

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-83>

УДК 005.521:658

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ФОРСАЙТІВ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

THE USE OF INFORMATIONAL AND COMMUNICATION FORESIGHT, AS WELL AS ORGANIZATIONAL FORESIGHT IN THE PROCESS OF ENTERPRISE STRATEGIZING

Ястремська Олеся Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1865-0282>

Iastremska Olesia

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена дослідженню використання форсайту для прогнозування діяльності підприємства в процесі стратегування його розвитку. Актуальність тематики статті зумовлюється складністю та остаточною невирішеністю питань застосування форсайту. Основними результатами представленого в статті методичного підходу до використання форсайту є запропоновані поетапні пропозиції, які є спільними як для інформаційно-комунікаційного, так і для організаційного форсайтів. Практична значущість пропозицій полягає у використанні методичного підходу на площині запропонованої матриці позиціонування підприємств і стратегій їх розвитку за всіма атрактивності та репутації для визначення змісту інформаційних повідомлень, видів стратегій переговорів та Agile технологій в процесі стратегування.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційний форсайт, організаційний форсайт, організаційний дизайн, стратегії переговорів, Agile технології, методичний підхід, стратегування, економіка вражень.

The article is devoted to the use of foresight for forecasting the activities of an enterprise in the process of strategizing its development. Its relevance is determined by the fact that it is proposed to use information and communication foresight to definition of the content of information messages about the achievements and opportunities of an enterprise and to use appropriate types of negotiation strategies. The relevance for the application of flexible management methods based on the Agile methodology in relation to organizational design, the creation of teams to formulate enterprise development strategies. Success of works team will be ensured by the use of organizational foresight. The main result of the research is the development of a methodological approach to the use of informational and communication, organizational foresights in the process of strategizing, based on the use of experts method. Competent experts were selected and interviewed and their responses are positioned: enterprise negotiation strategies for reaching agreements and signing contracts for the implementation of enterprise development strategies; Agile technologies for its organizational design – organization of temporary creative teams to substantiate and select enterprise development strategies in proposed matrix of its “reputation-attractiveness”. The practical significance of the methodological approach lies in the possibility of its use in the process of strategizing according to the experience economy model. The attractiveness of the enterprise will ensure the formation of rational impressions and satisfaction of stakeholders, and the reputation – emotional ones. The use of the developed methodological approach will allow taking into account the advantages of the experience economy model for the formation of information messages about the enterprise, negotiation strategies and its organizational design. The presented methodological approach is relevant for reproducing the activities of enterprises in the current wartime period and in the process of post-war recovery.

Keywords: informational and communication foresight, organizational foresight, organizational design, negotiation strategies, Agile technologies, methodological approach, strategizing, experience economy.

Постановка проблеми. В сучасних складних умовах воєнного стану та майбутніх повоєнних умовах відновлення економіки підприємств і України в цілому постає важлива проблема вибору моделі розбудови економічних відносин, які стають все більш непередбачуваними, крихкими, нелінійними [1], що ускладнює процес управління ними у стратегічному періоді, а саме процес стратегування. Тому важливо визначитися з найбільш прийнятною моделлю відтворення економічних відносин, серед яких перспективно вважають модель економіки вражень [2; 3]. Оскільки економіка вражень ґрунтується на враженнях стейкхолдерів, доцільно враховувати їх різноманітність, яке з практичної точки зору представляє дві основні групи: раціональні враження, що утворюються за рахунок ознайомлення з офіційними статистичними даними, співставлення їх з меркантильними інтересами споживачів і партнерів; емоційні враження, які генеруються в результаті сприйняття здобутків і можливостей підприємств за їх стереотипізованими образами, брендами на основі власних вподобань, відчуттів, емоцій і вражень стейкхолдерів. Тільки комплексно співставляючи їх раціональні й емоційні враження можна досягти суттєвого впливу на поведінку стейкхолдерів й обґрунтовано сформулювати, вибрати та спрогнозувати стратегії розвитку підприємств в процесі стратегування. Симбіоз економіки вражень як системи економічних відносин та стратегування як процесу дозволить досягти суттєвого успіху діяльності підприємств та передати у зовнішнє оточення та внутрішнє середовище зовнішнім і внутрішнім стейкхолдерам необхідні інформаційні, комунікативні, організаційні та інші повідомлення про результати, можливості життєдіяльності підприємств, використані гнучкі новітні методи управління для формування раціональних й емоційних вражень, під впливом яких споживачі й партнери будуть приймати управлінські рішення про співпрацю з підприємствами, сприяючи зростанню їх прибутку та доданої вартості виробленої продукції і наданих послуг. Разом з тим, такі інформаційні повідомлення та методи і технології управління вимагають здійснення прогнозування щодо обґрунтування їх видів, тобто застосування форсайту як методу прогнозування різновидів життєдіяльності підприємств, що зумовлює актуальність представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основному поняття «форсайт» характеризує інструмент, метод прогнозування

завдяки аналізу факторів, що на відміну від традиційних методів економіко-математичного прогнозування, пропонується використовувати для формування майбутніх стратегій розвитку соціально-економічних об'єктів, на що вказують Dadkhah S., Bayat R., Fazli S. [4]. Форсайт почали досліджувати закордонні вчені Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. [5]. на початку XXI століття. Щодо України, слід зупинитися на окремих роботах, в яких зроблено акцент на зміні напрямів досліджень вітчизняних вчених. Так, форсайт став набувати популярності при прогнозуванні можливих результатів науково-технічного прогресу, на що вказувала Федулова Л. І. [6], на макро- і мезоекономічному рівнях на початку першого десятиліття 2000 років [7]. Дунда С. П., Ковтун О. С. [8] проаналізували методи здійснення форсайту та приєдналися до думки Popper R. [9] щодо розподілу методів форсайту за ромбом характеристик: креативність, експертиза, взаємодія, доведення. У роботі Шевченко Л. С. [10] у 2019 році запропоновано використовувати форсайт для підприємства, як однієї з перших, а саме – корпоративний форсайт та наведено його етапи. Автори Дайнеко Д. В., Шелудько Е. І. [11] досліджували організацію проведення дофорсайтних досліджень, зокрема, в частині формування інформаційної, комунікативної та методологічної складових. Організацію послідовності етапів і напрямів форсайтних досліджень описала Кваша Т. [12], об'єднавши їх у дорожню карту. Кукоба В. П., Тимошенко О. А. [13] проаналізували можливості використання методів форсайту для підприємств в процесі стратегічного розвитку та інструментів для визначення його напрямів в залежності від наявних цілей і ресурсів, що має суттєве значення для використання форсайту на мікроекономічному рівні у технологічному, економічному та соціокультурному середовищі.

Щодо світового наукового публікаційного простору, який найбільш потужно представлений у наукометричній базі Scopus, статті, присвячені форсайту з 1997 по 2020 роки, глибоко проаналізовані у роботі Проданової Л. В. [14] щодо їх тематичної структури, рейтингу галузей знань, кількості та якості публікацій. Автор узагальнила основні складові форсайту та зробила висновок, що Україна знаходиться на початковому етапі освоєння технологій форсайту. Продовжуючи аналіз публікацій у наукометричній базі Scopus за останні роки, а саме у 2024 – 2025 рр., можна

виділити публікації, що безпосередньо стосуються використання методів, технологій і видів форсайту на рівні підприємств. Так у статті Patrick van der Duin, Paul Trott, Giacomo Marzi [15] автори звертають увагу на те, що підприємства часто стикаються з проблемами у досягненні організаційної амбідекстерності, ці науковці доводять те, що корпоративний форсайт може налагодити зв'язок між різними організаційними підрозділами, сприяючи співпраці та обміну знаннями, допомагаючи розробити цілісний підхід до стратегування. Christian Lautenschlager, Nektarios Tzempelikos [16] доводять, що використання форсайту на підприємствах дозволяє прогнозувати потреби клієнтів та динаміку конкуренції, забезпечуючи проактивний підхід до прийняття рішень і створення цінностей. Таке розуміння форсайту відповідає основному призначенню економіки вражень щодо їх формування. У дослідженні Jörg M. Delhaes, Ana C. L. Vieira, Mónica D. Oliveira [17] визначено важливість використання у форсайті експертних методів та методів обробки природної мови як невикористаного потенціалу для підвищення узгодженості думок експертів при перевірці їх оцінок. У статті Xiao Zeng, Nuttawut Rojniruttikul [18] автори підкреслюють, що форсайт може сприяти посиленню сталого розвитку через вплив на динамічні спроможності, організаційні зміни, що підкреслює значущість організаційного форсайту, особливо по відношенню до використання гнучких технологій. Jan Oliver Schwarz, Theresa Constanze Schropp, Bernhard Wach, Fabian Buder [19] рекомендують заохочувати та підтримувати стратегічні дискусії і розглядати їх як важливе завдання стратегічного форсайту. Узагальнення наукових публікацій дозволяє зробити висновок про розвиток і використання форсайту не тільки на макро- і мезоекономічних рівнях, а й на мікроекономічному, посилення його значущості у новітніх дослідженнях.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Звертаючи увагу на сучасні потреби підприємств у розширенні методів і технологій форсайту, дослідники безпосередньо не виділяють його необхідних видів, таких як інформаційно-комунікаційний для підтримки дискусій, забезпечення інформаційної прозорості, формування необхідних вражень про підприємство, визначення стратегій переговорів, а також для проведення стратегічного організаційного дизайну з використанням гнучких технологій

командної роботи для впровадження організаційного форсайту. Дослідження у запропонованих напрямках є необхідними з позицій розроблення методичного підходу для забезпечення використання нових видів форсайту в процесі стратегування в умовах економіки вражень як перспективної моделі сучасних економічних відносин.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У зазначеному контексті метою статті є представлення розробленого методичного підходу до здійснення інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів у процесі стратегування підприємств за моделлю економіки вражень, що дозволить їм використати переваги форсайту для формування раціональних і емоційних вражень стейкхолдерів (споживачів і партнерів) та сприяти зростанню прибутку і доданої вартості виробленої продукції й наданих послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Форсайт є одним з етапів стратегування підприємств, його значення зростає у відповідності з моделлю економіки вражень, а види розширюються за рахунок запропонованих інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів, про що підкреслювалося у публікації автора [20]. Інформаційно-комунікаційний форсайт доцільно використовувати для уточнення змісту інформаційних повідомлень про результати діяльності та можливості підприємства, а також для визначення стратегій проведення переговорів щодо співпраці з стейкхолдерами. Завданням організаційного форсайту є здійснення організаційного дизайну для формування стратегій розвитку підприємств з використанням Agile технологій. Для того, щоб визначитися із змістом інформаційних повідомлень, видами стратегій переговорів та доцільними до використання Agile технологіями, запропоновано використовувати матрицю позиціонування підприємств та їх стратегій розвитку в умовах економіки вражень, за вісями «атрактивність» – «репутація» підприємств. Матриця представляє дев'ять квадрантів, розшарованих методом золотого перетину за якісними рівнями інтегральних показників вісей із значеннями від 0 до 1: низький, середній, високий за функцією розвитку елементів для атрактивності [0,0 – 0,328), (0,329 – 0,735), (0,736 – 1,0] та функцією розвитку властивостей [0 – 0,309]; (0,309 – 0,810], (0,810 – 1] за репутацією підприємств (рис. 1), про що писала авторка статті [20].

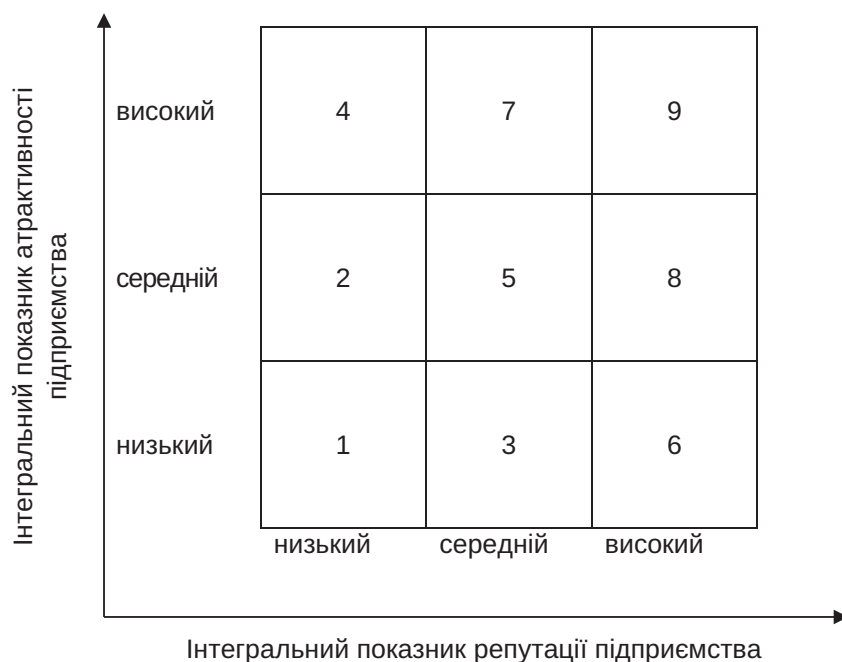


Рис. 1. Матриця позиціонування підприємств і їх стратегій в процесі стратегування в умовах економіки вражень

Джерело: сформовано автором

Основною перевагою матриці є комплексне врахування: раціональних вражень, формування яких забезпечуватиме інформація з атрактивності підприємств, в якій враховано показники за інвестиційною, інноваційною діяльністю, використанням матеріальних, людських і фінансових ресурсів за статистичною інформацією; емоційних вражень за патріотичними, ідеологічними, соціальними, психологічними і культурними враженнями щодо репутації підприємств, яка характеризуватиме уявлення стейкхолдерів про роботу у напрямках формування емоційних вражень за цими видами. Таке комплексне врахування раціональних та емоційних вражень дозволить стейкхолдерам прийняти обґрунтовані рішення про співпрацю з підприємствами у стратегічному періоді, а підприємствам визначити доцільність використання певних стратегій переговорів, здійснення організаційного дизайну для формування стратегій розвитку за гнучкими технологіями управління. За цією матрицею також можливо визначати зміст інформаційних повідомлень за значеннями пріоритетних часткових показників атрактивності та репутації підприємств, що утворюють інтегральні.

Важливим питанням форсайту є доцільність використання методів його здійснення. Узагальнений аналіз літературних джерел довів переважність використання в процесі

стратегування якісних експертних методів. Це пов'язано з тим, що методологія кожного конкретного форсайту завжди визначається виходячи з завдань і сфери його застосування. По суті у більшості досліджень форсайт являє собою систему методів експертної оцінки стратегічних напрямів соціально-економічного та інноваційного розвитку, виявлення технологічних проривів, здатних вплинути на процес розвитку в середньо- і довгостроковій перспективі, на що звертав увагу Saritas O. [21]. Як наголошено у роботі Квітки С. А. [22], з точки зору організації дослідження, форсайт являє собою складну поетапну та багатоаспектну взаємодію експертних груп, які представляють різні сфери діяльності, що дозволяє відібрати стратегічні пріоритети розвитку, які засновані на інноваціях. Такий комплексний характер є важливою перевагою форсайту в порівнянні з традиційними методами соціально-економічного передбачення та прогнозування. Погоджуючись в основному з провідними закордонними і вітчизняним вченими, в основу запропонованого методичного підходу покладено використання експертних методів. Основні етапи, методи і результати розробленого методичного підходу представлено у табл. 1.

Формування пулу експертів для форсайту щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій в

Таблиця 1

**Методичний підхід до проведення форсайту
щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій
в процесі стратегування в умовах економіки вражень**

Етап	Метод	Результат
1. Обґрунтування системи критеріїв для відбору та формування пулу експертів	Метод репутаційного аналізу (оцінка відповідності експерта критеріям відбору)	Пул експертів у кількості 35 осіб, що задовольняють визначеним критеріям
2. Розробка анкети для опитування експертів	Анкетування, контент-аналіз	Анкета форсайту https://forms.gle/gqfPyNBh4UUMwLpWA
3. Обробка анкет	Первинна обробка даних, непараметричний аналіз (Friedman ANOVA), ранжування	Перелік пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій для дев'яти можливих комбінацій досягнутих підприємством рівнів репутації та атрактивності
4. Оцінка узгодженості відповідей експертів	Метод оцінки узгодженості експертних думок (коефіцієнт конкордації Кенделла	Визначений рівень узгодженості думок експертів
5. Узагальнення та інтерпретація результатів	Графічна візуалізація	Заповнені квадранти матриці «Атрактивність – Репутація» унікальними комбінаціями пріоритетних стратегій переговорів та використання Agile технологій

Джерело: сформовано автором

залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації підприємства було здійснено за допомогою встановлення відповідності критеріям професійного досвіду та експертизи. В опитуванні приймали участь експерти, фахова діяльність яких пов'язана з роботою у сфері переговорів, управління проектами, бізнес-стратегій або Agile-методологій. Зокрема були представлені експерти в галузі менеджменту і стратегічного управління (62,9%); маркетингу, PR, комунікацій (11,4%); ведення ділових переговорів (14,3%); наукового прогнозування та моделювання (5,7%) інше (5,7%), загальна кількість експертів – 35 осіб. Такий склад експертів підтверджує його комплексність і різноманітність, що відповідає вимогам до використання експертних методів в процесі форсайту. Серед експертів 16 осіб (45,7%) займалися професійною діяльністю з проблематики форсайту в межах від 10 до 20 років; 14 осіб (40,0%) – більше 20 років та 5 осіб (14,3%) – до 10 років, що підтверджує їх професіоналізм. В анкету опитування було включено стратегії переговорів, які визнані як традиційні у роботі Weiss Joshua N. [23]: домінування, співробітництва, маніпуляції, суперництва, компромісу, пристосування, ігнорування. Врахову-

ючи середні значення відповідей експертів (від 7 балів до 1 балу, за кількістю стратегій переговорів), запропоновані види стратегій рейтингово за кожним квадрантом матриці, що дозволить не тільки використовувати найбільш пріоритетну стратегію, а й оперативно здійснювати перехід до застосування інших, в разі зміни ситуації на переговорах. Для оцінки узгодженості думок експертів щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів в залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації підприємств було розраховано коефіцієнт конкордації Кенделла з використанням програмного продукту STATISTICA 10.0 (рис. 2).

