анализ. *Социально-экономические проблемы информационного общества: монография* / под ред. д-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук М. В. Брюханова. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2010. Вып. 2. С. 776–791.
- 71.Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора экон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
- 72.Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
- 73.Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
- 74.Розвиток виробничого потенціалу машинобудівних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища [Текст] / О.В. Кубатко, В.Л. Акуленко, А.А. Іскаков ; За наук. ред. Л.Г. Мельника // Механізм регулювання економіки. - 2015. - № 3. - С. 15-22.
- 75.Сабадаш В. В., Давиденко І. В., Бабій Т. В. Конкуренція за ресурси й економічні конфлікти у глобальному бізнес-середовищі: рушійні сили,

- безпека, інституційно-ресурсний концепт врегулювання. *Механізм регулювання економіки*. 2017. № 4. С. 128–147.
- 76.Сабадаш В. В. Дослідження впливу енергоресурсних чинників на економічну безпеку. *Механізм регулювання економіки*. 2009. №2. С. 11–18. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3360>
- 77.Сабадаш В. В. Тенденції сучасної ресурсної політики у забезпеченні еколого-економічної безпеки. *Механізм регулювання економіки*. 2007. №2. С. 50–59. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/3130>
- 78.Сотник И.Н., Могиленец Т.В.Анализ подходов к экономической оценке экосистемных услуг. *Механізм регулювання економіки*. 2011. Вип. 2. С. 152–158.
- 79.Сотник І.М. Формування самовідтворювального еколого-економічного механізму управління ресурсозбереженням. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2011. № 1. С. 5–13.
- 80.Сотник І.М. Тенденції та проблеми управління дематеріалізацією виробництва і споживання. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 62–67.
- 81.Сотник І.М., Мазін Ю.О. Управління розвитком ринку ресурсозбереження в Україні: проблеми і перспективи. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 1. С. 3–8.
- 82.Сотник І.М. Про макроекономічні наслідки ресурсозбереження. *Економіка України*. 2009. № 10. С. 27–35.
- 83.Сотник, І. М., Сотник, М. І., Мазін, Ю. О., Чорток, Ю. В., Коблянська, І. І., Горобченко, Д. В., ... Вороненко, В. І. (2017). *Еколого-економічні механізми реалізації потенціалу енерго-та ресурсозбереження національної економіки*. Сумський державний університет
- 84.ТарановськийВ. І., КовальовБ. Л., ПортянкаА.Г. Науково-методичніпідходи до визначеннядефініції «екотуризм». *Механізмрегулюванняекономіки*. 2014. № 2. С. 30–37. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38650>
- 85.Чорток, Ю. В., Чорток, Ю. В., Гончаренко, О. С., Гончаренко, А. С., Мельник, Л. Г., & Мельник, Л. Г. (2013). *Забезпечення сталого розвитку регіону на основі дематеріалізації діяльності регіональних логістичних центрів*.
- 86.Шевцова С.В., Ковальов Б.Л. Науково-методичніпідходи до формуваннясталого способу життя. *Механізмрегулюванняекономіки*. 2011. № 1. С. 230–234.
- 87.Шкарупа, О.В. Бізнес-планування "зеленого" зростання економіки регіону як чинник екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Механізм регулювання економіки*. - 2016. - № 3. - С. 9-18. 39.
- 88.Шкарупа, О.В. Мотиваційні механізми екологічної модернізації соціально-економічних систем / О.В. Шкарупа // *Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей X Міжнародної*

- науковопрактичної конференції, 29 вересня - 1 жовтня 2016 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. – Суми: Ткачов О.О., 2016. – С. 242-243.
- 89.Шкарупа, О.В. Організаційно-економічний механізм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств : звіт про НДР (заключний) / Кер. Л.М. Таранюк. - Суми : СумДУ, 2016. - 82 с.
- 90.Шкарупа, О.В. Методологічні засади державного регулювання екологічної модернізації національної економіки [Текст]: дисертація ... д-ра екон. наук, спец.: 08.00.03 - економіка та управління національним господарством / О.В. Шкарупа; наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2018. - 485 с.
- 91.Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с.  
[https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka\\_razvytyia.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf)