

УДК 005.21:005.95+330.342

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-1834/2025-11.1>**Бринзело Д.О.**здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти  
*Дніпровський державний університет внутрішніх справ*  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-0979-1697>**Brinzelo Dmytro***Dnipro State University of Internal Affairs*

## **ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

## **FORMATION OF AN EFFECTIVE STRATEGY FOR MANAGEMENT OF THE INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE NATIONAL ECONOMY**

Стаття присвячена розробці теоретичних і прикладних основ формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом національного господарства в умовах динамічних викликів. Метою статті є обґрунтування принципів і механізмів формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом, спрямованої на підвищення інноваційної активності, конкурентоспроможності національного господарства та забезпечення сталого розвитку. Проаналізовано компоненти інтелектуального потенціалу та чинники їх розвитку для України. Визначено інтелектуальний потенціал як системний ресурс, що охоплює людський капітал, науково-технологічні можливості, інформаційні ресурси та інституційні умови. Запропоновано етапи формування стратегії: аналіз стану, визначення цілей, розробка інструментів, реалізація та моніторинг. Рекомендації включають створення інноваційної інфраструктури, модернізацію освіти, стабільне фінансування науки та міжнародне співробітництво.

**Ключові слова:** інтелектуальний потенціал, стратегія управління, національне господарство, людський капітал, інновації, економічний розвиток.

The article is devoted to the development of theoretical and applied foundations for the formation of an effective strategy for managing the intellectual potential of the national economy in conditions of dynamic challenges. The study analyzes the role of intellectual resources in ensuring competitiveness and sustainable development of the economy. In the context of global competition and the transition to a knowledge-based economy, intellectual potential is a key factor in economic growth and national security. Insufficient systematic management of intellectual resources, weak integration of science, education and business, and non-adaptation to technological changes determine the relevance of developing strategies for the implementation of intellectual potential. The purpose of the article is to substantiate the principles and mechanisms for forming a strategy for managing intellectual potential, aimed at increasing innovative activity, competitiveness of the national economy and ensuring sustainable development. The research was conducted using a systemic approach, comparative analysis methods, assessment of the state of intellectual capital and literature review. The components of intellectual potential (human capital, scientific and technological, information and communication, institutional and managerial) and factors of their development for Ukraine were analyzed. Intellectual potential was defined as a systemic resource that includes human capital, scientific and technological capabilities, information resources and institutional conditions. The stages of strategy formation were proposed: analysis of the state, definition of goals, development of tools, implementation and monitoring. Recommendations include the creation of innovative infrastructure, modernization of

education, stable financing of science and international cooperation. Further research should focus on the development of models for monitoring intellectual capital, adaptation of strategies to regional specifics and institutional instability, as well as on improving mechanisms for integrating science, education and business to strengthen the innovation ecosystem.

**Keywords:** intellectual potential, management strategy, national economy, human capital, innovation, economic development.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та переходу до економіки знань інтелектуальний потенціал набуває стратегічного значення як ключовий фактор довгострокового економічного зростання, національної безпеки та соціального прогресу. Проте в багатьох країнах, зокрема і в Україні, механізми формування та реалізації ефективної стратегії управління інтелектуальними ресурсами залишаються фрагментарними, недостатньо системними та слабо адаптованими до динамічних викликів зовнішнього середовища. Низький рівень інтеграції науки, освіти, бізнесу та державної політики в єдину інноваційну екосистему ускладнює повноцінну реалізацію наявного людського і науково-технологічного потенціалу. У цьому контексті дослідження, спрямоване на розробку теоретичних і прикладних основ стратегічного управління інтелектуальним потенціалом національного господарства, є вкрай актуальним і необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку економіки в середньотривалій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У процесі формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом національного господарства важливо враховувати комплексний характер інформаційного та інтелектуального середовищ. Босак І.М. і Данилович-Кропивницька М.Л. акцентують на необхідності врахування світового досвіду побудови систем інформаційної безпеки як складової публічного управління, що є фундаментальним для стійкого розвитку економіки знань [1]. Дикий А.П., Дика О.С. та інші підкреслюють, що понятійно-категоріальний апарат інформаційної безпеки в контексті національної безпеки

України має бути інтегрований у стратегії інтелектуального розвитку [2].

