

Л. А. Євчук,
д. е. н., професор,
тимчасово виконуючий обов'язки завідувача кафедри економіки та підприємництва,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили
<https://orcid.org/0000-0002-6699-3768>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.7.7

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

L. Yevchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Temporary Acting Head of the Department of Economics and Entrepreneurship, Petro Mohyla Black Sea National University

STRATEGIC PLANNING OF THE BUSINESS ENTITIES DEVELOPMENT AS A TOOL FOR RISK MANAGEMENT IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті автор обґрунтовує роль стратегічного планування розвитку підприємства у його виживанні та формуванні стійкості в умовах великої турбулентності зовнішнього середовища. Автор поєднує елементи класичних моделей стратегічного планування з досвідом функціонування та успішного розвитку українських підприємств в умовах викликів війни, де українські підприємці створили прецедент моделі дій за високого ризику та невизначеності зовнішнього середовища.

Наведено основний зміст критики концепції стратегічного планування з боку науковців, зі змістом якої автор статті погоджується і доповнює обґрунтування власними дослідженнями досвіду розвитку українських підприємств. Автор розкрив зміст сучасних трендів взаємовідносин з конкурентами та тенденцій у споживацьких вподобаннях та вимогах. Обґрунтовано необхідність розвитку ключових компетенцій для власників бізнесу та вищого керівництва у сучасних реаліях: вміння гнучкого реагування, швидкої адаптації діяльності до змін бізнес-середовища, а також здатність фокусуватися на майбутньому.

The author substantiates the role of strategic planning of the enterprise development for its survival and stability in conditions of the external environment great turbulence. The author combines the elements of strategic planning classical models with the experience of functioning and successful development of Ukrainian enterprises under the challenges of war. The author shows that Ukrainian entrepreneurs have created a precedent for the actions model under high risk and uncertainty of the external environment.

A large number of scientific works describe the rules of companies operating in crisis conditions. In recent years, Ukrainian entrepreneurs have faced new challenges. Entrepreneurs had to quickly find innovative solutions to overcome these challenges. Ukrainian business is forced to continue working and developing activities in conditions of great risks and uncertainty. Research shows that a growth mindset and forward thinking are key to overcoming obstacles and running a successful business. In times of crisis, it is important to adapt to new conditions and plan development for the future.

The author of the article presents the main content of the concept criticism of strategic planning: the developed strategies do not take into account unforeseen changes. The author complements the position of scientists with the results of his own research on the experience of the Ukrainian enterprises development.

The article discloses certain aspects of the main factors of the development strategy working out. These are defined development goals, enterprise resources, assessment of external environmental factors, interests, requests, needs of consumers. Competition is a key factor in the external environment. Cooperation with competitors has become an effective tool for innovative anti-crisis solutions. The author described the content of modern trends in consumer preferences and requirements. The demand for high-quality, inexpensive goods is growing. Consumers are increasing their demand for impressions, additional receiving of pleasant emotions for the purchased product/service.

The author concludes that strategic planning is important for ensuring the stability of the enterprise in conditions of risk and great uncertainty of the future. Flexible response, quick activities adaptation to changes in the business environment is the basis of the company further development. Adaptation forced companies to reduce the planning horizon to three months.

The article substantiates the need for the development of key competencies for business owners and senior management in modern realities: the ability to respond flexibly, quickly adapt activities to changes in the business environment, as well as the ability to focus on the future.

Ключові слова: адаптація, невизначеність, ризик, розвиток підприємства, стійкість, стратегічне планування.

Key words: adaptation, uncertainty, risk, enterprise development, sustainability, strategic planning.

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

Численна кількість наукових робіт присвячена питанням функціонування суб'єктів підприємництва в умовах кризи. В останні роки українські підприємці зустрілися з новими викликами, задля подолання яких їм довелося дуже швидко знаходити інноваційні рішення. Сьогодні український бізнес опинився перед лицем значних ризиків та невизначеностей. І в таких умовах йому потрібно продовжувати працювати та розвивати діяльність. Попри загальноприйняте уявлення, що високий рівень ризику та невизначеність можуть обмежувати можливості для росту та стратегічного планування, реальність інша. Психологи підкреслюють, що орієнтація на розвиток та думки про майбутнє є ключовими для подолання перешкод і успішного ведення бізнесу.

Відома у всьому світі аналітична компанія "Gallup", яка вже понад 85 років спеціалізується на вивченні громадської думки, провела опитування серед українців. Використовуючи шкалу Кантріла, де респондентам пропонується оцінити рівень свого життя від 0 до 10, виявлено, що у 2023 році середня оцінка життя українцями знизилася до 4,7 з 5,3 у 2021 році. Проте, їхній погляд на майбутнє за наступні п'ять років досяг історичного максимуму в 7,9, що є значно вищим за показники до війни. Незважаючи на військові дії, українці продовжують вірити в світле майбутнє, демонструючи незламний оптимізм та стійкість перед викликами сьогодення [1]. Отже, орієнтація на майбутнє може слугувати потужним засобом стратегії подолання кризи та забезпечення виживання. Це підкреслює важливість позитивного бачення майбутнього як ключового елемента для підтримки морального духу та мотивації в непростих обставинах.

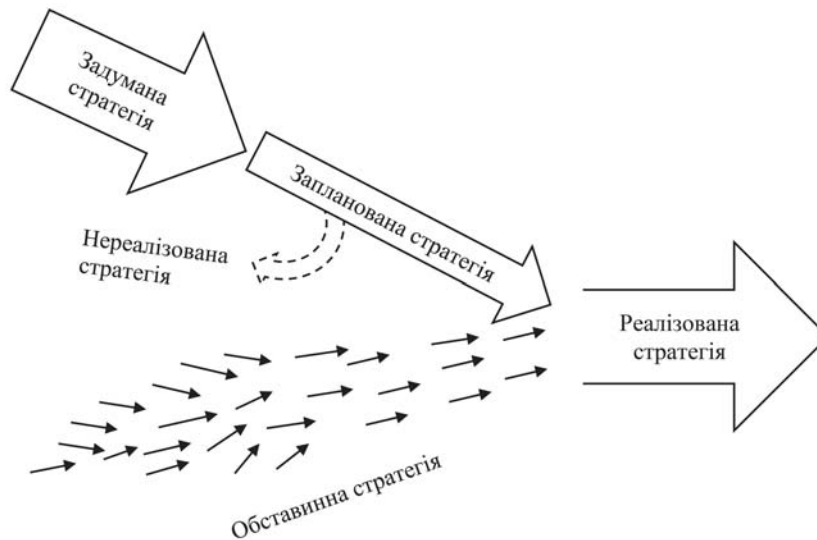


Рис. 1. Схема процесу видозміни стратегії підприємства

Джерело: [9, с. 21].

Досвід українських компаній у перші дні війни свідчить про ефективність такої стратегії. У часи кризи важливо адаптуватися до нових умов та планувати розвиток на майбутнє. Співзасновник "Uklon" Сергій Смуєв ділиться, що під час повномасштабного вторгнення для них було важливо забезпечити безперебійну роботу сервісу. Вони продовжували працювати без зупинки, на відміну від їхніх конкурентів [7]. Олександр Сивак, засновник та керівник компанії "Стратег Україна", яка виробляє іграшки під маркою "Strateg", вважає запуск нових продуктів під час війни ключем до виживання та розвитку їх бізнесу. У той час як конкуренти розпродавали залишки, "Стратег Україна" активно закуповувала картон та випускала новинки, що мали великий попит. За два роки компанія реалізувала 2 мільйони патріотичних ігор та представила понад 200 нових продуктів [2].

Наведені приклади демонструють, що ключем до виживання підприємств є здатність продовжувати роботу навіть у найскладніших умовах, включаючи ризики фізичного знищення активів через військові дії, економічні виклики, власні помилкові рішення. Підприємства, які вижили, використовували свій негативний досвід як можливість для навчання та адаптації, що сприяло їх подальшому розвитку. Стратегічне планування відіграє важливу роль у цьому процесі. Воно дозволяє організаціям формувати довгострокові плани, враховуючи їх унікальну історію та поточні обставини.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням стратегічного планування присвячені роботи провідних зарубіжних та українських вчених, зокрема І. Ансоффа, О. Віханського, П. Дойля, П. Друкера, Ф. Котлера, С. Левіцкі [8], Г. Мінцберга [9], А. Стрікланда, Т. Харченко, І. Чугунова, З. Шершньової, інших. В роботах детально обгрунтовано процес та етапи розробки стратегій розвитку, формування стратегічного набору підприємства. У той же час динамічні зміни зовнішнього середовища, високий ризик та невизначеність функціонування суб'єктів підприємницької діяльності в

Україні вимагають доповнення класичних розробок науковців елементами моделей виживання та стійкості в умовах жорстких викликів сьогодення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою цієї статті є аналіз та обгрунтування важливості стратегічного планування розвитку підприємства у процесі забезпечення його стійкості в контексті непередбачуваності майбутнього та загроз. Дослідження базується на вивченні досвіду виживання та успішного розвитку українських підприємств в умовах великих викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для глибшого аналізу процесу розробки стратегій розвитку підприємства, важливо розглянути концепцію стратегічного планування. Різні автори мають своє бачення стратегії, проте в основі цих визначень лежить одна ідея. За С. Левіцкі, стратегія — це набір концепцій, які визначають напрямки розвитку організації. Індивідуальний підхід до кожного підприємства є ключовим для створення ефективної стратегії, яка допоможе йому не лише вижити, а й процвітати в майбутньому [8, с. 4].

Концепція стратегічного планування зазнає критики через розбіжності між теоретичними стратегіями, їх втіленням у життя та кінцевими результатами. Основною проблемою є те, що під час розробки стратегій часто не враховуються непередбачені зміни, які можуть виникнути. Навіть найкраще продумані плани рідко реалізуються без змін. Генрі Мінцберг у своїх дослідженнях вказує на значний вплив несподіваних обставин на успішність стратегій (рис. 1).

Генрі Мінцберг визначає стратегії, які були повністю реалізовані, як "заплановані стратегії", тоді як наміри, що не були втілені, він називає "нереалізованими стратегіями". Література з планування визнає обидва типи стратегій, але часто ігнорує "обставинну стратегію" — дії, які не можна було передбачити на початку. В реальності, стратегії рідко бувають чисто запланованими або чисто обставинними, оскільки ефективна стратегія ви-

магає поєднання планування та адаптації до нових умов. Успішні компанії часто мають загальну структуру стратегії, яка є запланованою, а її деталі мають обставинний характер [9, с. 21—22], що дозволяє їм гнучко адаптуватися до змін і викликів.

У процесі розробки стратегії розвитку підприємства ключову роль відіграють наступні фактори:

- 1) визначені цілі розвитку;
- 2) ресурси підприємства;
- 3) оцінка факторів зовнішнього середовища;
- 4) інтереси, запити, потреби споживачів.

Цілі розвитку підприємства визначають на підставі інших трьох факторів, а також бачення власника бізнесу.

Ресурси підприємства мають забезпечувати можливість реалізації намічених планів. Е. Кемпбелл та К. Лачс наголошують, що ресурсна відповідність сформованій стратегії може бути досягнута двома шляхами. Одним із них є визначення кращого співвідношення ресурсів та стратегії. Звідси виникає три питання:

— Чи володіє підприємство певною ресурсною підтримкою для реалізації стратегії?

— Наскільки ефективно поточна стратегія дозволяє використовувати ресурси підприємства?

— Чи ефективно підприємство акумулює необхідні йому в майбутньому ресурси?

Другий підхід полягає в аналізі співвідношень між стратегічними елементами та їх різноманітного поєднання для пошуку такого комплексу, який дозволяє ефективно використовувати і акумулювати ресурси підприємства [5, с. 60].

В аналізі зовнішніх факторів ключову роль відіграє конкуренція. Успіх підприємства тісно пов'язаний з його здатністю до ефективної діяльності в умовах жорсткої конкуренції. Хоча деякі підприємці можуть сприймати конкуренцію як перешкоду, передові менеджери вбачають у ній можливість для розвитку, вдаючись до стратегій, натхненних східною філософією, зокрема китайськими воєнними доктринами. Стародавні китайські трактати вчать шукати гармонію з конкурентами, що часто призводить до кращих результатів. Розуміння складної взаємозалежності у бізнес-середовищі дозволяє підприємцю ефективніше управляти зовнішніми викликами, включаючи конкуренцію, споживачів та ринкові тенденції [6, с. 20—21].

Кризові умови пандемії та численні виклики війни спонукали підприємців переосмислити своє ставлення до конкурентів і розглядати їх вже як партнерів. Зміна парадигми відкрила двері до численних можливостей для співпраці. Колективні закупівлі, що дозволяють отримувати знижки та безкоштовну доставку. Придбання та спільне використання дизель-генератора кількома дрібними торговими точками в період регулярних відключень електроенергії через масовані обстріли української енергетичної інфраструктури.

Окремі підприємства просунулися глибше і знайшли нові шляхи співпраці, що ведуть до взаємної вигоди. Наприклад, українська компанія "Чумак", яка зіткнулася з втратою виробничих потужностей через військові дії, знайшла рішення у співпраці з конкурентами. Тепер "Чумак" виробляє свою продукцію на потужностях інших компаній, при тому, що останні виготовляють ана-

логічну продукцію своїх торгових марок. Томатну пасту випускають на ПрАТ "Луцьк Фудз", майонези — на "Delta Food", соуси — на заводах "Olkom Group" [11].

Реалії сучасного бізнес-середовища вимагають від компаній врахування запитів, інтересів, потреб споживачів, що є важливим для розробки ефективної стратегії розвитку. Практика довела ефективність політики більш повного задоволення запитів споживачів, що формує їх лояльність до даного підприємства чи торгової марки. С. Левіцькі називає такі процеси "зробити своїх клієнтів "психологічними бранцями"" шляхом забезпечення ідеального балансу між якістю продукції та обслуговуванням, включаючи своєчасну доставку та високі стандарти сервісу. Коли клієнти звикають до високої якості, вони стають менш схильними до зміни постачальника, що створює стабільну основу для майбутнього успіху підприємства [8, с. 74].

Суттєвий вплив лояльності споживачів на ефективність діяльності підприємства підтверджується результатами конкурсу "Вибір року", де виділяються бізнеси, чий продукт більш повно відповідають запиту споживачів. Наприклад, торгова марка "Фрекен БОК" від корпорації "Біосфера" була визнана переможцем конкурсу "Вибір року — 2023" у номінації "Кухонні товари року". За словами генерального менеджера компанії Юрія Голяничя, вони вважали, що під час війни споживачі тяжитимуть до базових продуктів і у широкому асортименті та серйозній маркетинговій активності не буде необхідності. Однак покупець залишився переконливим: шукав улюблені продукти та чекав широкого асортименту в усіх категоріях. Компанії довелося кардинально змінити плани посеред року, запустити нові проекти, що дозволило завершити 2023 рік із довоєнним обсягом продажів [4]. "La Famiglia Catering", що займається корпоративним харчуванням, щотижня оновлює меню на 40% і за останнім опитуванням клієнтів отримала 89% позитивних відгуків [3].

Наше дослідження українського бізнес-середовища виявило нові ключові тенденції, що відображають поточні споживачькі вподобання та вимоги.

Перший тренд. Конкуренція на ринку спонукає до зниження цін на стандартні товари. При пропозиції споживачам ідентичних товарів спрацьовує відоме рекламне гасло "Навіщо платити більше". Виробники та продавці, які пропонують товари за меншою ціною, здобувають лояльність споживачів. При цьому запит на якісний товар лише зростає.