За рис. 2 коефіцієнт конкордації Кенделла дорівнює 0,55050, коефіцієнт Пірсона – 115,6041, $p < 0,05$, що підтверджує існування відмінностей між видами стратегій (за думкою експертів), які є статистично значущими, і не випадковість розподілу оцінок за ними. Рівень узгодженості думок експертів є вище середнього, який має межі від 0,3 до 0,7.

За запропонованим методичним підходом опитано цих же експертів щодо доцільності використання Agile технологій для проведення організаційного форсайту. Абсолютна більшість експертів засвідчили важливість

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Переговори.sta)
ANOVA Chi Sqr. (N = 35, df = 6) = 115,6041 p = 0,00000
Coeff. of Concordance = ,55050 Aver. rank r = ,53727

Рис. 2. Лістинг результатів дисперсійного аналізу Фрідмана (Friedman ANOVA) та коефіцієнта конкордації Кенделла для оцінки узгодженості думок експертів щодо вибору пріоритетних стратегій переговорів

Джерело: сформовано автором

застосування Agile-методології (91,4%) для покращення організації роботи фахівців підприємства в процесі формування стратегій для роботи у стратегічних комплексних командах. Серед Agile технологій для опитування експертів були обрані найбільш розповсюджені з них за думками вчених Senapathi M., Drury-Grogan M.L. [24]: Scrum, Kanban, Lean, Extreme Programming (XP), Crystal, Feature-Driven Development (FDD), Scrumban, які також було розподілено й рейтингово за квадрантами матриці. Для оцінки узгодженості думок експертів щодо використання Agile технологій в залежності від досягнутих рівнів атрактивності і репутації підприємства було розраховано коефіцієнт конкордації Кенделла за прикладним програмним забезпеченням STATISTICA 10.0 (рис. 3).

Як видно з рис. 3 пріоритетність використання різних Agile технологій для різних комбінацій рівнів атрактивності та репутації є статистично значущою. Тобто думки експертів не можна вважати випадковими, вони підтверджують існування впливу рівнів атрактивності й репутації підприємств на оцінку доцільності застосування Agile методології в цілому. Значення коефіцієнта конкордації Кенделла (0,40363) свідчить про середній рівень узгодженості (від 0,3 до 0,7), тобто експерти згодні між собою, але не повністю. Це можна інтерпретувати як достатній рівень узгодженості, так і про певну варіативність у

поглядах експертів, що пояснюється новітністю використання Agile технологій в Україні. Розподіл видів стратегій переговорів та Agile технологій у матриці стратегій представлено у табл. 2.

Таким чином, використання інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів розширює види і межі практичного використання методології форсайту та підвищує обґрунтованість управлінських рішень в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень.

Висновки. Розроблений методичний підхід до застосування інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів дозволяє з використанням експертних методів як найбільш доречних і розповсюджених у відповідності за його методологією визначити зміст інформаційних повідомлень, види стратегій переговорів та Agile технологій в процесі стратегування розвитку підприємств в умовах економіки вражень. Практичне використання методичного підходу пов'язано із застосуванням матриці «атрактивність – репутація», що дозволяє враховувати раціональні та емоційні враження стейкхолдерів підприємств для забезпечення їх привабливості та покращення фінансового стану. Напрями подальших досліджень полягають у використанні соціальних мереж для розширення кола стейкхолдерів та розповсюдження позитивних вражень про підприємства.

Friedman ANOVA and Kendall Coeff. of Concordance (Agile.sta)
ANOVA Chi Sqr. (N = 35, df = 6) = 84,76151 p = ,00000
Coeff. of Concordance = ,40363 Aver. rank r = ,38609

Рис. 3. Лістинг результатів дисперсійного аналізу Фрідмана (Friedman ANOVA) та коефіцієнта конкордації Кенделла для оцінки узгодженості думок експертів щодо використання Agile технологій

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

**Розподіл видів стратегій переговорів та Agile технологій
у матриці «атрактивність – репутація» за результатами опитування експертів
при використанні інформаційно-комунікаційного та організаційного форсайтів
в процесі стратегування в умовах економіки вражень**

