

УДК 658.011.12

Р. З. Дарміць,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,

Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3759-2575>

В. В. Шило,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0899-8498>

Ю. І. Сидорчук,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8550-8615>

В. І. Климко,

аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-1302-3427>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.22.132

ЕМЕРДЖЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК КЛЮЧОВА КОНЦЕПЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЙНОМУ УПРАВЛІННІ

R. Darimits,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and International Business, Lviv Polytechnic National University

V. Shylo,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

Y. Sydoruk,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

V. Klymko,

Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

EMERGENCE IN MANAGEMENT AS A KEY CONCEPT IN ORGANIZATIONAL GOVERNANCE

У статті розглядається значення емерджентності як концепції, яка стає все більш важливою в умовах складності та невизначеності сучасного бізнес-середовища. Автори аналізують, як традиційні ієрархічні структури та централізоване прийняття рішень виявляються недостатньо ефективними у швидкоплинних та динамічних умовах, де зміни відбуваються постійно і непередбачувано. У відповідь на ці виклики організації все більше звертаються до емерджентних підходів, які забезпечують гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни. Практична цінність емерджентного підходу полягає в підвищенні інноваційного потенціалу організацій та їх здатності адаптуватися до зовнішніх викликів. Це особливо актуально для компаній, що працюють у висококонкурентних і технологічно насичених галузях, де швидкість реакції на зміни є вирішальним фактором успіху. Однак, впровадження емерджентного підходу супроводжується певними викликами, такими як складність у вимірюванні результатів, відсутність контролю та необхідність балансування між централізацією і автономією. У статті також підкреслюється важливість корпоративної культури у підтримці емерджентності. Культура організації повинна сприяти відкритості до змін, підтримці ініціативи з боку співробітників, а також заохочувати експерименти та ризиковані проєкти. Лише за таких умов організація зможе успішно інтегрувати емерджентний підхід у свою діяльність та досягти стійкості і конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Загалом, дослідження емерджентності як ключової концепції в організаційному управлінні є важливим елементом сучасного менеджменту, що дозволяє компаніям підвищувати свою ефективність та стійкість у складних умовах.

The article discusses the significance of emergence as a concept that is becoming increasingly important in the context of the complexity and uncertainty of the modern business environment. The authors analyze how traditional hierarchical structures and centralized decision-making prove insufficient in fast-paced and dynamic conditions where changes occur constantly and unpredictably. In response to these challenges, organizations are increasingly turning to emergent approaches that provide flexibility, adaptability, and rapid response to changes. Emergence in management is interpreted as the ability of an organization to exhibit new properties or behaviors that cannot be predicted based on the analysis of the system's individual components. This phenomenon arises from the interaction of components at the micro-level, leading to new structures, processes, or decisions at the macro-level. In this context, the study of emergence becomes important both scientifically and practically, as it allows the development of new theoretical management models that account for the complexity and dynamics of modern organizational systems. The practical value of the emergent approach lies in enhancing the innovative potential of organizations and their ability to adapt to external challenges. However, the implementation of the emergent approach is accompanied by certain challenges, such as the difficulty in measuring outcomes, lack of control, and the need to balance centralization with autonomy. The article also emphasizes the importance of corporate culture in supporting emergence. The organization's culture should foster openness to change, support employee initiatives, and encourage experiments and risky projects. Only under such conditions can the organization successfully integrate the emergent approach into its activities and achieve resilience and competitiveness in an uncertain environment. Overall, the study of emergence as a key concept in organizational management is an essential element of modern management, enabling companies to enhance their effectiveness and resilience in complex conditions. Further research in this area can contribute to the development of new management models that will better leverage the potential of emergence to ensure long-term organizational success.

Ключові слова: емерджентність, менеджмент, організаційне управління, адаптивність, корпоративна культура, динамічне середовище, стійкість.

Key words: emergence, management, organizational governance, adaptability, corporate culture, dynamic environment, resilience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Емерджентність як концепція в менеджменті набуває все більшого значення в сучасному організаційному управлінні, особливо в умовах підвищеної складності та невизначеності бізнес-середовища. Традиційні підходи до управління, які передбачають ієрархічні структури та централізоване прийняття рішень, часто виявляються недостатньо ефективними у швидкоплинних і динамічних умовах, де зміни відбуваються постійно і непередбачувано. У таких умовах стає необхідним впровадження нових підходів, які здатні забезпечити гнучкість, адаптивність і швидке реагування на зміни.

Емерджентність у менеджменті означає здатність системи або організації проявляти нові властивості або поведінку, які не можуть бути передбачені лише на основі її окремих компонентів. В контексті організаційного управління це може означати виникнення нових структур, процесів або рішень, які виникають спонтанно і не можуть бути заплановані заздалегідь. Такий підхід сприяє більш ефектив-

ному використанню ресурсів, підвищенню інноваційного потенціалу організації та забезпеченню стійкості до зовнішніх викликів.

З наукової точки зору, дослідження емерджентності в менеджменті сприяє розвитку нових теоретичних моделей, які враховують складність сучасних організаційних систем і необхідність постійної адаптації до змін. Вивчення емерджентних властивостей організацій дозволяє глибше зрозуміти механізми самоорганізації, колективного прийняття рішень та динамічного розвитку компаній.

З практичної точки зору, впровадження емерджентного підходу в управління дозволяє організаціям більш ефективно адаптуватися до мінливих умов ринку, скорочувати час на прийняття рішень та підвищувати рівень інноваційності. Це особливо актуально для компаній, які працюють у висококонкурентних і технологічно насичених галузях, де швидкість реакції на зміни є ключовим фактором успіху.

Отже, дослідження емерджентності як ключової концепції в менеджменті є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Це дозволяє не лише глибше зрозуміти складність і динаміку сучасних організацій, але й розробити нові підходи до управління, які сприяють

підвищенню їхньої ефективності та стійкості в умовах невизначеності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження активно вивчають емерджентність як ключову концепцію в організаційному управлінні, особливо в умовах складності та невизначеності. Емерджентність стає все більш важливою концепцією в сучасному менеджменті, і це відзначають численні дослідники як за кордоном (Marcus L., Dorn B., Henderson J. [1], Urby Jr., McEntire D. [2], Wallace Z. [3]), так і в Україні (Геселева Н., Заріцька Н. [4], Гурочкіна В. [5]; Попов С., Тарновський В. [6]). Вони підкреслюють, що емерджентність є одним із найактуальніших трендів у сфері організаційного управління, оскільки вона дозволяє компаніям швидше адаптуватися до динамічних змін і непередбачуваних викликів ринку. Здатність організацій генерувати нові ідеї, структури та процеси без прямого централізованого керівництва стає критично важливою в умовах підвищеної складності та невизначеності. Це підтверджує як вітчизняні, так і зарубіжні дослідження, які вказують на те, що успішні компанії дедалі частіше використовують емерджентні підходи для забезпечення своєї довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Емерджентність розглядається як властивість організацій, коли нові форми управління, поведінки або структури виникають спонтанно і не можуть бути передбачені на основі аналізу окремих компонентів. Дослідження пов'язують емерджентність із теорією складних адаптивних систем, де організації розглядаються як складні системи, здатні до адаптації та еволюції. Практичні дослідження показують, що організації, які підтримують емерджентні процеси, здатні ефективніше впроваджувати інновації та швидше реагувати на зміни. Особлива увага приділяється ролі емерджентності в умовах цифрової трансформації, де вона сприяє створенню нових бізнес-моделей та інноваційних підходів до управління. Таким чином, емерджентність є важливим фактором, який допомагає організаціям адаптуватися до динамічних змін і підвищувати свою стійкість.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ціль цієї статті полягає в аналізі емерджентності як ключової концепції в сучасному організаційному управлінні та вивченні її ролі у підвищенні адаптивності та стійкості ком-

паній в умовах динамічних змін. Завданням дослідження є систематизація сучасних теоретичних підходів до емерджентності, оцінка її практичного застосування в управлінні організаціями, а також визначення основних викликів і перспектив впровадження емерджентних підходів у менеджменті. Стаття також спрямована на виявлення актуальних тенденцій у цій сфері та надання рекомендацій для компаній, які прагнуть використовувати емерджентність для підвищення своєї конкурентоспроможності та ефективності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Емерджентність як концепція в організаційному управлінні набуває все більшого значення у сучасному менеджменті, особливо в умовах складності та невизначеності, що характеризують сучасне бізнес-середовище. Суть емерджентності полягає в тому, що складні системи, до яких належать і організації, можуть демонструвати нові властивості або поведінку, які не можуть бути передбачені або зведені до властивостей окремих компонентів системи [6; 7]. Це означає, що організації можуть адаптуватися до нових умов, генеруючи інноваційні рішення та нові форми організації праці без прямого централізованого керівництва.

Емерджентність в контексті складних адаптивних систем. Емерджентність у контексті складних адаптивних систем (САС) відноситься до явища, коли нові властивості або поведінкові патерни виникають на макрорівні з взаємодії компонентів на мікрорівні, які не можуть бути передбачені або пояснені через аналіз окремих частин системи. Тобто, емерджентні властивості є результатом колективної динаміки та взаємодії між складовими частинами системи, а не властивістю самих частин.

Основні аспекти емерджентності в контексті САС:

1. Взаємодія компонентів. В складних системах окремі компоненти взаємодіють один з одним за певними правилами або алгоритмами. Ці взаємодії можуть бути як простими, так і складними, але саме їхня сукупність призводить до виникнення нових властивостей на рівні всієї системи.

2. Невизначеність та непередбачуваність. Емерджентні властивості важко, а інколи й неможливо передбачити, виходячи лише з аналізу окремих компонентів системи. Це означає, що система може демонструвати поведінку, яка не була запрограмована або очікувана.

3. Адаптація та навчання. В складних адаптивних системах компоненти можуть змінювати свою поведінку на основі попереднього досвіду або змін у середовищі. Це може призводити до емерджентних змін на рівні системи, коли вона адаптується до нових умов.

4. Критичні явища та флуктуації. Емерджентність може виникати у точках критичності, де невеликі зміни на мікрорівні можуть призвести до суттєвих змін на макрорівні.

Управління організацією як складною адаптивною системою передбачає розуміння того, що її поведінка визначається не лише чіткими правилами чи ієрархією, але й взаємодією між різними елементами системи. Емерджентні властивості виникають внаслідок таких взаємодій, що дозволяє організації швидше реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, знаходити нестандартні рішення та адаптуватися до нових викликів. Наприклад, у ситуаціях кризових змін співробітники можуть самостійно ініціювати нові процеси або створювати тимчасові структури, які допомагають компанії впоратися з новими викликами.

Таким чином, емерджентність є важливою концепцією для розуміння того, як складні системи функціонують та розвиваються. Вона показує, що складність системи не завжди є результатом складності її компонентів, а виникає через взаємодії та колективну поведінку.

Практичні приклади емерджентності в управлінні. На практиці емерджентність проявляється в різних аспектах управління, від інноваційних підходів до проектного менеджменту до спонтанного виникнення нових форм організації роботи. Компанії, які підтримують емерджентні процеси, часто надають більше свободи своїм співробітникам, сприяють горизонтальним зв'язкам і заохочують ініціативу знизу. Це дозволяє їм створювати більш гнучкі та адаптивні організаційні структури, що особливо важливо в умовах швидкоплинних ринкових змін.

Емерджентність в управлінні організаціями та проектами проявляється через непередбачувані результати, які виникають у процесі взаємодії різних елементів системи, таких як команди, підрозділи, процеси та технології. Представимо декілька практичних прикладів емерджентності в управлінні (табл. 1).

Таблиця 1. Практичні приклади емерджентності в управлінні

Приклад	Опис	Прояв емерджентності
Автономні команди та саморегулювання	Команди в організаціях Agile мають автономію у прийнятті рішень.	Виникають нові методи роботи, практики та рішення, які не були заплановані, завдяки колективній взаємодії та адаптації команд.
Культура організації	Культура формується не лише через офіційні правила, але й через неформальні взаємодії між співробітниками.	Нова організаційна культура виникає як результат численних малих взаємодій та рішень співробітників, а не нав'язується керівництвом.
Імплементація змін	Реалізація змін, таких як реорганізація або впровадження нових технологій, може призвести до виникнення нових непередбачених процесів.	З'являються нові форми співпраці або інструменти внаслідок адаптації до змін, що можуть привести до несподіваних результатів.
Ринки та конкурентоспроможність	Дії компаній на ринку, такі як встановлення цін або маркетингові кампанії, можуть призвести до виникнення нових тенденцій або ринкових ніш.	Колективні дії та реакції компаній створюють нові ринкові умови, які змінюють конкурентоспроможність і вимагають адаптації.
Знання та інновації	Неформальні мережі та взаємодії між співробітниками сприяють обміну знаннями, що може призвести до виникнення нових ідей або інновацій.	Нові експертизи або інноваційні рішення виникають завдяки спонтанній взаємодії, а не планованим програмам навчання.
Мережеві структури управління	У мережевих організаціях підрозділи можуть розробляти власні правила координації дій без централізованого керівництва.	Ефективна координація виникає через саморегульовані взаємодії між підрозділами, що підвищує ефективність управління організацією.

Джерело: побудовано авторами на основі [8; 9; 10].

Ці приклади демонструють, що в управлінні часто виникають ситуації, коли результат є більшим за просту суму його частин, і ці результати можуть мати значний вплив на загальну ефективність та інноваційний потенціал організації.

Виклики і обмеження емерджентного підходу. Незважаючи на значні переваги, емерджентність також має свої виклики і обмеження (табл. 2).

Одним із ключових викликів є необхідність балансування між децентралізацією управління та необхідністю збереження певного рівня контролю з боку керівництва. Занадто сильний акцент на емерджентних процесах може призвести до хаосу або втрати координації, що негативно вплине на ефективність організації. Крім того, не всі організації готові до впровадження емерджентних підходів через відсутність відповідної корпоративної культури або побоювання щодо втрати контролю з боку керівництва.

Роль корпоративної культури у підтримці емерджентності. Корпоративна культура відіграє вирішальну роль у підтримці емерд-

Таблиця 2. Виклики та обмеження емерджентного підходу

Виклик / Обмеження	Опис
1. Непередбачуваність результатів	Емерджентні явища важко передбачити, що створює ризики для управління та планування. Організації можуть зіткнутися з несподіваними результатами, які складно контролювати.
2. Складність у вимірюванні та оцінці	Визначення та вимірювання емерджентних властивостей або ефектів часто є складним завданням, оскільки їх неможливо легко ізолювати або аналізувати окремо.
3. Залежність від контексту	Емерджентні явища сильно залежать від конкретних умов, що робить їх важко відтворюваними або передаваними в інші контексти чи організації.
4. Відсутність контролю	Керівництво має обмежені можливості контролювати емерджентні процеси, оскільки вони виникають спонтанно і часто не відповідають традиційним управлінським інструментам.
5. Конфлікт між централізацією і автономією	В емерджентних системах часто виникає напруга між необхідністю централізованого управління і автономією окремих частин системи, що може ускладнювати процес прийняття рішень.
6. Складність в інтеграції	Інтеграція емерджентних рішень або процесів у загальну структуру організації може бути складною, особливо якщо ці процеси виникли не заплановано або неформально.
7. Ризик неузгодженості	У процесі виникнення емерджентних властивостей може з'явитися неузгодженість між різними елементами системи, що призведе до конфліктів або зниження ефективності.
8. Вимога до високого рівня адаптивності	Організації повинні бути надзвичайно гнучкими і готовими швидко адаптуватися до нових умов, що може бути складним і ресурсозатратним.
9. Висока залежність від людського фактору	Емерджентні явища часто залежать від взаємодії людей, що робить їх чутливими до змін у поведінці, мотивації та комунікації всередині колективу.
10. Вплив зовнішніх факторів	Зовнішні фактори, такі як ринкові умови, регуляторні зміни або технологічні зрушення, можуть непередбачувано впливати на емерджентні процеси в організації.

Джерело: побудовано авторами на основі [5; 6; 9].

жентності в організації. Вона не лише сприяє створенню сприятливого середовища для виникнення нових ідей та процесів, але й визначає, як ці ідеї будуть прийматися та інтегруватися в загальну стратегію організації. Одним із ключових аспектів є заохочення інновацій та експериментів. Організації, які підтримують емерджентні процеси, створюють середовище, де співробітники можуть без страху помилитися, пробувати нові підходи та методи. Це включає підтримку експериментів, навіть якщо вони іноді зазнають невдачі, адже саме через помилки часто виникають інноваційні рішення. Також важливим є інвестування в навчання, щоб співробітники могли освоювати нові навички та застосовувати їх на практиці.

Підтримка ініціативи та автономії співробітників є ще одним критичним аспектом. Корпоративна культура повинна підтримувати автономію та делегування повноважень, дозволяючи співробітникам на різних рівнях організації приймати рішення та впливати на хід подій. Це сприяє виникненню нових ідей та рішень, які виходять за межі стандартних процесів. Визнання та винагорода ініціативи також мотивують інших до генерації нових ідей.

Відкритість та прозорість у комунікації також є важливими для підтримки емерджентності. Інформація та ідеї повинні вільно циркулювати між різними рівнями управління, що передбачає доступність керівництва для зворотного зв'язку і можливість співробітників вільно ділитися своїми думками та ідеями. Прозорість у процесах прийняття рішень та виконанні завдань сприяє узгодженості дій між різними підрозділами та забезпечує, щоб усі

учасники розуміли, як їхній внесок впливає на загальні цілі організації.

Культура також повинна формувати колективну відповідальність, заохочуючи співпрацю та командну роботу, де кожен член команди відчуває відповідальність за результат. Це дозволяє створити умови для виникнення синергії, коли колективне рішення перевершує суму індивідуальних зусиль. Інклюзивність, де кожен співробітник, незалежно від своєї посади чи ролі, має можливість впливати на процеси в організації, є ключовою для підтримки емерджентності, оскільки сприяє різноманітності думок і підходів.

Гнучкість і адаптивність корпоративної культури також відіграють важливу роль. Організації повинні бути здатними швидко адаптуватися в умовах змін, що включає готовність до перегляду існуючих процесів та стратегій на основі нових даних або умов. Лідери організації мають активно підтримувати та направляти зміни, забезпечуючи ресурси та допомогу в реалізації нових ідей та процесів.

Сталий розвиток і довгострокове мислення повинні бути інтегровані в корпоративну культуру, яка підтримує емерджентність. Це допомагає уникнути короткострокових рішень, що можуть зашкодити організації в майбутньому, та враховувати екологічні та соціальні аспекти, що сприяє відповідальності та стійкості організації до зовнішніх викликів.

Корпоративна культура є критичним фактором у підтримці емерджентності в організації. Вона створює середовище, де можуть виникати нові ідеї, процеси та рішення, які сприяють інноваціям і адаптивності організації.

Щоб успішно інтегрувати емерджентний підхід, організаціям необхідно розвивати культуру відкритості, підтримки ініціативи, гнучкості та колективної відповідальності. Це забезпечує не лише кращу адаптацію до змін, але й здатність організації досягати довгострокових цілей в умовах постійної невизначеності та конкуренції.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, емерджентність є важливим аспектом сучасного менеджменту, який дозволяє організаціям підвищувати свою адаптивність і стійкість у складних і невизначених умовах. Однак для ефективного використання емерджентних підходів необхідно враховувати як їхні переваги, так і потенційні виклики, а також забезпечити відповідну підтримку з боку корпоративної культури і керівництва. Подальші дослідження у цій сфері можуть сприяти розробці нових моделей управління, які дозволять організаціям ще краще використовувати можливості емерджентності.

Література:

1. Marcus L.J., Dorn B.C., Henderson J.M. Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity. *Biosecur Bioterror*. 2006. Vol. 4 (2). PP. 128—134.
2. Urby Jr., McEntire D. A. Emergency Managers As Change Agents: Recognizing the Value of Management, Leadership, and Strategic Management in the Disaster Profession. *Journal of Emergency Management*. 2016. Vol. 13 (1). PP. 37—51.
3. Wallace Z. C. Forecasters, Emergency Managers, and Residents: Building Better Risk Communication. *Journal of Emergency Management*. 2024. Vol. 22(3). PP. 235—48.
4. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Емерджентні властивості системи. *Бізнес Інформ*. № 7 '2013. С. 93-97.
5. Гурочкіна В. В. Емерджентність — феномен складних економічних систем. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6(1). С. 60—68.
6. Попов С., Тарновський В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. 19 (38).
7. Гребешкова О. М. Емерджентність у стратегічному процесі підприємств. *Формування ринкової економіки*. 2009. № 22. С. 129—137.
8. Bashynska I., Alnuaimi H., Alhammadi T. Risk management in emergency situations. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2/1'2020. С. 6—9.
9. Зайнчовська М., Корогодова О. Вплив транснаціональних компаній на розвиток емерджентних економік (на прикладі республіки Кореї). *Підприємництво та інновації*. 2019. № 8. С. 34—39.
10. Рус-Полтавська А. Ключовий фактор у реалізації завдань емерджентної економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 6. С. 10—14.

References:

1. Marcus, L.J., Dorn, B.C. and Henderson, J.M. (2006), "Meta-leadership and national emergency preparedness: A model to build government connectivity", *Biosecur Bioterror*, vol. 4 (2), pp. 128—134.
2. Urby Jr. and McEntire D. A. (2016), "Emergency Managers As Change Agents: Recognizing the Value of Management, Leadership, and Strategic Management in the Disaster Profession", *Journal of Emergency Management*, vol. 13 (1), pp. 37—51.
3. Wallace, Z. C. (2024), "Forecasters, Emergency Managers, and Residents: Building Better Risk Communication", *Journal of Emergency Management*, vol. 22 (3), pp. 235—48.
4. Heseleva, N. V. and Zaritska, N. M. (2013), "Emergent properties of the system", *Business Inform*, vol. 7, pp. 93—97.
5. Gurochkina, V. V. (2019), "Emergence as a phenomenon of complex economic systems", *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 6 (1), pp. 60—68.
6. Popov, S. and Tarnovskyi, V. (2021), "Emergence of management as a key paradigm in organizational governance", *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*, vol. 19 (38).
7. Grebeshkova, O. M. (2009), "Emergence in the strategic process of enterprises", *Formation of Market Economy*, vol. 22, pp. 129—137.
8. Bashynska, I., Alnuaimi, H. and Alhammadi, T. (2020), "Risk management in emergency situations", *Economics. Finances. Law.*, vol. 2/1'2020, pp. 6—9.
9. Zainchovska, M. and Korogodova, O. (2019), "The impact of transnational corporations on the development of emerging economies (on the example of the Republic of Korea)", *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 8, pp. 34—39.
10. Rus-Poltavska, A. (2016), "The key factor in achieving the goals of an emergent economy", *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, vol. 6, pp. 10—14.

Стаття надійшла до редакції 31.10.2024 р.