Захаров М.В. наголошує на тому, що в умовах війни питання інформаційного середовища набуває критичної ваги, що безпосередньо впливає на управління інтелектуальними ресурсами держави [3]. Водночас Кучменко В.О. і Єнічев М.І. підкреслюють, що інформаційна безпека є невід'ємною складовою забезпечення національної економічної стабільності та розвитку інноваційного потенціалу [4]. Вчені Македон В.В. та Маковецька А.О. акцентують увагу на важливості інформаційного забезпечення економічної безпеки підприємств, що створює основу для адаптації стратегій управління інтелектуальним капіталом в умовах ринкової нестабільності [5; 7]. Питання теоретичного осмислення та практичного впровадження механізмів інформаційної безпеки детально розкривають також Милосердна І.М. [8] і Смотрич Д., Браїлко Л., які аналізують особливості роботи в умовах воєнного стану [9]. Таким чином, сучасна наукова думка визначає, що для формування дієвої стратегії розвитку інтелектуального потенціалу необхідним є інтегративний підхід, який об'єднує інформаційну безпеку, інституційну стійкість і інноваційний розвиток національної економіки.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри численні дослідження у сфері інтелектуального розвитку, досі залишаються недостатньо висвітленими питання інтеграції інтелектуального потенціалу в довгострокову стратегію національного господарства з урахуванням регіональної специфіки, інституційної нестабільності та глобальних викликів. Невирішеними також залишаються механізми системного моніторингу стану інтелектуального капіталу, взаємодії держави, науки та бізнесу в

межах єдиної стратегічної моделі, а також питання адаптації стратегій до динамічних змін технологічного середовища, що потребує подальшого комплексного наукового аналізу та розроблення ефективних управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Мета статті – розробити прикладні рекомендації щодо формування ефективної стратегії управління інтелектуальним потенціалом національного господарства.

Завдання дослідження:

- дослідити чинники, що впливають на розвиток інтелектуального потенціалу України, з урахуванням глобальних викликів, регіональної специфіки та інституційної нестабільності;
- проаналізувати сучасні наукові підходи до стратегічного управління інтелектуальними ресурсами та визначити їх адаптацію до умов національної економіки;
- розробити пропозиції щодо створення інноваційної інфраструктури, модернізації системи освіти, стабільного фінансування науково-технічної діяльності та активізації міжнародного співробітництва у сфері науки та інновацій;
- запропонувати моделі моніторингу стану інтелектуального капіталу та механізми адаптації стратегій розвитку до динамічних змін глобального технологічного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах глобалізації, інтенсивного науково-технологічного розвитку та переходу до цифрової економіки поняття інтелектуального потенціалу поступово набуває ключового значення в контексті формування стратегії національного розвитку, оскільки саме він визначає рівень конкурентоспроможності країни, її здатність до інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення стійкого соціально-економічного зростання.

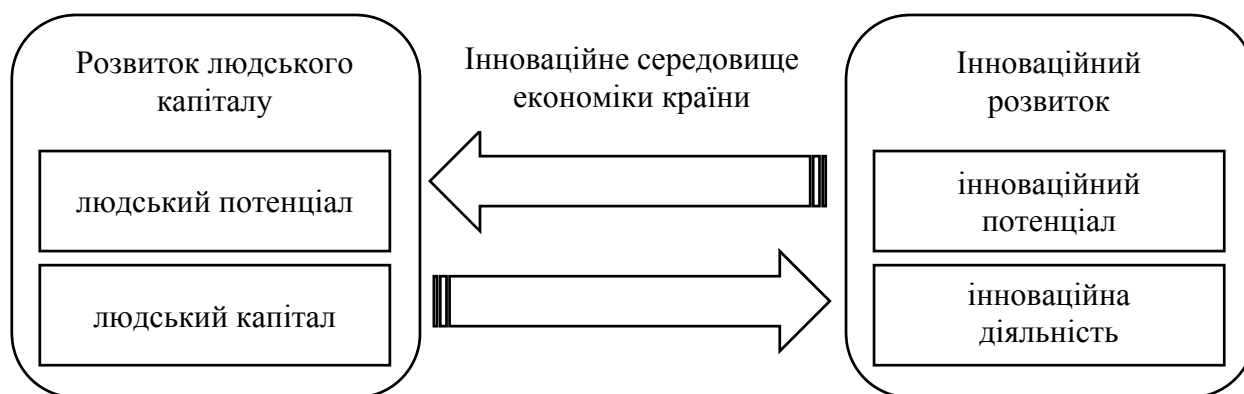
Інтелектуальний потенціал у науковій літературі розглядається як складний, багаторівневий і багатокомпонентний феномен, що охоплює сукупність знань, умінь, навичок, творчих здібностей, професійних компе-