Номер та характеристика квадранту матриці	Види стратегій переговорів (середній бал стратегій за відповідями експертів)	Види Agile технологій (середній бал Agile технологій за відповідями експертів)
1	2	3
1 низький рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Пристосування (5,43) 2. Компроміс (4,83) 3. Ігнорування (4,43) 4. Маніпуляція (4,06) 5. Співробітництво (3,97) 6. Суперництво (2,77) 7. Домінування (2,51)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
2 середній рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Пристосування (6,00) 2. Співробітництво (5,23) 3. Компроміс (4,63) 4. Ігнорування (3,86) 5. Суперництво (3,63) 6. Маніпуляція (3,00) 7. Домінування (2,06)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
3 низький рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Ігнорування (5,11) 2. Компроміс (5,03) 3. Пристосування (4,69) 4. Маніпуляція (3,94) 5. Співробітництво (3,17) 6. Суперництво (3,14) 7. Домінування (2,91)	1. Scrumban (5,77) 2. FDD (5,06) 3. Lean (4,46) 4. Kanban (3,40) 5. XP (3,37) 6. Scrum (3,26) 7. Crystal (2,69)
4 високий рівень атрактивності, низький рівень репутації	1. Домінування (5,26) 2. Співробітництво (4,80) 3. Маніпуляція (4,74) 4. Суперництво (4,17) 5. Компроміс (3,72) 6. Пристосування (2,71) 7. Ігнорування (2,60)	1. Lean (5,66) 2. Scrumban (4,86) 3. Kanban (4,86) 4. Scrum (3,91) 5. XP (3,54) 6. FDD (2,77) 7. Crystal (2,40)
5 середній рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Компроміс (5,42) 2. Співробітництво (5,40) 3. Маніпуляція (5,20) 4. Суперництво (3,89) 5. Домінування (3,40) 6. Ігнорування (2,46) 7. Пристосування (2,11)	1. Scrumban (5,74) 2. Kanban (5,20) 3. Scrum (4,66) 4. Crystal (3,89) 5. Lean (3,40) 6. FDD (2,77) 7. XP (2,34)
6 низький рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Компроміс (5,91) 2. Співробітництво (5,29) 3. Маніпуляція (4,46) 4. Домінування (4,29) 5. Суперництво (3,77) 6. Ігнорування (2,23) 7. Пристосування (2,06)	1. Scrumban (5,83) 2. Scrum (5,31) 3. FDD (4,57) 4. Kanban (3,66) 5. Lean (3,40) 6. XP (2,71) 7. Crystal (2,51)
7 високий рівень атрактивності, середній рівень репутації	1. Співробітництво (6,03) 2. Суперництво (5,71) 3. Компроміс (4,97) 4. Домінування (4,00) 5. Маніпуляція (3,34) 6. Ігнорування (2,09) 7. Пристосування (1,86)	1. Scrumban (5,86) 2. Scrum (5,11) 3. FDD (4,23) 4. Kanban (3,89) 5. Lean (3,49) 6. XP (2,94) 7. Crystal (2,49)

Продовження Таблиці 2

1	2	3
8 середній рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Співробітництво (6,11) 2. Компроміс (5,66) 3. Суперництво (4,80) 4. Домінування (4,03) 5. Маніпуляція (2,94) 6. Ігнорування (2,51) 7. Пристосування (1, 94)	1. FDD (5,66) 2. Scrumban (5,37) 3. XP (4,23) 4. Lean (3,94) 5. Kanban (3,31) 6. Scrum (2,89) 7. Crystal (2,60)
9 високий рівень атрактивності, високий рівень репутації	1. Домінування (5,69) 2. Суперництво (5,31) 3. Співробітництво (5,11) 4. Компроміс (4,37) 5. Маніпуляція (3,06) 6. Ігнорування (2,51) 7. Пристосування (1, 94)	1. Scrum (5,74) 2. Kanban (4,89) 3. Lean (4,83) 4. XP (3,77) 5. FDD (3,37) 6. Crystal (3,06) 7. Scrumban (2, 34)

Джерело: сформовано автором

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. After VUCA, the transformation to a BANI world. URL: <https://lyc.global/en/ideas/after-vuca-the-transformation-to-a-bani-world/> (дата звернення 23.04.2025 р.)
2. Острікова Т. Шість моделей розвитку економіки після пандемії коронавірусу та потенціал їх розвитку. *Економічна правда*. 2020. 26. 08. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360> (дата звернення 23.04.2025)
3. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money / B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. rev. ed. Boston : Harvard Business Review Press. 2020. 368 p.
4. Dadkhah S., Bayat R., Fazli S. Corporate foresight: developing a process model. *Eur J Futures Res* 6. 18. 2018. URL: <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>
5. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. Global Mapping Report 2007. *European Foresight Monitoring Network report to the EC*. www.efmn.eu
6. Федулова Л. І. Форсайт: сучасна методологія технологічного прогнозування. *Економіка і прогнозування*. 2008. № 3. С. 106–120.
7. Форсайт в Україні: Призначення форсайту. URL: <http://www.uintei.kiev.ua/page/pryznachennya-forsaytu>. (дата звернення 20.04.2024)
8. Дунда С. П., Ковтун О. С. Технологія форсайт як інструмент стратегічного менеджменту. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 612–616.
9. Popper R. Methodology Common Foresight Practices & Tools. *International Handbook of Foresight and Science Policy : Theory and Practice*. Edward Elga. 2007.
10. Шевченко Л. С. Стратегічний форсайт: управління майбутнім. *Право та інновації*. 2019. № 3 (27). С. 90–97. <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-90>
11. Дайнеко Д. В., Шелудько Е. І. Проведення дофорсайтних досліджень: організаційний аспект. *Український соціум*. 2021. № 2 (77). С. 26–42. <https://doi.org/10.15407/socium2021.02.026>
12. Кваша Т. Форсайт-дослідження як складник стратегічного планування. *Університетські наукові записки*. 2022. № 1-2 (85-86), С. 184–194. <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.15>
13. Кукоба В. П., Тимошенко О. А. Основні методи форсайт-візіонерства для розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>
14. Проданова Л. В. Технології форсайту в сучасних економічних дослідженнях. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 60. С. 93–107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>
15. Patrick van der Duin, Paul Trott, Giacomo Marzi Tomorrow is already here: Exploring how corporate foresight can contribute to ambidexterity. *Strategic Change*. 2024. Vol. 33. No. 3. P. 187–200. <https://doi.org/10.1002/jsc.2574>
16. Christian Lautenschlager, Nektarios Tzempelikos Towards an integration of corporate foresight in key account management. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 120. P. 90–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.009>

17. Jörg M. Delhaes, Ana C.L. Vieira, Mónica D. Oliveira Natural language processing for participatory corporate foresight: The participant input analyzer for identifying biases and fallacies. *Technological Forecasting and Social Change*. 2024. Vol. 209. Art. no. 123652. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123652>
18. Xiao Zeng, Nuttawut Rojniruttikul The Impact of the Forward-Looking Strategy on the Sustainable Development of Enterprises Under the Background of Digital Economy – Based on Dynamic Regulation. *Sustainability (Switzerland)*. 2025. Vol. 17. No. 1. Art. no. 272. <https://doi.org/10.3390/su17010272>
19. Jan Oliver Schwarz, Theresa Constanze Schropp, Bernhard Wach, Fabian Buder Do internal foresight activities add value to decision-making? Insights from an empirical investigation. 2025. *Futures*. Vol. 166. Art. no. 103548. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103548>
20. Ястремська О. О. Формування стратегій життєдіяльності підприємств з урахуванням особливостей моделі економіки вражень. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>
21. Saritas O. Systems Thinking for Foresight, Unpublished Ph.D. Thesis. PREST. University of Manchester. 2006.
22. Квітка С.А. Форсайт як технологія проектування майбутнього: новітні механізми взаємодії публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8 (34). С. 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>
23. Weiss Joshua N. The Book of Real-World Negotiations: Successful Strategies From Business Government and Daily Life. New Jersey : John Wiley and Sons. 2020. 304 p.
24. Senapathi M., Drury-Grogan M.L. Effectiveness of agile practices in globally distributed software development: An empirical study. *Journal of Systems and Software*. 2021. 178. P. 110960. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.110960>

REFERENCES:

1. After VUCA, the transformation to a BANI world. Available at: <https://llyc.global/en/ideas/after-vuca-the-transformation-to-a-bani-world/> (accessed: 23.04.2025)
2. Ostrikova T. Shist modelei rozvytku ekonomiky pislia pandemii koronavirusu ta potentsial yikh rozvytku [Six models of economic development after the coronavirus pandemic and their development potential]. *Ekonomichna pravda*. 2020.26.08. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/08/26/664360> (accessed: 23.04.2025)
3. The Experience Economy, With a New Preface by the Authors: Competing for Customer Time, Attention, and Money / B. Joseph Pine II and James H. Gilmore. rev. ed. Boston : Harvard Business Review Press. 2020. 368 p.
4. Dadkhah S., Bayat R., Fazli S. (2018). Corporate foresight: developing a process model. *Eur J Futures Res* 6. 18. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40309-018-0147-7>
5. Popper, R., Keenan, M., Miles, I., Butter, M., Sainz, G. Global Mapping Report 2007. European Foresight Monitoring Network report to the EC. URL: www.efmn.eu
6. Fedulova L. I. (2008). Forsait: suchasna metodolohiia tekhnolohichnoho prohnouzuvannia [Foresight: a modern methodology for technological forecasting]. *Ekonomika i prohnouzuvannia*. № 3. S. 106–120.
7. Forsait v Ukraini: Pryznachennia forsaitu [Foresight in Ukraine: The purpose of foresight]. Available at: <http://www.uinte.kiev.ua/page/pryznachennya-forsaytu> (accessed: 20.04.2024)
8. Dunda S. P., Kovtun O. S. (2017). Tekhnolohiia forsait yak instrument stratehichnoho menedzhmentu [Foresight Technology as a Strategic Management Tool]. *Molodyi vchenyi*. № 12 (52). S. 612–616.
9. Popper R. Methodology Common Foresight Practices &Tools. International Hadbook of Foresight and Science Policy : Theory and Practice. Edward Elga. 2007.
10. Shevchenko L. S. (2019). Stratehichniy forsait: upravlinnia maibutnim [Strategic Foresight: Managing the Future]. *Pravo ta innovatsii*. № 3 (27). S. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.31359/2311-4894-2019-27-3-90>
11. Daineko D. V., Sheludko E. I. (2021). Provedennia doforsaitnykh doslidzhen: orhanizatsiyni aspekt [Conducting pre-foresight research: organizational aspect]. *Ukrainskyi sotsium*. № 2 (77). S. 26–42. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2021.02.026>
12. Kvasha T. (2022). Forsait-doslidzhennia yak skladnyk stratehichnoho planuvannia [Foresight research as a component of strategic planning]. *Universytetski naukovy zapysky*. № 1-2 (85-86). S. 184-194. DOI: <https://doi.org/10.37491/UNZ.85-86.15>
13. Kukoba V. P., Tymoshenko O. A. (2024). Osnovni metody forsait-vizionerstva dlia rozvytku pidpriemstv [The main methods of foresight visionary for the development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-177>

14. Prodanova L. V. (2021). Tekhnolohii forsaitu v suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Foresight technologies in modern economic research]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*. № 60. S. 93–107. <https://doi.org/10.24025/2306-4420.1.60.2021.228575>
15. Patrick van der Duin, Paul Trott, Giacomo Marzi Tomorrow is already here: Exploring how corporate foresight can contribute to ambidexterity. *Strategic Change*. 2024. Vol. 33. No. 3. P. 187–200. DOI: <https://doi.org/10.1002/jsc.2574>
16. Christian Lautenschlager, Nektarios Tzempelikos (2024). Towards an integration of corporate foresight in key account management. *Industrial Marketing Management*. Vol. 120. P. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.05.009>
17. Jörg M. Delhaes, Ana C.L. Vieira, Mónica D. Oliveira (2024). Natural language processing for participatory corporate foresight: The participant input analyzer for identifying biases and fallacies. *Technological Forecasting and Social Change*. Vol. 209. Art. no. 123652. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123652>
18. Xiao Zeng, Nuttawut Rojniruttikul (2025). The Impact of the Forward-Looking Strategy on the Sustainable Development of Enterprises Under the Background of Digital Economy – Based on Dynamic Regulation. *Sustainability (Switzerland)*. Vol. 17. No. 1. Art. 272. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17010272>
19. Jan Oliver Schwarz, Theresa Constanze Schropp, Bernhard Wach, Fabian Buder (2025). Do internal foresight activities add value to decision-making? Insights from an empirical investigation. *Futures*. Vol. 166. Art. no. 103548. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2025.103548>
20. Yastremska O. O. (2025). Formuvannia stratehii zhyttiediialnosti pidpriemstv z urakhuvanniam osoblyv-ostei modeli ekonomiky vrazhen [Formation of business strategies taking into account the peculiarities of the impression economy model]. *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*. № 3. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.10>
21. Saritas O. (2006). Systems Thinking for Foresight, Unpublished Ph.D. Thesis. PREST. University of Manchester.
22. Kvitka S. A. (2016). Forsait yak tekhnolohiia proektuvannia maibutnoho: novitni mekhanizmy vzaiemodii publichnoi vlady, biznesu ta hromadianskoho suspilstva [Foresight as a technology for designing the future: new mechanisms for interaction between public authorities, business and civil society]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. № 8 (34). S. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15421/151635>
23. Weiss Joshua N. (2020). The Book of Real-World Negotiations: Successful Strategies From Business Government and Daily Life. New Jersey : John Wiley and Sons. 304 p.
24. Senapathi M., Drury-Grogan M.L. (2021). Effectiveness of agile practices in globally distributed software development: An empirical study. *Journal of Systems and Software*. 178. P. 110960. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.110960>