

УДК 352.07

JEL M19, H73, H 79, R 58

DOI: 10.31471/2409-0948-2021-1(23)-21-34

**Полянська Алла Степанівна****доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківський національний****технічний університет нафти і газу****76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15****E-mail: [alla.polianska@nung.edu.ua](mailto:alla.polianska@nung.edu.ua)****ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5169-1866>****Тимошенко Дмитро Віталійович****кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування****Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу****76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15****e-mail: [dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua](mailto:dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua)****ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>**

## **КОМУНІКАЦІЙНІ ЦІННОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ КУЛЬТУРИ**

**Анотація.** В статті обґрунтовано доцільність використання комунікаційних цінностей в корпоративному управлінні. Окрему увагу приділено ретроспективі становлення стратегії цифрової трансформації в контексті феномену технократичної культури. Увагу звернено на комунікаційні цінності, які забезпечують ефективне корпоративне управління із врахуванням вимог, викликів та тенденцій сучасного розвитку, що дозволяє як залучити, так і підтримувати релевантні комунікації з усіма стейкхолдерами. Доведено, що тяжіння до цієї проблематики обґрунтовано тенденціями сучасного розвитку: вимогами глобалізації, інноваційним розвитком, а також цифровою трансформацією усіх організаційних процесів. Враховано складність категорії культури та особливості взаємовідносин суб'єктів управління корпоративної форми на фоні глобальних викликів та надмірного психологічного, інтелектуального, соціального та технологічного навантаження. Показано, що цифрова стратегія є, по суті, стратегічними планом розвитку сучасної корпорації, яка визначає пріоритети її діяльності з найоптимальнішими шляхами їх досягнення. Проаналізовано вплив філософських феноменів на побудову комунікаційного процесу. Подано характеристику передумов формування комунікаційних цінностей як в умовах реалізації четвертої промислової революції, так і в умовах поширення вірусу COVID-19. Звернено увагу на основні тенденції у сфері зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки. Зазначено тенденції, з якими корпорації стикаються при зміні контексту комунікаційних цінностей. Акцентовано увагу на позитивному досвіді вітчизняних підприємств щодо впровадження у корпоративну культуру ідеології бірюзових організацій, які характеризуються високим рівнем самоорганізації і самоврядування.

**Ключові слова:** комунікаційні цінності, виклики, корпоративне управління, розвиток, стейкхолдери, цифрова культура.

**Polyanska Alla Stepanivna**  
**Doctor of Economics, professor,**  
**head of the department of public management and administration**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Shopena, 1**  
**e-mail: [alla.polianska@nung.edu.ua](mailto:alla.polianska@nung.edu.ua)**  
**ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5169-1866>**

**Tymoshenko Dmytro Vitaliiiovych**  
**PhD in Economics, Associate Professor of the department**  
**of public management and administration**  
**76019, Ivano-Frankivsk, st. Shopena, 1**  
**e-mail: [dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua](mailto:dmytro.tymoshenko@nung.edu.ua)**  
**ORCID <https://orcid.org/0000-0003-1742-8356>**

## **COMMUNICATION VALUES OF CORPORATE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL CULTURE DEVELOPMENT**

**Abstract.** The article substantiates the expediency of communication values application in corporate management. Particular attention is paid to the retrospective of the digital transformation strategy within the context of technocratic culture phenomena. Attention is paid to communication values, providing effective corporate management policy and taking into account the requirements, challenges and trends of modern development, which allows both, to attract and maintain relevant communications with all stakeholders. It is proved that the attention to this topic is justified by the trends of modern development: globalization requirements, innovative development, as well as the digital transformation of all organizations. The complexity of the category of ‘culture’ is shown; the peculiarities of corporate management subjects within the relationship between it and global challenges — excessive psychological, intellectual, social, technological overload are taken into account. It is shown that digital strategy is, in fact, a strategic development plan of a modern corporation, which determines the priorities of its activities and the best ways to achieve them. The influence of philosophical phenomena upon the communication process is analyzed. The characteristic of communication formations preconditions (and it values) both within of the fourth industrial revolution implementation, and the COVID-19 virus distribution is given. Particular attention is paid to the main trends in the area of employment in the digital economy. The trends that corporations face when changing the context of communication values are indicated — in general, we can identify the following areas of their formation and development. Emphasis is placed on the positive experience of domestic enterprises in ideology of turquoise organizations application in the corporate culture area, which are characterized by a high level of self-organization and self-management.

**Keywords:** communication values, challenges, corporate management, development, stakeholders, digital culture.

**Вступ.** Корпоративне управління — одна з сфер ділової активності, в якій реформи в нашій країні тривають. Кожного дня спостерігаємо поступ України в освоєнні загальноприйнятих у світі, привабливих для інвесторів технологій управління бізнесом. Ці технології охоплюють певні вимоги, правила, концепції, практики, які визначають поведінку суб’єктів управління та дозволяють врахувати реакцію середовища на дії керуючої системи у системі управління підприємством. Така поведінка суб’єктів управління визначена природою і характером такої форми організаційної діяльності як корпорація. Зокрема, корпораціями називають договірні об’єднання організацій, що сформувалось на базі формування горизонтальних зв’язків, об’єднання виробничих, науково-комерційних інтересів, регулювання якої здійснюється на централізованих засадах [1]; об’єднання приватних та/або юридичних осіб [2, с. 31]; форму

підприємницької діяльності, при якій пайова власність, статус та функції управління здійснюють наймані керівники [2, с. 363]; юридичну особу, яка представляє вкладників капіталу, що об'єдналися для здійснення певного виду діяльності [3, с. 112]; знеособлене підприємство, яке діє на законних підставах і може володіти майном [4, с. 21].

Таким чином, корпоративне управління формує та спрямовує поведінку суб'єктів, які взаємодіють на засадах підприємницької діяльності, при цьому керуючу дію здійснюють колективні органи та наймані топ-менеджери, що не володіють акціями корпорації, а керовану діяльність здійснюють сформовані групи фізичних та/або юридичних осіб, котрі повністю незалежні один від одного, але об'єдналися для досягнення спільно визначеної мети і виявляють зацікавленість у результатах діяльності, виступаючи у ній стейкхолдерами. Така взаємодія вимагає ефективних комунікацій як процесу обміну та поширення інформації, що в управлінській діяльності є визначальною умовою цілеспрямованої дії. Складність, невизначеність, неоднозначність та мінливість умов ведення бізнесу на перетині кроскультурних та глобальних викликів вимагають узагальнення спільного контексту, зрозумілого і прийняттого для кожного учасника корпоративних відносин. Такою основою колаборації є потреби суб'єктів управління, об'єднані цінностями, які відображають найвищий рівень людських потреб, при цьому індивідуальні потреби, набуваючи суспільної значущості і усвідомлюючись особистісно, перетворюються у цінності та регулюють соціальну поведінку людини. Через систему цінностей відбувається взаємозв'язок людини із суспільними оточенням, а «привласнення» суспільних цінностей сприяє їх адаптації та інтеграції у соціум [5]. Отже, взаємодія суб'єктів корпоративного управління вимагає виділення цінностей, прийняття яких є передумовою для забезпечення ефективних комунікацій в корпораціях. А врахування глобальних трендів та викликів сучасного розвитку, зокрема цифровізації, коронавірусної пандемії, сприяє розвитку корпоративної культури, у межах якої і закладаються цінності корпоративного управління та формуються особливості їх прояву у комунікаційному процесі. Відтак, тема статті є актуальною і на часі.

**Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.** Слід зазначити, що наукове обґрунтування змісту та характеристик комунікаційних цінностей ґрунтується на міждисциплінарному підході та охоплює досягнення як в площині управлінської науки, так і психології, історії, філософії тощо. Зокрема, поняття цінності як властивості того чи іншого предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта, що може бути індивідом, групою людей суспільства доцільно розглянути через погляди ученика психолога К. Юнга німецького психолога Е. Нойманн (Erich Neumann), який припустив, що метафоричним зображенням початкової стадії становлення особистості виступає уроборос — древній знак безконечності, який уявляється згорнутою у кільце змією, що поїдає свій хвіст [6]. На цьому етапі особа дуже тяжко відрізняє одне від іншого: зерна від половини, любов від агресії, а себе від батьків. У завершальній фазі даного трансформаційного процесу людина дорослішає, набуваючи усвідомлення цінності власної Особи (самоповаги), виділяючи себе у повноцінний суб'єкт зі сформованим еґо. В залежності від обраної поведінки кожен з нас має шанс стати справжнім героєм. Так само ми можемо розглядати розвиток особистих цінностей суб'єктів корпоративного управління, які «дозрівають» як під дією набуття особистого досвіду, так і його обміну серед стейкхолдерів.

Не менш цікавим є стародавнє філософське твердження, за яким людина є каналом перетворення макрокосмосу у мікркосмос (дещо подібне відбувається в теорії управління, коли зовнішнє середовище впливає на внутрішнє): тобто «... якщо ім'я Божества дійсно є в усьому (якщо Бог присутній в усьому) то все має бути аналогічно одне другому, найменша частина аналогічна цілому, пилина аналогічна всесвіту, і все аналогічно Божеству. Що зверху те й знизу.» [7, с. 8]. Це означає, що складно організована

система, що складається в свою чергу з розрізаних складно організованих систем, які, у свою чергу, діють за аналогічним «голограмним» принципом аж до самої Людини. А прийняття цінностей усіх учасників системи дозволяє перетворити та відобразити «найменшу частинку» у «всесвіті» комунікацій.

Вплив сучасних тенденцій розвитку зміщує пріоритети управління, що відображається на способах, видах та змісті комунікацій. В класиці управління усі процеси поділено на основні (виробництво) та забезпечувальні (логістика, бухгалтерський облік, кадрове та інформаційне забезпечення тощо). Вважаємо, що намагання видати забезпечувальний процес за основний засадничо змінює парадигму побудови сучасної організації — вельми тонкої і складної системи, покликаної вирішувати ті задачі, на які прості примітивні системи в принципі не здатні. Зокрема, звертаючи увагу на сучасні виклики розвитку, головна задача цифрової трансформації полягає не лише в нарощуванні швидкостей передачі інформації та спрощення комунікацій задля максимізації прибутку та повернення на капітал. Сам підхід цифрової трансформації повинен вимкнути «фабрику страждань» — «підприємство-біореактор», де в якості палива використовуються людські ресурси. Заперечити твердження, що «... Людина думає, що добуває гроші для себе. Але в дійсності вона добуває їх із себе» [8, с. 177] дуже тяжко, оскільки га думку авторів «... Гроші добуваються з його часу і сил. В них перетворюється його життєва енергія, яку він отримує з повітря, сонячного світла, їжі і інших вражень життя» [8, с. 177]. Замикає триаду після підприємства Держава, яка здійснює «... переробку сонячної енергії у народне горе» [9, с. 393].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується дана стаття.** Наведені вище припущення сприяють формуванню єдиноцілісного погляду на події світового масштабу, які прямо впливають на державу, підприємство, окремого працівника. Описана вище фаза трансформаційного процесу є актуалізованою проблематикою цифрової трансформації та шляху до неї — цифрової стратегії, яка має будуватись на поєднанні знань з філософії, культурології, етики, естетики тощо, адже події кризового характеру дедалі частіше стимулюють однозначні роздуми: і держава, і соціально-економічна система, і людина перебувають у певному стані невизначеності — точці біфуркації, яка може зненацька бути активованою будь-якими змінами. До того ж українським візіонерам не менш цікаво знати, чи буде «змія українського бізнесу» зацикленою і такою, що буде інерційно обертатись далі по колу, нагадуючи колесо, або ж Система в цілому дотягнеться більш високого рівня розвитку?! Так, алхімічна «змійна метафора», яка об'єднує розвиток людини зі становленням соціально-економічної системи та державою доповнює думку Грея П., який зазначає, що цифрову трансформацію слід розглядати як «подорож», а не як проект, оскільки існуючі ресурси і цифрова стратегія потребують постійної кореляції [10] — будемо готові до того, що «пісня буде звучати вічно». Тому, безкінечності алхімічного символу змії зможе протистояти лише доведення до логічного завершення розпочатого на початку ХХ ст. III Завіту («Культури як вищої мудрості») — історико-культурної схеми філософа Мережковського Д. [11], яка має бути організована також під потреби сучасного підприємства. Якщо абсолютно усі попередні завіти зазнали краху: якщо I Завіт («Закон», Мойсей), так і II Завіт («Милосердя», Христос) призвели до низки світових катаклізмів за останні дві тисячі років не виконавши функцію трансформації людини в напрямку її «нової версії» то третя версія Завіту — культурологічна має мати на меті радикальне «пере-со-творення» Людини, інтегруючи останню у нову «цивілізацію грибниць», «цивілізації ризоми» (фр. *rhizome* — корневище), що протиставляється незмінним лінійним структурам буття і мислення, що є типовими для класичної європейської культури [12, с. 656–660], допомагаючи їй адаптуватись до епохи соціальних мереж (мурашника або «людяшника») [8].

**Мета статті.** Метою статті є узагальнення та обґрунтування комунікаційних цінностей, які забезпечують ефективне корпоративне управління із врахуванням вимог, викликів та тенденцій сучасного розвитку, що дозволяє як залучати, так і підтримувати релевантні комунікації з усіма стейкхолдерами. Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- конкретизувати поняття цифрової культури як передумови формування комунікаційних цінностей та визначити перспективи та напрями її розвитку в Україні;
- визначити базові комунікаційні цінності, що забезпечують ефективний управлінський процес;
- конкретизувати напрацьовані пропозиції через досвід вітчизняних підприємств.

**Висвітлення основного матеріалу.** Почнемо з того, що однією з головних проблем розвитку ХХ ст. є те, що «великі технології сьогодення» прийшли вельми запізно до суспільства, яке майже відмовилося від ідей прориву. Відмовилося свідомо: вельми цікавою і досить сміливою виглядала ідея створення наприкінці 1960-х рр. своєрідної «цифрової трансформації» — радянського «Інтернету» [13]. Метою цієї затії було об'єднання цілого радянського господарства в єдину комп'ютерну мережу; надалі планувався перехід на електронний розрахунок. Проте, «... настільки і смішною виглядає причина відмови радянської верхівки від даного проекту – прозорість була вбивчою для радянської економіки та враз продемонструвала б її нежиттєздатність.» [14, с. 59], оскільки «... сірі схеми <...> більш-менш дозволяли згладжувати помилки планової економіки. Не стало б чорного ринку в СРСР — одразу не стало б і «великої держави.» [14, с. 59]. До того ж великий космічно-романтичний проект колонізації планет шестидесятих не реалізувався не через брак технологій, а внаслідок поступового згортання «проекту модерн» — радянського союзу з неминучим втягненням останнього у військові конфлікти.

Трьох вісників модерну кінця ХІХ — початку ХХ ст. — соціаліста-політеконома, біолога-еволюціоніста і філософа-психолога — Маркса К. (Karl Heinrich Marx), Ніцше Ф. (Friedrich Wilhelm Nietzsche), Дарвіна Ч. (Charles Robert Darwin) сьогодні замінили вісниками цифрової трансформації в контексті постмодерну: футурологом-інженером Фреско Ж. (Jacque Fresco), математиком-фінансистом Талебом Н. (Nassim Nicholas Taleb), а також істориком Харарі Ю. (Yuval Noah Harari).

Якщо ж «наукпоп» менеджменту початку «нульових» міг похвалитися флером романтики: дует шведських економістів Нордстрем К. (Kjell Anders Nordström) та Ріддерстрале Й. (Jonas Ridderstråle) [15] звертав увагу на якості і швидкості сервісів та методик управління в економіці знань, а дует Чана К. (Chan Kim) разом із Моборн Р. (Renee Mauborgne) навчав знаходити свою унікальну нішу на ринку, будуючи блакитні океани [16] то сучасний «наукпоп» видається дещо похмурішим, виправдовуючи недобрі здогадки щодо відомого девізу техносфери та кіберпанку: «High tech. Low life» (високі технології, низький рівень життя) [17].

Так, першим вісником техно-ренесансу — Фреско, — сповідується технократична версія розвитку цивілізації — проект «Венера», який спрямовано на «... досягнення мирної, стійкої глобальної цивілізації, що постійно та стабільно розвивається завдяки загальній автоматизації та використанні останніх наукових досягнень в усі галузі життя людини [18]. Талеб акцентує увагу на природі хаосу в соціально-економічних, культурних та інших системах людського існування та подіях-джокерах (так-званих «чорних лебедях»), які мають призводити до прориву [19]. Харарі, зайшовши далі з усіх, захопливо оповідає про «кіборгізоване майбутнє» в якому усі ми рано чи пізно перетворимося на роботів та/або богів.

Зрозуміло, що назріває питання щодо апологетів побудови та імплементації цифрової трансформації у соціально-економічних системах, оскільки усі зазначені ідеї не слід

вважати остаточними. Так, проект «Венера» Фреско сьогодні нагадує реалізований на американські гроші радянський проект тридцятих років з тотальною механізацією та електрифікацією країни. «Чорний лебідь» Талеба є доопрацьованою філософією Шопенгауера А. (Arthur Schopenhauer), яка з великою ймовірністю може призвести скоріше до рецесії, аніж до прориву. Більш того, концепція хаосу є дуже комфортною і дуже любима управліннями: «... світ в якому нічого не можна передбачити — це світ в якому ні за що не треба відповідати.» [20]. Історичний досвід свідчить, що на виході з хаосу світ досить часто отримує диктатуру, а не демократію. Погляди Харарі щодо конвергенції людини з машиною є намаганням наздогнати відкинута Другою світовою війною проект трансгуманізму (див. х/ф. «Метрополіс», 1927 р.), реанімований у двохтисячних роках в рамках американської програми «Конвергуючі технології для покращення людських здібностей» [21]. Однак, закон техніко-гуманітарного балансу, що лежить в основі соціогенезу та підходу епістемологічного еволюціонізму говорить, що «... Суб'єкти, які не здатні впоратись із зростаючою інструментальною могутністю, вибраковуються з еволюційного процесу, підірвавши основи свого особистого існування.» [22], що, у свою чергу, перетинається з поняттям «футурошоку» — смертельної шоквої хвороби, яка характеризується надмірним психологічним навантаженням — раптовою втратою реальності внаслідок страху перед майбутнім [23]. І якщо Фукуяма Ф. (Francis Fukuyama) визначає людську природу як ту, що дає почуття моралі, забезпечуючи нас соціальними навичками для життя в суспільстві [24], останнє різниться з літературним досвідом двадцятого століття та її головною тематикою — темою «надлюдини» Ніцше Ф.: звір в людині невикорінний, а будь-яка спроба його знищити призводить до «ампутації душі» [25]. Саме про це велася мова в працях Кіплінга Р. (Rudyard Kipling) «Книга джунглів» або Мауглі (1894 р.), Веллса Р. (Herbert Wells) з романами «Острів доктора Моро» (1896 р.), Берроуза Е. (Edgar Burroughs) «Тарзан, приймак мавп» (1914 р.); Булгакова М. «Собаче серце» (1925 р.), а також Беляєва А. «Людина-амфібія» (1927 р.).

Особливу цінність становлять погляди Веллса Р. («Машина часу», 1888 р.: морлоки — пролетаріат; елої як рафінована інтелігенція або аристократія) та братів Стругацьких (страники, прогресори, які вчать інших — «Світ Полудня», 1961 р.) стосовно того, що «... людство неминуче поділиться на дві категорії, дві групи, одна з яких буде швидко прогресувати, а друга — повільно регресувати» [25]. Дивним це не видається, адже сьогодні ми є свідками теперішньої кризи соціальної площини, в якій одночасно перебувають люди, які створюють комп'ютерні програми та інші інтелектуальні системи разом із «землекопами» — різноробочими, зайнятими здебільшого некваліфікованою працею. В рамках окремої країни виникає суттєвий розрив між цими двома категоріями, що є шляхом до конфронтації та непорозуміння. При збільшенні частки других нас очікує колоніалізм в стилі хайтек — футурологами доводиться факт поступового створення «... всесвітньої мережі «мегаполісів під куполом» де будуть жити виключно корисні для наукового прогресу люди, а усе інше буде надано своєму особистому розвитку (вирощувати баранів, шити штани, виточувати деталі на застарілих 3D-принтерах, які їм продадуть з милосердя комерсанти з Елізіуму і т.д. (футуристичного інноваційного кластеру, примітка наша)» [26].

Виходом з даної ситуації ми вважаємо масштабування «Високої теорії виховання» [27] класиків сучасної наукової та соціальної фантастики братів Стругацьких на процес управління людськими ресурсами в контексті методології цифрової трансформації. Метою Теорії на думку її творців є соціальне проектування в умовах, коли образ майбутнього відсутній як такий (турбулентність), а головною ціллю є виховання покоління людей головною потребою і насолодою яких є творча праця [27].

Таким чином, врахування складності категорії культура та особливостей взаємовідносин суб'єктів управління у формі такого організаційного формування як корпорація на фоні глобальних викликів та надмірного психологічного, інтелектуального, соціального, технологічного навантаження на процес управління загалом, визначило

доцільність звернення уваги на узагальнення комунікаційних цінностей, які базуються на навичках комунікацій, здатних чітко і зрозуміло доносити особисту позицію й чути іншу людину, використовуючи різні канали комунікацій, форми повідомлень, способи комунікацій тощо.

Належне корпоративне управління не обмежується виключно відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із зацікавленими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства (працівниками, споживачами, кредиторами, державою, громадськістю тощо). Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх зацікавлених осіб.

Хоча у світі немає єдиної моделі корпоративного управління, але існують загальноприйняті принципи (стандарти), які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть бути застосовані у широкому діапазоні правових, економічних та політичних умов. Реалізація принципів корпоративного управління вимагає необхідних та достатніх людських та економічних ресурсів, що залежить від різних аспектів знань, зокрема:

- а) комунікаційних, необхідних для всіх суб'єктів управління, зокрема призначених до складу органів управління;
- б) професійних, здатних ефективно виконувати покладені обов'язки, у тому числі комунікаційні;
- в) координаційних, здатних консолідувати і розвивати досвід управління [28];
- г) технічних, визначених цифровими технологіями та соціальними каналами спілкування, що особливо важливо в умовах глобальної цифровізації.

Сформоване середовище корпоративного управління узагальнює та декларує цінності, які відображають методи і способи роботи та взаємодії в управлінській діяльності, тим самим наближуючи чи віддаляючи тих учасників, які не розділяють чи суперечать цим цінностям. Однак, зазначимо, що цей процес не є статичним і цінності також можуть змінюватись, зокрема доповнюватись тими індивідуальними та колективними потребами та особливостями поведінки, що диктуються викликами часу. Відтак, під цифровою культурою ми розуміємо систему правил використання інформаційно-комунікаційних технологій, що базуються на потребах, інтересах та відповідно цінностях, що визначають переваги та необхідність використання цифрових технологій, зокрема у забезпеченні ефективних комунікацій.

Зазначимо, в умовах існуючої корпоративної культури цінності, як і цілі, впливають з місії, і не повинні їй суперечити. Але якщо цілі вказують на конкретні пункти руху організації, то цінності визначають шлях, яким йде підприємство, від них залежать методи, що обираються для досягнення цілей. Цінності для організації є важливими критеріями розвитку, оскільки вони визначають вибір можливих шляхів досягнення цілей. І якщо цілі найближчих конкурентів можуть збігатися, то за різного набору цінностей шляхи досягнення цілей будуть різними, а відтак і корпоративна культура буде різною. Відтак, сформована корпоративна культура є або результатом реалізації на підприємстві відповідних управлінських технологій, або сформовані чи розвинуті цінності можуть впливати на вибір технологій управління.

Корпоративна культура формується в процесі спілкування і сумісного вирішення проблем для досягнення єдиної мети засновника та групи його однодумців, а також колективів, які залучені у досягнення цілей. В результаті цих процесів виробляються колективні цінності, критерії досягнення загальних цілей, правила і норми поведінки, форми взаємодії із зовнішнім середовищем. Тобто необхідною умовою для формування і розвитку зокрема цифрової культури є сумісна діяльність людей і наявність загальної мети, тобто цифрової стратегії.

Загалом, цінності відображають найвищий рівень людських потреб, тому індивідуальні потреби, набуваючи суспільні значущості і усвідомлюючись особистісно, перетворюються у цінності та регулюють соціальну поведінку людини. Через систему цінностей відбувається взаємозв'язок людини із суспільними оточенням, а «привласнення» суспільних цінностей сприяє їх адаптації та інтеграції у соціум [5]. Беручи до уваги зазначене, підсумуємо, що цінності, потреби, інтереси — категорії, які є передумовами формування та розвитку корпоративної культури на підприємстві, враховують не тільки особисті інтереси зацікавлених у діяльності підприємства сторін, але і колективні, які відображають виклики та тенденції сучасного розвитку. Зокрема, у табл. 1 представлено критерії розвитку корпоративної культури на основі врахування цінностей четвертої промислової революції.

Таблиця 1

**Характеристика передумов формування комунікаційних цінностей в умовах реалізації четвертої промислової революції**

Критерії формування	Потреби	Інтереси	Цінності корпоративної культури	Комунікаційні цінності
Характер	Життєдіяльність, взаємодія, здатність і бажання бути із кращими	Заробітна плата, співпраця	Вміння, компетенції, залученість	Присутність у соціальних мережах, професійні та комунікаційні компетенції
Зв'язок з технологічним розвитком	Технічно розвиватись	Рівень зацікавленості у технічному розвитку	Знання, вміння, здатність вирішувати складні соціальні проблеми	Цифрова грамотність
Зв'язок із особистим розвитком	Самореалізація	Отримання досвіду, вищу заробітну плату	Кваліфікація, авторитет, імідж	Емпатія, партисипативність, навички комунікацій
Зв'язок із колективним розвитком	Реалізувати професійний розвиток	Працювати	Командна робота Підтримка	Добросовісність, повага, проактивність, залученість

Джерело: сформовано на основі [29].

Характерною особливістю формування і розвитку корпоративної культури на промисловому підприємстві є необхідність врахування не тільки потреб, інтересів працівників та підприємства загалом, але і споживачів та інших його стейкхолдерів. Створення споживчої цінності відбувається через пропонування більшої та кращої цінності для споживача, що посилює позиції підприємства серед конкурентів на ринку. Цінність для споживача — суб'єктивна оцінка корисності та витрат, здійснених споживачем до, під час та після придбання, споживання чи використання товару або послуги. Очікувану корисність формують потреби споживача, які він прагне задовольнити. Її утворюють користі товару та все, що пов'язано в процесі придбання даного товару чи послуги, з вирахуванням витрат (грошей, енергії, часу, емоцій).

Таким чином, врахування інтересів споживачів є інтересом підприємства, який розвиває цінності взаємовідносин із стейкхолдерами підприємства.

Окремої уваги заслуговує питання формування цінностей корпоративної культури та застосування відповідних технологій управління для їх реалізації в умовах дії сучасних імперативів розвитку, до яких ми відносимо промислову революцію та управління підприємством в умовах виявлення негативних наслідків поширення вірусу COVID-19, спричиненого світовою пандемією (табл. 2).



**Характеристика передумов формування комунікаційних цінностей в умовах поширення вірусу COVID-19**

Критерії формування	Потреби	Інтереси	Цінності	Комунікаційні цінності
Характер	Безпека	Захистити себе та інших	Взаємодопомога, відповідальність, дисципліна	Усунення бар'єрів комунікацій, доступність, прозорість
Зв'язок із ситуацією, спричиненою COVID-19	Залишатись здоровим	Самоізоляція, он-лайн робота, засоби захисту	Навички поведінки, підтримка, допомога	Професійність, цифрова грамотність, інформованість
Зв'язок із особистим розвитком	Усвідомлення небезпеки	Захистити себе та оточуючих	Підтримання правил поведінки,	Етика та емпатія, адаптивність, залученість
Зв'язок із колективним розвитком	Зв'язок, взаємодія	Працювати, залишатись здоровим	Командна робота Підтримка	Повага, доброчесність, підтримка

Джерело: сформовано на основі [29].

На нашу думку, розглянуті комунікаційні цінності суттєво не відрізняються для представлених у таблицях 1-2 ситуацій їх реалізації, оскільки ці ситуації є взаємозалежними та пов'язаними. Щодо застосування відповідних комунікаційних цінностей із врахуванням визначених цінностей корпоративної культури, то слід відмітити такі особливості:

— вибір та успішне застосування цінностей комунікацій вже сам по собі є складним процесом для керівництва вітчизняних підприємств, через відсутність відповідного напрацьованого досвіду та складність адаптації світової практики в цьому питанні;

— необхідно врахувати ряд факторів, явищ і процесів, що впливають на вибір тої чи іншої категорії, оскільки корпоративна культура, хоча і здійснює значний вплив на середовища функціонування підприємства, але є досить «м'яким» інструментом управління, оскільки не може бути забезпеченим через цілеспрямовану дію, але через створення відповідних умов та розвиток відповідних навичок та практик ;

— вибір і реалізація комунікаційних цінностей у значній мірі залежить від зрілості та готовності персоналу, від ефективності діючої системи управління персоналом, стилю керівництва тощо;

— на сьогодні все вагомішого значення набувають інформаційні технології як доміантна характеристика реалізації четвертої промислової революції і це, окрім soft навичок комунікацій вимагає набуття hard навичок цифрової грамотності.

В рамках корпоративного управління, під впливом розвитку цифрового сегменту ринку праці, діджиталізації соціально-трудових відносин, появи штучного інтелекту, відбувається трансформація потреб персоналу та зміна вимог до працівника. Це також впливає на формування і розвиток комунікаційних цінностей. Звернемо увагу на основні тенденції у сфері зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки:

1) Трансформація структури робочих місць, а саме — зростає кількість робочих місць, які потребують цифрових навичок.

2) Потенційним працівникам доводиться конкурувати в глобальному просторі не тільки між собою, а й зі штучним інтелектом.

3) Зростає частка персоналу, який зайнятий на умовах аутсорсингу, з'являється поняття «цифрового працівника». Цифровий працівник — це особа, яка виконує трудові функції за допомогою використання цифрових технологій на умовах трудового договору,

укладеного у цифровий спосіб, та отримує оплату за надані послуги через цифрові грошові системи. Процес праці такого працівника від отримання замовлення до отримання винагороди здійснюється виключно з використанням цифрових технологій, а результатом праці є цифровий продукт або послуга [30].

4) Відбувається розмивання межі між «зайнятістю — трудовою діяльністю» та «зайнятістю — дозвіллям». Цю тенденцію зумовлюють: гнучкий графік роботи, відсутність стандартного робочого місця, особиста ефективність працівника, і головне те, що праця за суттю своєю є улюбленою справою.

5) Відбувається інформатизація зайнятості, що обумовлено зміною предметів і засобів праці. Предметом праці виступає інформація, яку змінює працівник з метою отримання бажаного цифрового продукту або послуги. Засобами праці є цифрові пристрої, за допомогою яких змінюється предмет праці. Результатом праці є цифровий продукт або послуга, соціально-трудова відносина переміщуються в інформаційний простір.

Зазначені тенденції зумовлюють те, що сьогодні корпорації стикаються з радикальними змінами контексту цінностей комунікацій. Загалом можна виділити такі напрями їх формування та розвитку:

- формування цифрових навичок;
- впровадження новітніх моделей роботи, таких як Smart working, гейміфікація;
- впровадження «цифрового робочого місця»;
- діджиталізація соціально-трудова відносин.

Ознаками цифровізації соціально-трудова відносин є підписання цифрових трудових угод між замовником і виконавцем; взаємодія між працівниками, а також між роботодавцем і працівниками через Інтернет за допомогою відповідних онлайн-платформ.

В умовах пандемії Covid-19 зазначені зміни набувають особливої актуальності. З послабленням карантинних обмежень більшість компаній повністю чи частково повернулись в звичний режим роботи в офісі. Однак, велика кількість керівників змінили свою позицію щодо дистанційної роботи, вони надають перевагу віддаленій формі роботи, у зв'язку із зростанням показників ефективності [31].

Заслуговує на увагу досвід вітчизняних підприємств щодо впровадження у корпоративну культуру ідеології бірюзових організацій — організацій, які характеризуються високим рівнем самоорганізації і самоврядування; ієрархічна побудова замінюється децентралізованою структурою, що складається з невеликих груп, які беруть на себе відповідальність за власне управління і за те, як вони взаємодіють з іншими підрозділами організації. У таблиці 3 представлено підприємства, які позиціонують себе як бірюзові організації та розвиваються як складна самоадаптивна структура.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можемо підсумувати, що тенденції світового розвитку є динамічними та такими, що відображаються на діяльності як окремої особистості, так і організації. Корпорація як підприємницька форма об'єднання зусиль зацікавлених у результатах її роботи юридичних та фізичних сторін, досягає найкращого результату, коли здійснює управлінську дію із урахування цінностей корпоративної культури, які формуються і розвиваються із урахуванням тенденцій сучасного розвитку.

У статті узагальнено та обґрунтовано комунікаційні цінності, що забезпечують ефективне корпоративне управління із врахуванням вимог, викликів та тенденцій сучасного розвитку, що дозволяє як залучити, так і підтримувати релевантні комунікації з усіма стейкхолдерами. Досягнення мети дозволило вирішити такі завдання: конкретизовано поняття цифрової культури як передумови формування комунікаційних цінностей та визначити перспективи та напрями її розвитку в Україні; визначено базові комунікаційні цінності, що забезпечують ефективний управлінський процес в умовах глобальних викликів коронавірусної пандемії та цифровізації; узагальнено досвід вітчизняних підприємств, які демонструють приклади сучасної корпоративної культури та реалізації комунікаційних цінностей, які забезпечують успіх їх діяльності.

## Бірюзові організації в Україні

Назва підприємства	Сфера діяльності	Характеристика діяльності	Комунікаційні цінності	Джерело:
Ахон Partners	B2B	Діяльність одних компаній щодо забезпечення інших виробничих компаній супровідними послугами, а також товарами і послугами	<ul style="list-style-type: none"> <li>• довіра одне до одного і спільних для всіх цінностей.</li> <li>• відсутність корпоративної ієрархії, аутсорсінг забезпечуючих функціональних завдань;</li> <li>• командна робота</li> </ul>	<a href="https://axon.partners">https://axon.partners</a>
Актив система			<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінність досвіду;</li> <li>• професіоналізм і ефективні практики, що мають історію успіху;</li> <li>• партисипативна взаємодія з стейкхолдерами;</li> <li>• творчіть і креативність</li> </ul>	<a href="https://aktiv-systems.com/">https://aktiv-systems.com/</a>
Deloitte Garage			<ul style="list-style-type: none"> <li>• людина та її пріоритетність у забезпеченні інновацій;</li> <li>• командна робота;</li> <li>• творчість, свобода та креативність для вивільнення потенціалу продуктивної роботи</li> </ul>	<a href="https://www2.deloitte.com/ua">https://www2.deloitte.com/ua</a>
Centravis	Виробництво	Провідний глобальним постачальником високоякісних рішень у сегменті безшовних нержавіючих труб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дотримання правил;</li> <li>• віра цінності;</li> <li>• створення атмосфери, яку підтримують у відносинах з клієнтами та всередині команди.</li> </ul>	<a href="https://www.centralvis.com/">https://www.centralvis.com/</a>
Юрія. Фарм		Медичні препарати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цінність життя та його якісного забезпечення;</li> <li>• партнерський стиль взаємовідносин у всіх сферах корпоративної взаємодії: співробітники, клієнти, постачальники, суспільство.</li> </ul>	<a href="https://www.yuriyfarm.com/">https://www.yuriyfarm.com/</a>

Джерело: сформовано автором на основі [32]

## Література

1. Федулова Л. І. Корпоративні структури в інноваційній діяльності: світовий досвід та можливості для України. *Економіка і прогнозування*. 2004. № 4. С. 9–27.
2. Росс С., Вестерфилд, Р., Джордан, Б. Основы корпоративных финансов. Москва : Лаборатория базовых знаний. 2000. 720 с.
3. Гольцберг М. А. Акционерные товарищества. Фондовая биржа. Операции с ценными бумагами. Киев : Текст, 1992. 94 с.
4. Ван Хорн Дж. К Основы управления финансами: пер. с англ. Москва : Финансы и статистика, 2000. 800 с.
5. Павліченко А. Ціннісні орієнтації у системі становлення особистості. *Психологія і суспільство*. 2005. № 4. С. 98–120.
6. Нойманн Э. Происхождение и развитие сознания. Пер. с англ. А. П. Хомика. Москва : Рефл-бук ; Киев : Ваклер, 1998. 462 с.
7. Успенский П. Д. Символы Таро: (старинная колода карт) : философия оккультизма в рисунках и числах. 2-е изд. Петроград : Литературная книжная лавка, 1917. 47 с.
8. Пелевин В. О. Амфир В: Роман. Москва : Эксмо, 2006. 416 с.

9. Пелевин В. О. t. Москва : Эксмо, 2017. 480 с.
10. Gray P., El Sawy O., Asper G., & Thordarson, M. Realising strategic value through center-edge DT in consumer-centric industries. *MIS Quarterly Executive*. 2013. Vol. 12. pp. 1–17.
11. Дмитрий Мережковский «Воскресшие боги. Леонардо да Винчи», 1901. URL: <https://cutt.ly/Lni7peo> (дата звернення: 20.05.2021).
12. Можейко М. А. Постмодернизм. Энциклопедия. Сост. и науч. ред. А. А. Грицанов, М. А. Можейко. Минск : Интерпрессервис; Книжный Дом, 2001. 1040 с.
13. Петренко В. П., Тимошенко Д.В. «Рептильный» менеджмент: критичний аналіз «нової Теорії «Х» в культурологічному аспекті командо утворення. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2017. № 1 (15). С. 54–67.
14. How the Soviets invented the internet and why it didn't work | Aeon Essays. URL: <https://cutt.ly/Yno6zVL> (дата звернення: 20.05.2021).
15. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. Санкт-Петербург : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2008. 280 с.
16. Чан К., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. Пер. с англ. И. Юценко. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2020. 363 с.
17. Sterling B. 'Preface' to Burning Chrome. London : HarperCollins, 1995. p. 11.
18. Проект «Венера» — Вікіпедія. URL: <https://cutt.ly/pnoEzCj> (дата звернення: 20.05.2021)
19. Талейб Н. Н. Чорний лебідь : Про (не)ймовірне в реальному житті. Київ : Наш Формат, 2017. 392 с.
20. Дмитрий Быков. Под крылом черного лебедя. Ночная онлайн-лекция. URL short: <https://cutt.ly/5noAbst> (дата звернення: 20.05.2021)
21. Khushf G. The Use of Emergent Technologies for Enhancing Human Performance: Are We Prepared to Address The Ethical and Policy Issue. *Public Policy & Practice*. 2011. Vol. 4. URL: <https://cutt.ly/RnoDXnE> (дата звернення: 20.05.2021).
22. Назаретян А.П. Универсальная перспектива творческого интеллекта в свете постнекласической методологии. Вызов познанию: стратегии развития в современном мире. Отв. ред. Н. К. Удумян. Москва : Наука, 2004. С. 394–434.
23. Тоффлер Э. Шок будущего. Москва : ООО «Издательство АСТ», 2004. 557 с.
24. Фукуяма Ф. Наше постчеловеческое будущее: Последствия биотехнологической революции. Москва : ООО «Издательство АСТ», 2004. 349 с.
25. Дмитрий Быков. Лекция «„Мы“ Замятина. Нестрашная советская утопия». URL: <https://cutt.ly/pnoZ4sT> (дата звернення: 20.05.2021).
26. Гуцуляк О. Россия и проект Элизиум. КОИТ. Платформа для социальной журналистики. URL: <https://cutt.ly/hnpwyXz> (дата звернення: 20.05.2021).
27. OFF-LINE интервью с Борисом Стругацким (Март 2009) Аркадий и Борис Стругацкие. Официальный сайт URL: <https://cutt.ly/EnpwgeV> (дата звернення: 20.05.2021).
28. Полянська А.С., Боднар Г.Ф. Інституційне середовище реформування корпоративного управління НАК «Нафтогаз» України. Економіка та управління в нафтогазовому комплексі України: актуальні проблеми, реалії та перспективи: монографія. Івано-Франківськ, 2017. С. 92–107.
29. Дюк О. М., Полянська А. С. Ціннісно-орієнтований підхід у формуванні корпоративної культури підприємства. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 30 січня 2021 року). Львів, 2021. С. 78–81.

30. Войнаренко М. П. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3. Т. 3. С. 18–24.

31. Завербний А.С., Двудіт З.П., Романюк А.О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. Електронний журнал. 2021. № 1. URL: <https://cutt.ly/tnhmRYs> (дата звернення: 20.05.2021).

32. Список бирюзових організацій в Україні. URL: <https://cutt.ly/pnhmSex> (дата звернення: 20.05.2021).

## References

1. Fedulova, L. (2004). Korporativni struktury v innovatsiyniy diyal'nosti: svitovyy dosvid ta mozhlyvosti dlya Ukrainy. *Ekonomika i prohozuvannya – Economy and forecasting*, 4, 9–2. [in Ukrainian].

2. Ross, S., Vesterfeld, R., Dzhordan, B. (2000). *Osnovy korporativnykh finansov*. Moskva : Laboratoriya bazovykh znaniy [in Russian].

3. Gol'tsberg, M. (1992). *Aksionernyye tovarishchestva. Operatsii s tsennymi bumagami. Fondovaya birzha*. Kiyev : Tekst [in Russian].

4. Van Khorn Dzh., K. (2000). *Osnovy upravleniya finansami : per. s angl.* Moskva : Finansy i statistika [in Russian].

5. Pavlichenko, A. (2005). Tsinnisni oriyentatsiyi u systemi stanovlennya osobystosti. *Psykhologiya i suspil'stvo – Psychology and society*, 4, 98–120. [in Ukrainian].