тенцій, інноваційних орієнтацій і морально-етичних засад, які притаманні як окремим індивідам, так і суспільству загалом, включаючи інститути освіти, науки, культури, бізнесу та управління, здатні створювати, накопичувати, трансформувати та застосовувати знання задля забезпечення ефективного функціонування економіки, соціального прогресу і національної безпеки.

Важливо наголосити, що інтелектуальний потенціал є не лише сумою інтелектуальних здібностей населення або працівників, а й результатом взаємодії освітньої системи, наукових досліджень, підприємницького середовища та державної політики, які формують сприятливе інституційне середовище для розвитку знань економіки, де головним ресурсом стає не капітал або земля, а інтелект і здатність до продукування нових ідей, технологій та інноваційних рішень [3, с. 253].

Структурно інтелектуальний потенціал може бути поділений на кілька ключових компонентів, серед яких зазвичай виокремлюють: людський капітал, що охоплює рівень освіти, кваліфікацію, професійні навички та здібності працівників; науково-технологічний потенціал, представлений системою наукових установ, інноваційних центрів, дослідницької інфраструктури та результатами наукових розробок; інформаційно-комунікаційний потенціал, що відображає здатність до обміну, зберігання та обробки інформації; а також інституційно-управлінський компонент, який включає організаційні, правові та економічні умови, що сприяють або стримують розвиток інтелектуального ресурсу на рівні держави, регіону чи окремої галузі (рис. 1).

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що інтелектуальний потенціал є системною категорією, яка не тільки відображає поточний рівень розвитку людських, інституційних та інформаційних ресурсів, але й виступає передумовою довгострокового економічного зростання, соціальної стабільності та стратегічної модернізації національного господарства в умовах постіндустріальної трансформації [14, с. 486].



**Рис. 1. Формування взаємозв'язків процесів розвитку людського капіталу та інноваційного розвитку в просторі національного господарства**

*Джерело: сформовано на основі [2; 13]*

Інтелектуальний потенціал у системі національного господарства виконує не лише функцію внутрішнього ресурсу інноваційного розвитку, а й стає ключовим чинником формування нової якості економічного зростання, оскільки саме завдяки його активізації відбувається трансформація традиційних виробничих моделей у більш адаптивні, гнучкі та високотехнологічні системи, здатні забезпечити конкурентні переваги у глобальному середовищі. Особливу значущість інтелектуального потенціалу для національного господарства зумовлює той факт, що в умовах знаннєвої економіки капіталізація підприємств і країн у цілому все менше залежить від матеріальних активів і все більше від нематеріальних, серед яких головне місце займають знання, технології, ноу-хау, патенти, авторські права, а також здатність генерувати нові продукти і технологічні рішення, що надають високий мультиплікативний ефект для економіки (рис. 2).

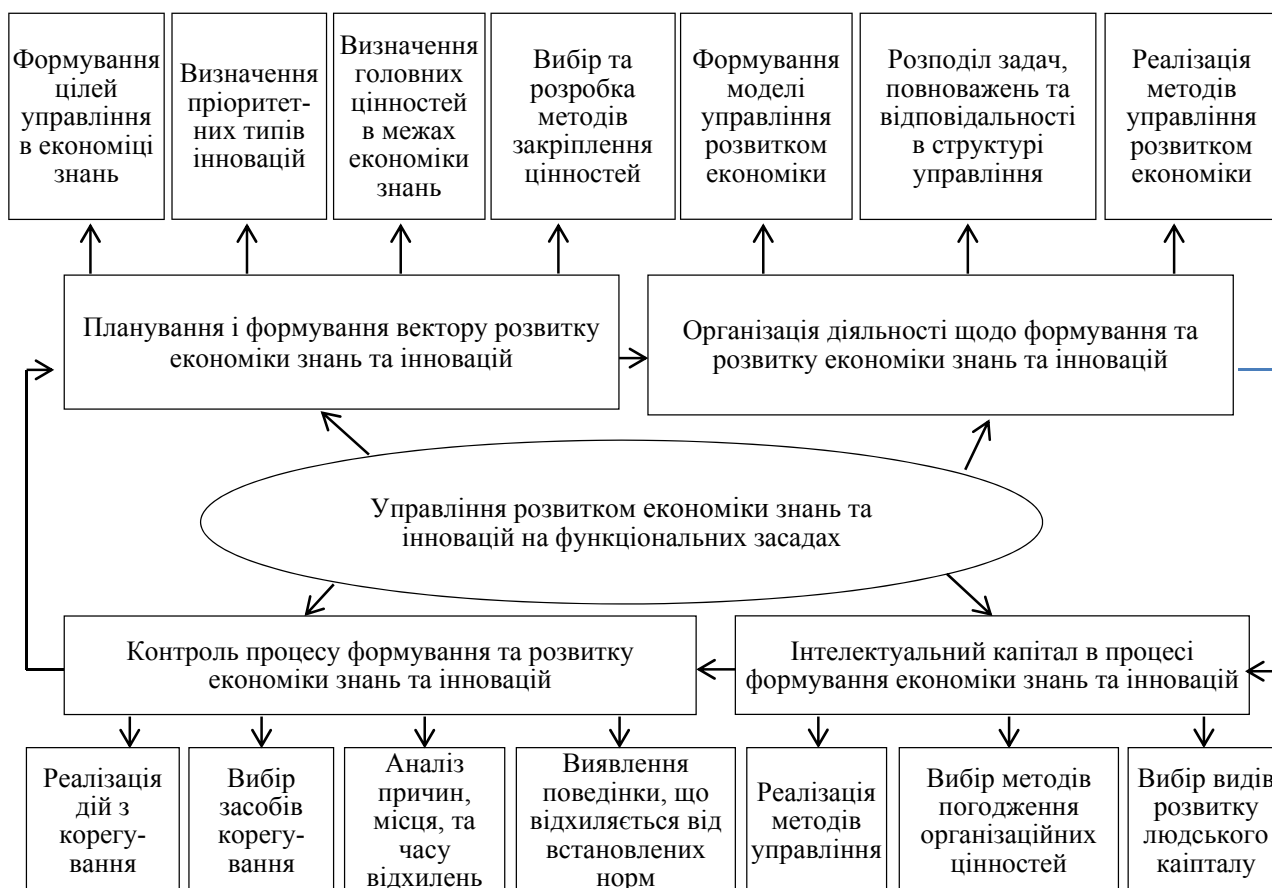
Під стратегією управління інтелектуальним потенціалом у контексті національної економіки розуміється цілісний, науково обґрунтований, системно організований процес формування цілей, пріоритетів, напрямів, механізмів і інструментів розвитку інтелектуальних ресурсів країни, спрямований на забезпечення їхньої максимальної мобілізації, продуктивного використання та стратегічного оновлення в інтересах суспільного добробуту, економіч-

ного зростання та посилення позицій держави у глобальній конкуренції [10, с. 152].

Стратегія управління інтелектуальним потенціалом повинна мати довгострокову орієнтацію, ґрунтуватися на принципах випереджувального розвитку, гнучкості та адаптивності, водночас поєднуючи елементи централізованого державного регулювання із розвитком саморегульованих інтелектуальних спільнот, інноваційних кластерів та партнерства між державою, бізнесом, наукою й освітою. Крім того, важливо наголосити, що ефективна стратегія управління інтелектуальним потенціалом має бути інтегрована у загальну стратегію соціально-економічного розвитку країни, оскільки інтелектуальні ресурси є базою для реалізації всіх інших стратегічних напрямів – від розвитку високотехнологічних виробництв і цифрової трансформації економіки до забезпечення енергетичної безпеки, екологічної стійкості та соціальної інклюзії.

Стратегічний розвиток інтелектуального потенціалу є складним, багатовекторним процесом, на який впливає низка взаємопов'язаних чинників, що визначають можливості країни щодо ефективного накопичення, збереження, відтворення і використання інтелектуальних ресурсів.

Першим ключовим чинником є рівень розвитку системи освіти, оскільки саме вона забезпечує базову підготовку людського капіталу, формує фундаментальні



**Рис. 2. Вплив інновацій та інтелектуального капіталу на розвиток національної економіки**

Джерело: розроблено автором

знання, навички критичного мислення, творчі здібності та спроможність до постійного навчання впродовж життя, що є обов'язковою умовою для функціонування у сучасній знаннєвій економіці. Якість і доступність освіти, ступінь її інтеграції із потребами ринку праці та науково-інноваційного середовища визначають стартові можливості країни щодо розвитку інтелектуального потенціалу [6, с. 202].

Дійсно, економіка знань відіграє важливу роль у розвитку підприємств та системи управління. Застосування методів управління знаннями покращує якість роботи, підвищує продуктивність та ефективність, а також створює більш інноваційне середовище. Ефективне застосування методів управління знаннями в реальних компаніях підтверджує необхідність впровадження економіки знань у діяльність компаній [15, с. 110].

Наприклад, такі компанії, як Google, Siemens, Procter & Gamble та Toyota, є яскравими прикладами успішних компаній, які активно впроваджують елементи економіки знань у систему управління.

Другим чинником виступає стан науково-технологічної бази, який охоплює рівень фінансування наукових досліджень і розробок (R&D), ефективність наукових установ, кількість і якість патентів, винаходів, наукових публікацій, міжнародних наукових колаборацій, що безпосередньо впливає на можливість генерації нових знань, технологій та інноваційних продуктів, необхідних для економічного зростання і соціального прогресу.

Третім важливим чинником є наявність розвиненої інноваційної інфраструктури, яка включає технопарки, бізнес-інкубатори, венчурні фонди, акселератори стартапів, мережі університетських дослідницьких



центрів, що створюють екосистему для комерціалізації знань і забезпечують трансфер технологій із наукового середовища до економіки.

Четвертим чинником є інституційне середовище, тобто наявність сприятливого правового, адміністративного та економічного клімату, який стимулює інвестиції в людський капітал, науку та інновації, захищає права інтелектуальної власності, сприяє розвитку підприємництва і партнерства між різними секторами суспільства.

П'ятий чинник пов'язаний із соціально-культурними особливостями розвитку країни, зокрема рівнем цінності знань у суспільстві, мотивацією до навчання та саморозвитку, рівнем довіри до науково-освітніх інституцій, поширенням культури інновацій та підтримкою творчого підприємництва.

Окремо варто виокремити вплив глобальних трендів, таких як цифровізація економіки, четверта промислова революція, зростання ролі штучного інтелекту, біотехнологій, нових енергетичних технологій, що висувають нові вимоги до структури та якості інтелектуального потенціалу і змушують країни активно адаптувати свої стратегії розвитку. Таким чином, інтелектуальний потенціал виступає основою формування інтелектуального капіталу, який має здатність зростати за рахунок використання у процесах навчання, досліджень, інноваційної діяльності та управління, створюючи цим самим нові економічні цінності й сприяючи підвищенню ефективності національної економіки в цілому [12].

Формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом має спиратися на системний і багаторівневий підхід, який передбачає проходження ряду послідовних етапів, кожен з яких є критично важливим для досягнення стратегічних цілей і передбачає глибоке аналітичне опрацювання, чітке визначення пріоритетів, обґрунтований вибір інструментів впливу, ефективну реалізацію заходів та постійний моніторинг і коригування процесу управління.

Першим етапом є аналіз поточного стану інтелектуального потенціалу, який перед-

бачає всебічну оцінку наявних ресурсів, можливостей і обмежень, що існують у сфері освіти, науки, технологій, інновацій та управління людськими ресурсами, при цьому особливу увагу слід приділяти виявленню слабких місць, таких як нерівномірний доступ до якісної освіти, недостатня фінансова підтримка наукових досліджень, низький рівень комерціалізації інновацій або проблеми «витоку мізків», які суттєво обмежують ефективність використання інтелектуального капіталу національної економіки.

Другим етапом виступає визначення стратегічних цілей, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі, при цьому доцільно сформулювати як загальну стратегічну мету, наприклад, підвищення інноваційної активності національного господарства через розвиток інтелектуального капіталу, так і окремі операційні цілі, пов'язані із розширенням освітнього доступу, стимулюванням наукових досліджень, підтримкою стартап-екосистем або розвитку цифрової грамотності населення [11, с. 137].

Третім етапом є розробка комплексу інструментів реалізації стратегії, серед яких можна виділити нормативно-правові механізми (створення сприятливої законодавчої бази для розвитку інноваційної діяльності), фінансово-економічні стимули (податкові пільги для інноваційних компаній, гранти на дослідження), інституційні засоби (розвиток технопарків, бізнес-інкубаторів, наукових центрів) та соціальні програми (підтримка талантів, популяризація науки і техніки серед молоді).

Четвертий етап – реалізація стратегії, яка передбачає розробку детальних планів заходів, визначення відповідальних органів і установ, формування механізмів координації зусиль держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства, а також забезпечення належного ресурсного забезпечення стратегічних ініціатив, при цьому важливо, щоб реалізація стратегії супроводжувалася активним залученням зацікавлених сто-

рін та забезпеченням прозорості процесів прийняття рішень.

П'ятим етапом є моніторинг та оцінювання результатів реалізації стратегії, який має бути безперервним процесом, спрямованим на відстеження виконання поставлених завдань, виявлення відхилень від планових показників, аналіз ефективності застосованих заходів і прийняття рішень про необхідність коригування стратегії з урахуванням нових викликів, змін у зовнішньому середовищі чи появи нових можливостей.

Незважаючи на позитивні тенденції розвитку цифровізації, інноваційної активності та зростання ролі освіти і науки в економіці України за останнє десятиріччя, рівень використання наявного інтелектуального потенціалу залишається недостатнім для забезпечення високих темпів економічного зростання, технологічної незалежності та інтеграції до глобальних ланцюгів створення інноваційної продукції, що зумовлює необхідність удосконалення існуючих стратегічних підходів до управління інтелектуальним потенціалом на національному рівні.

По-перше, це розробка комплексної національної стратегії розвитку інтелектуального потенціалу, яка б інтегрувала пріоритети у сферах освіти, науки, інновацій, цифрової економіки та людського розвитку в єдину цілісну політику, при цьому стратегія повинна базуватися на принципах довгостроковості, гнучкості, міжсекторальної координації та орієнтації на результати.

По-друге, це забезпечення стабільного та достатнього фінансування сфери освіти і науки, причому не лише за рахунок державного бюджету, а й через стимулювання приватних інвестицій, розвиток державно-приватного партнерства у сфері досліджень та інновацій, створення спеціалізованих венчурних фондів для підтримки наукоємних стартапів та інноваційних підприємств.

Третьою пропозицією виступає створення інноваційної інфраструктури, яка включатиме розгалужену мережу технопарків, науково-дослідних центрів, бізнесінкубаторів, акселераторів стартапів, що

забезпечуватимуть трансфер технологій, комерціалізацію наукових розробок та формування екосистеми підтримки інтелектуального підприємництва.

Четверта пропозиція стосується модернізації системи освіти, яка має забезпечувати розвиток креативності, критичного мислення, підприємницьких навичок та цифрової компетентності учнів і студентів, при цьому важливо створити умови для гнучкого поєднання академічної освіти, професійної підготовки і безперервного навчання протягом життя, що дозволить формувати трудові ресурси нового покоління, здатні працювати у високотехнологічних секторах економіки [4].

П'ятою пропозицією є активізація міжнародного співробітництва у сфері науки, освіти та інновацій, що передбачає участь українських науковців у міжнародних дослідницьких проєктах, залучення до глобальних інноваційних мереж, спільне створення науково-дослідних центрів, обмін знаннями, технологіями і найкращими практиками.

Шостою важливою пропозицією виступає створення системи моніторингу та оцінювання інтелектуального потенціалу країни, яка б забезпечувала регулярний збір і аналіз даних про стан людських ресурсів, рівень розвитку науки, інноваційної активності, якість освітніх послуг та інституційні умови для розвитку знань, що дозволить оперативно реагувати на проблеми та коригувати стратегію на основі достовірної інформації. Таким чином, удосконалення стратегії управління інтелектуальним потенціалом в Україні має базуватися на комплексному, інтегрованому підході, який поєднує цілеспрямовані інвестиції у розвиток людського капіталу, стимулювання інноваційної діяльності, модернізацію освітніх і наукових інституцій та активне залучення України до глобальної економіки знань.

**Висновки.** У результаті дослідження встановлено, що інтелектуальний потенціал як системна категорія об'єднує людський капітал, науково-технологічні можливості, інформаційно-комунікаційні ресурси та

інституційно-управлінські умови. Особливості взаємодії цих компонентів у процесах накопичення, відтворення та трансформації знань забезпечують здатність країни адаптуватися до динамічних змін на світовому ринку. Оцінка сучасного стану використання інтелектуального потенціалу в Україні виявила ряд проблем: недостатню взаємодію між освітніми, науковими та бізнес-структурами, фрагментарність інноваційної інфраструктури, низький рівень комерціалізації наукових розробок, обмежене залучення приватних інвестицій у сферу інновацій та слабку інтеграцію інтелектуального капіталу у стратегії соціально-економічного розвитку.

Обґрунтовано основні принципи формування стратегії управління інтелекту-

альним потенціалом, зокрема: системність, випереджувальний розвиток, адаптивність до зовнішніх змін, інтеграція науки, освіти та бізнесу, акцент на людський капітал як основний драйвер інноваційного зростання та соціально-економічної модернізації. Розроблено концептуальну модель етапів формування стратегії управління інтелектуальним потенціалом, яка передбачає аналіз поточного стану ресурсів, визначення стратегічних та операційних цілей, розробку механізмів реалізації через модернізацію освіти, розвиток інноваційної інфраструктури, підтримку науково-технологічних досліджень, стимулювання стартап-екосистем та міжнародного співробітництва, а також запровадження системи моніторингу та коригування стратегії.

### Список літератури:

1. Босак І. М., Данилович-Кропивницька М. Л. Аналіз світового досвіду формування системи інформаційної безпеки в контексті публічного управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2024. № 58. С. 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-9>
2. Дикий А. П., Дика О. С., Наумчук К. М., Тростенюк Т. М. Понятійно-категоріальний апарат інформаційної безпеки України в забезпеченні національної безпеки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4. С. 23–31.
3. Захаров М. В. Концептуалізація підходів до забезпечення інформаційної безпеки держави в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Том 34 (73), № 1. С. 252–253. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/44>
4. Кучменко В. О., Єнічев М. І. Місце інформаційної безпеки як важливої складової національної безпеки. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 159–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/24>
5. Мазепа С. Забезпечення інформаційної безпеки в Україні: перспективи адміністративно-правового регулювання. *Актуальні проблеми правознавства*. 2024. № 1 (37). С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.01.092>
6. Македон В. В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Вип. 126. Харків : ХНТУСГ, 2012. С. 198–206.
7. Македон В. В., Маковецька А. О. Інформаційне забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах ринкової нестабільності. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2023. № 12. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477>
8. Милосердна І. М. Інформаційна безпека як елемент національної безпеки: теоретичний вимір та особливості впровадження. *Політологічний вісник*. 2024. № 4. С. 179–186. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.26>
9. Смотрич Д., Браїлко Л. Інформаційна безпека в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Вип. 77, Ч. 2. С. 121–127. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20>
10. Чмир Я. Сучасні проблеми інформаційної безпеки України та перспективні напрями їх вирішення. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2022. № 2(62). С. 149–154. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-23](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-23)
11. Шевчук М. О. До питання генези поняття інформаційної безпеки як складової національної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Т. 2. № 78. С. 134–139. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285994/280058>
12. Makedon V., Trachova D., Myronchuk V., Opalchuk R., Davydenko O. The development and characteristics of sustainable finance. In A. Hamdan (Ed.), *Achieving sustainable business through AI, technology education and computer science (Studies in Big Data)*. 2024. Vol. 163. pp. 373–382. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_31)



13. Mentukh N. F., Shevchuk O. R., Verbitska M. V., Kuz T. V. Ensuring Information Security: Comparative Legal Aspect. *Central European Management Journal*. 2023. No 31 (3). P. 74–87.
14. Taherdoost H. Cybersecurity vs. Information Security. *Procedia Computer Science*. 2022. Volume 215. P. 483–487. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.050>
15. Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. *Editorial board of scientific journal «Philosophy, economics and law review»*. 2023. Volume 1. No. 1. P. 103–115.