Прикладом успішного слідування тренду є мережа "однодоларових" магазинів "Аврора", що пропонує якісні товари за доступними цінами. Її засновники поставили задачу зробити преміум-продукт доступним для всіх покупців, з якою успішно справляються. У 2022 році, незважаючи на виклики війни, мережа розширилася на 125 нових або відновлених магазинів, її доходи зросли більше ніж удвічі, досягнувши 13,9 мільярдів гривень [10].

Другий тренд. Зростання запиту на враження, на додаткове отримання до придбаного товару/послуги ще й приємних емоцій. Підприємці напряму HoReCa (готелі, ресторани, кафе) вже давно враховують цю потребу, пропонуючи відвідувачам і емоційний бонус. Нині даний тренд вловили представники інших сфер діяль-

ності і запроваджують у свою роботу. Ці тенденції відображають зміну у фокусі бізнесу з простого продажу товарів на створення цінності та емоційного зв'язку з клієнтами.

Михайло Рогальський, співзасновник "Monobank" ділиться філософією своєї компанії, розповідає, що їх підхід до бізнесу пронизаний емоціями. Свої рішення вони розподіляють порівну — половина з них спрямована на розвиток бізнесу, а інша половина — на емоційну складову. У відданість цій філософії у 2023 році "Monobank" запустив інноваційну гру, де клієнти мають можливість переодягнути символічного персонажа — Кота, додаючи грайливий елемент взаємодії з брендом [7]. Також, навіть така компанія з довгою історією як "McDonald's" не залишається осторонь від інновацій в напрямі додання позитивних вражень. Вони вирішили оновити технологію приготування своїх легендарних Чизбургерів та Дабл Чизбургерів, щоб надати їм ще більш насичений смак, при цьому зберігаючи класичний склад, який люблять споживачі вже понад півстоліття [12].

Підсумовуючи вищевикладений матеріал, можемо дійти висновку, що стратегічне планування є ключовим для забезпечення стійкості підприємства в умовах ризику та великої невизначеності майбутнього. Також ми бачимо, що основою подальшого розвитку підприємницького суб'єкта є гнучке реагування, швидка адаптація діяльності на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Адаптація до нових умов є життєво необхідною для забезпечення довгострокового успіху підприємства. Модель видів стратегій на різних етапах їх формування (див. рис. 1) показує роль адаптації у розробці та реалізації стратегій підприємства. Ефективна стратегія не лише надає можливість коригувати напрямки досягнення цілей, але й самі цілі, відповідно до змінюваних обставин. Вона вимагає не лише знання минулого досвіду, але й готовності до непередбачуваного майбутнього. Стратегія та бізнес-планування мають бути гнучкими, оскільки майбутнє рідко слідує попереднім прогнозам. При розробці стратегій підприємства повинні враховувати поточні реалії та майбутні можливості, пам'ятаючи, що історія не має звички повторюватися ідентично.

Досвід провідних компаній демонструє, що вони змогли ефективно пристосуватися до складних викликів сучасного бізнес-середовища. Наприклад, оптична мережа "Київлінза" під торговою маркою "Solente" стикнулася з перешкодами у ланцюжках постачання та блокуванням кордонів перевізниками, що спричинило затримки в доставці товарів і збільшення витрат. Додатковими викликами стали відтік персоналу до Європи, зростання кількості кібератак на ресурси компанії перед "чорною п'ятницею", які змусили терміново перелаштовувати ІТ-інфраструктуру. Це спонукало керівництво переглянути бізнес-модель, стати гнучкішими, почати нарощувати резерви для ефективного управління ризиками. Виробник модульних будинків "Scandi" в умовах нестачі персоналу активізував залучення жінок до легших робіт на виробництві, таких як комплектація, фарбування та утеплення [4].