6. Noymann, E. (1998). *Proiskhozhdeniye i razvitiye soznaniya*. Per. s angl. A. P. Khomik. Moskva : Refl-buk ; Kiyev : Vakler [in Russian].

7. Uspenskiy, P. (1917). *Simvoly Taro: (starinnaya koloda kart) : filosofiya okkul'tizma v risunkakh i chislakh*. 2-ye izd. Petrograd : Literaturnaya knizhnaya lavka [in Russian].

8. Pelevin, V. (2006). *Ampir V: Roman*. Moskva : Eksmo [in Russian].

9. Pelevin, V. (2017). t. Moskva : Eksmo [in Russian].

10. Gray, P., El Sawy O., Asper, G., & Thordarson, M. (2013). Realising strategic value through center-edge DT in consumer-centric industries. *MIS Quarterly Executive*, 12, 1–17.

11. Dmitriy Merezhkovskiy «Voskresshiye bogi. Leonardo da Vinchi». URL: <https://cutt.ly/Lni7peo> [in Russian].

12. Mozheyko, M. (2001). *Postmodernizm. Entsiklopediya*. Sost. i nach. red. A. A. Gritsanov, M. A. Mozheyko. Minsk : Interpresservis; Knizhnyy Dom [in Russian].

13. Petrenko, V., Tymoshenko, D. (2017). «Reptyl'nyy» menedzhment : krytychnyy analiz «novoyi Teoriyi «Iks» v kul'turolohichnomu aspekti komandoutvorenniya. *Naukovyy visnyk Ivano-Frankivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu – Scientific Herald Of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas*, 1 (15), 56–67 [in Ukrainian].

14. How the Soviets invented the internet and why it didn't work | Aeon Essays. URL: <https://cutt.ly/Yno6zVL> .

15. Nordstrem, K., Ridderstrale, Y. (2008). *Biznes v stile fank. Kapital plyashet pod dudku talanta*. Sankt-Peterburg : Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge [in Russian].

16. Chan, K., Moborn, R. (2020). *Strategiya golubogo okeana. Kak nayti ili sozdat' rynek, svobodnyy ot drugikh igrokov*. Per. s angl. I. Yushchenko. Moskva : Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].

17. Sterling, B. (1995). 'Preface' to *Burning Chrome*. London : HarperCollins.

18. *Proyekt «Venera» — Vikipediya*. URL: <https://cutt.ly/pnoEzCj> . [in Ukrainian].

19. Taleb, N. (2017). Chornyy lebid' : Pro (ne)ymovirne v real'nomu zhytti. Kyiv : Nash Format [in Ukrainian].
20. Dmitriy Bykov. Pod krylom chernogo lebedya. Nochnaya onlayn-lektsiya. URL short: <https://cutt.ly/5noAbst> [in Russian].
21. Khushf, G. (2011). The Use of Emergent Technologies for Enhancing Human Performance: Are We Prepared to Address The Ethical and Policy Issue. *Public Policy & Practice*, 4. URL: <https://cutt.ly/RnoDXnE>
22. Nazaretyan, A. P. (2004). Universal'naya perspektiva tvorcheskogo intellekta v svete postneklasicheskoy metodologii. Vyzov poznaniyu: strategii razvitiya v sovremennom mire. Otv. red. N. K. Udumyan. Moskva : Nauka [in Russian].
23. Toffler, E. (2004). Shok budushchego. Moskva: OOO «Izdatel'stvo AST» [in Russian].
24. Fukuyama, F. (2004). Nashe postchelovecheskoye budushcheye: Posledstviya biotekhnologicheskoy revolyutsii. Moskva : OOO «Izdatel'stvo AST» [in Russian].
25. Dmitriy Bykov. Lektsiya «„My“ Zamyatina. Nestrashnaya sovetskaya utopiya». URL: <https://cutt.ly/pnoZ4sT> [in Russian].
26. Gutsulyak O. Rossiya i proyekt Elizium. KONT. Platforma dlya sotsial'noy zhurnalistiki. URL: <https://cutt.ly/hnpwyXz> [in Russian].
27. OFF-LINE interv'yu s Borisom Strugatskim (Mart 2009) Arkadiy i Boris Strugatskiye. Ofitsial'nyy sayt. URL: <https://cutt.ly/EnpwgeV> [in Russian].
28. Polyans'ka, A. S., Bodnar G.F. Insty`tucijne seredovy`shhe reformuvannya korporaty`vnogo upravlinnya NAK «Naftogaz» Ukrayiny`. Ekonomika ta upravlinnya v naftogazovomu kompleksi Ukrayiny`: aktual`ni problemy`, realiyi ta perspekty`vy`: monografiya. Ivano-Frankivs`k, 2017. С. 92–107.
29. Dyuk, O. M., Polyans'ka, A. S. (2021). Tsinnisno-oriyentovanyy pidkhid u formuvanni korporatyvnoyi kul'tury pidpryyemstva. *Transformatsiyni protsesy natsional'noyi ekonomiky: teoretychni i praktychni aspekty: materialy Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi (L'viv, 30 sichnya 2021 roku) – Transformational processes of the national economy: theoretical and practical aspects: materials of the International scientific-practical conference (Lviv, January 30, 2021)*. L'viv, 78–81. [in Ukrainian].
30. Voynarenko, M. (2015). Merezhevi instrumenty kapitalizatsiyi informatsiyno-intelektual'noho potentsialu ta innovatsiy. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 3 (3), 18–24. [in Ukrainian].
31. Zaverbnyy, A.S., Dvulit, Z.P., Romanyuk, A.O. (2021). Dydzhitalizatsiya – diyevyy instrument antykryzovoho rozvytku biznesu v umovakh pandemiyi. *Efektivna ekonomika. Elektronnyy zhurnal – Effective economy. Digital journal*, 1. URL: <https://cutt.ly/tnhmRYs> [in Ukrainian].
32. Spisok biryuzovikh organizatsiy v Ukraine. URL: <https://cutt.ly/pnhmScx> [in Russian].