### References:

1. Bosak I. M., Danylovykh-Kropyvnytska M. L. (2024) Analiz svitovoho dosvidu formuvannya systemy informatsiynoyi bezpeky v konteksti publichnoho upravlinnya [Analysis of global experience in the formation of an information security system in the context of public administration]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 58, 65–70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-2675/2024-58-9> (in Ukrainian)
2. Dykyi A. P., Dyka O. S., Naumchuk K. M., Trosteniuk T. M. (2022) Ponyatiyno-katehorial'nyy aparat informatsiynoyi bezpeky Ukrainy v zabezpechenni natsional'noyi bezpeky [Conceptual-categorical apparatus of Ukraine's information security in ensuring national security]. *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 4, 23–31. (in Ukrainian)
3. Zakharov M. V. (2024) Kontseptualizatsiya pidkhodiv do zabezpechennya informatsiynoyi bezpeky derzhavy v umovakh viyny [Conceptualization of approaches to ensuring state information security in conditions of war]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 34 (73)(1), 252–253. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/44> (in Ukrainian)
4. Kuchmenko V. O., Yenichev M. I. (2024) Mistse informatsiynoyi bezpeky yak vazhlyvoyi skladovoyi natsional'noyi bezpeky [The place of information security as an important component of national security]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya*, 4, 159–160. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/24> (in Ukrainian)
5. Mazepa S. (2024) Zabezpechennya informatsiynoyi bezpeky v Ukraini: perspektyvy administrativno-pravovoho rehulyuvannya [Ensuring information security in Ukraine: prospects of administrative-legal regulation]. *Aktual'ni problemy pravoznavstva*, 1 (37), 92–96. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2024.01.092> (in Ukrainian)
6. Makedon V. V. (2012) Doslidzhennya protsesiv zabezpechennya sotsial'noyi vidpovidal'nosti u providnykh modelyakh korporativnoho upravlinnya [Research of social responsibility provision processes in leading models of corporate governance]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, 126, 198–206. (in Ukrainian)
7. Makedon V. V., Makovetska A. O. (2023) Informatsiine zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv v umovakh rynkovoi nestabil'nosti [Information support of enterprise economic security in conditions of market instability]. *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka". Seriya: "Ekonomichni nauky"*, 12. Available at: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/12/9477>. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9477> (in Ukrainian)
8. Myloserdna I. M. (2024) Informatsiyna bezpeka yak element natsional'noyi bezpeky: teoretychnyy vymir ta osoblyvosti vprovadzhennya [Information security as an element of national security: theoretical dimension and implementation features]. *Politologichnyy visnyk*, 4, 179–186. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-4.26> (in Ukrainian)
9. Smotrych D., Brailko L. (2023) Informatsiyna bezpeka v umovakh voyennoho stanu [Information security under martial law]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, 77(2), 121–127. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.2.20> (in Ukrainian)
10. Chmyr Ya. (2022) Suchasni problemy informatsiynoyi bezpeky Ukrainy ta perspektyvni napryamy yikh vyrishennya [Modern problems of information security of Ukraine and promising directions for their solution]. *Naukovi pratsi Mizhrégional'noyi Akademiyi upravlinnya personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnya*, 2(62), 149–154. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-23](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-23) (in Ukrainian)
11. Shevchuk M. O. (2023) Do pytannya henezy ponyattya informatsiynoyi bezpeky yak skladovoyi natsional'noyi bezpeky [On the issue of the genesis of the concept of information security as a component of national security]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Pravo*, 2(78), 134–139. Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285994/280058> (in Ukrainian)
12. Makedon V., Trachova D., Myronchuk V., Opalchuk R., Davydenko O. (2024) The development and characteristics of sustainable finance. In A. Hamdan (Ed.), *Achieving sustainable business through AI, technology education and computer science (Studies in Big Data)*, 163, 373–382. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-031-73632-2_31)
13. Mentukh N. F., Shevchuk O. R., Verbitska M. V., Kuz T. V. (2023) Ensuring information security: Comparative legal aspect. *Central European Management Journal*, 31(3), 74–87.
14. Taherdoost H. (2022) Cybersecurity vs. Information Security. *Procedia Computer Science*, 215, 483–487. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.12.050>
15. Khaminich S., Heti K. (2023) The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. *Editorial board of scientific journal "Philosophy, economics and law review"*. Volume 1. No. 1. P. 103–115.