Варто підкреслити ще один важливий аспект процесу адаптації. За словами експерта зі стратегічного

планування С.Левіцкі, ключовим елементом у формуванні довгострокової стратегії є розуміння того, на яку перспективу компанія хотіла б направити своє бачення [8, с. 180]. У контексті невизначеності майбутнього, традиційний горизонт планування стає коротшим, але сама суть стратегічного планування залишається незмінною. В такому динамічному середовищі, підприємці для опису своїх планів часто використовують термін "дорожня карта", що є цілком виправданим. У сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі багато власників підприємств вважають за краще встановлювати короткостроковий горизонт планування — три місяці, що дозволяє бізнесам залишатися гнучкими й швидко реагувати на зміни умов ринку та оперативно адаптуватися до нових викликів. Цей підхід допомагає підприємствам ефективно управляти ризиками та використовувати можливості, що виникають.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в умовах кризи, великого ризику і невизначеності саме ретельно продумані стратегічні плани стають фундаментом для забезпечення виживання й стабільності підприємства. Здатність фокусуватися на майбутньому є ключовою компетенцією для власників бізнесу та вищого керівництва у сучасних реаліях.

Література:

1. Evans M. Hope Remains Despite Emotional, Economic Strain in Ukraine. Gallup. URL: <https://news.gallup.com/poll/513137/hope-remains-despite-emotional-economic-strain-ukraine.aspx> (дата звернення: 02.03.2024).
2. Strateg: майбутнє за дітьми. Як українська компанія під керівництвом Олександра Сивака збільшує масштаби виробництва, незважаючи на важкі часи. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/leadership/strateg-maybutne-za-ditmi-yak-ukrainska-kompaniya-pid-kerivnitstvom-oleksandra-sivaka-zbilshue-masshtabivirobnitstva-nezvazhayuchi-na-vazhki-chasi-25122023-18118> (дата звернення: 01.03.2024).
3. Бажання замовника — закон. Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/business/bazhannya-zamovnika-zakon-yak-kompaniya-la-famiglia-catering-vivodit-keytering-na-noviy-riven-tri-klientskikh-keysy-05032024-19221> (дата звернення: 02.03.2024).
4. "Вибір року" Україна-2023. Як працюють і тримають марку якості переможці відомої бізнес-премії. Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/leadership/vibir-roku-ukraina-2023-yak-pratsyuyut-i-trimayut-marku-yakosti-peremozhci-vidomoi-biznes-premii-01022024-18846> (дата звернення: 27.02.2024).
5. Кемпбелл Е., Лачс К. С. Стратегічний синергізм. Харків, 2004. 416 с.
6. Криппендорф К. 36 стратегій для перемоги в епоху конкуренції. Харків, 2005. 256 с.
7. Лаврентій В. Пристрасть і математика. Як захотіти у свій бренд надовго? Кардинально протилежні поради від засновників Uklon і Monobank. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/business/pristrast-i-matematika-yak-zakokhati-u-sviy-brend-nadovgo-poradi-vid-spivzasnovnikiv-uklon-i-monobank-07112023-17038> (дата звернення: 28.02.2024).

8. Левіцькі С. Як розробити стратегію. Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2003. 328 с.

9. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ: Видавництво Олексія Капусти, 2008. 412 с.

10. Федорін В., Шаріпов О., Шаповал К. 2400 магазинів за три роки, вихід на біржу та людиноцентричність. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinotsentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyni-08062023-14092> (дата звернення: 01.03.2024).

11. Штука Н. Чумацький шлях. Forbes.ua. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> (дата звернення: 01.03.2024).

12. Ще соковитіший. McDonald's виводить класику на новий рівень та змінює підхід до приготування легендарного Бір Маку. Forbes.ua. 2024. URL: <https://forbes.ua/lifestyle/shche-sokovitishiy-mcdonalds-vivodit-klasiku-na-noviy-riven-ta-zminyue-pidkhdid-do-prigotuvannya-legendarnogo-big-maku-26012024-18590> (дата звернення: 01.03.2024).

References:

1. Gallup (2023), "Hope Remains Despite Emotional, Economic Strain in Ukraine", available at: <https://news.gallup.com/poll/513137/hope-remains-despite-emotional-economic-strain-ukraine.aspx> (Accessed 2 March 2024).

2. Forbes.ua (2023), "Strateg: the future is for children. How a Ukrainian company under the leadership of Oleksandr Sivak increases the scale of production, despite difficult times", available at: <https://forbes.ua/leadership/strateg-maybutne-za-ditmi-yak-ukrainska-kompaniya-pid-kerivnitstvom-oleksandra-sivaka-zbilshue-masshtabi-virobnitstva-nezvazhayuchi-na-vazhki-chasi-25122023-18118> (Accessed 1 March 2024).

3. Forbes.ua (2024), "The customer's wish is the law", available at: <https://forbes.ua/business/bazhannya-zamovnika-zakon-yak-kompaniya-la-famiglia-catering-vivodit-keytering-na-noviy-riven-tri-klientskikh-keysi-05032024-19221> (Accessed 2 March 2024).

4. Forbes.ua (2024), ""Choice of the year" Ukraine-2023. How the winners of the famous business award work and keep the quality mark", available at: <https://forbes.ua/leadership/vibir-roku-ukraina-2023-yak-pratsuyut-i-trimayut-marku-yakosti-peremozhti-vidomoi-biznes-premii-01022024-18846> (Accessed 27 February 2024).

5. Campbell, A. and Luchs, K.S. (2004), Stratehichnyj synerhizm [Strategic synergy], Kharkiv, Ukraine.

6. Krippendoff, K. (2005), 36 Stratehij dlia peremohy v epokhu konkurentsii [36 Strategies to win in the competitive age], Kharkiv, Ukraine.

7. Forbes.ua (2023), "Passion and mathematics. How to fall in love with your brand for a long time? Radically opposite advice from the founders of Uklon and Monobank", available at: <https://forbes.ua/business/pristrast-i-matematika-yak-zakokhati-u-sviy-brend-nadovgo-poradi-vid-spivzasnovnikiv-uklon-i-monobank-07112023-17038> (Accessed 28 February 2024).

8. Levicki, C. (2003), Yak rozrobyty stratehiu [How to develop a strategy], Balans-Klub, Dnipropetrovsk, Ukraine.

9. Mintzberg, H. (2008), Zlit i padinnia stratehichnoho planuvannia [The rise and fall of strategic planning], Vydavnytstvo Oleksii Kapusty, Kyiv, Ukraine.

10. Forbes.ua (2023), "2,400 stores in three years, going public and people-centricity", available at: <https://forbes.ua/company/2400-magaziniv-za-tri-roki-vikhid-na-birzhu-ta-lyudinotsentrichnist-spivzasnovnik-merezhi-one-dollar-store-avrora-lev-zhidenko-pro-rozvitok-biznesu-pid-chas-viyni-08062023-14092> (Accessed 1 March 2024).

11. Forbes.ua (2023), "Milky Way", available at: <https://forbes.ua/company/chumatskiy-shlyakh-110-spivrobitnikiv-z-1200-padinnya-na-70-chastki-rinku-ta-vitorgu-yak-vizhivae-virobnik-ketchupiv-ta-konservatsii-chumak-z-kakhovki-09022023-11622> (Accessed 1 March 2024).

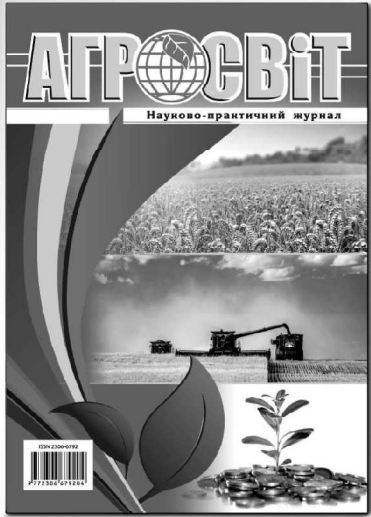
12. Forbes.ua (2024), "Even juicier. McDonald's takes the classic to a new level and changes the approach to preparing the legendary Big Mac", available at: <https://forbes.ua/lifestyle/shche-sokovitishiy-mcdonalds-vivodit-klasiku-na-noviy-riven-ta-zminyue-pidkhdid-do-prigotuvannya-legendarnogo-big-maku-26012024-18590> (Accessed 1 March 2024).

Стаття надійшла до редакції 20.03.2024 р.



<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292