

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-91>

УДК 338.58:65.014

БРІЛЬ Михайло

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0001-6529-7747>e-mail: mihail.bril@hneu.net

ШМАЛЬКО Єлизавета

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ОСОБЛИВОСТІ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У статті розглянуто основні аспекти аналізу конкурентних переваг підприємства в умовах постійної ринкової невизначеності. Описано значення стратегічного управління та необхідність адаптації підприємств до змін. Особлива увага приділена практиці використання інструментів стратегічного аналізу, які доцільно використовувати під час аналізу конкурентних переваг, а також оцінці їх переваг, недоліків та обмежень. Запропоновані рекомендації щодо посилення конкурентних позицій підприємств у мінливому ринковому середовищі. Доведено, що підприємства, які готові адаптувати свої стратегії, інвестувати в інновації та активно аналізувати зовнішнє середовище, мають більше шансів на успіх в умовах невизначеності. Визначено, що більшість з наведених ризиків пов'язані з невизначеністю та недостатнім володінням інноваційних компонентів. Системний підхід до управління конкурентними перевагами є ключовим фактором для забезпечення стійкості і розвитку підприємства на сучасному ринку.

Ключові слова: конкурентні переваги, невизначеність, стратегічний аналіз, адаптивне управління, стратегічне планування, інновації.

MYKHAILO Bril, SHMALKO Elizaveta

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

PECULIARITIES OF ANALYZING THE COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

The development of competitive advantages in a complex environment characterized by a high level of uncertainty is becoming a challenge and at the same time a necessity for enterprises. Adaptive management and innovation have become key to the struggle for competitive advantages. The article aims to study modern models of competitive advantage analysis, substantiate practical recommendations for their use, and identify the main factors of uncertainty that affect the activities of enterprises.

The article considers the main aspects of analyzing the competitive advantages of an enterprise in conditions of constant market uncertainty. The importance of strategic management and the need for enterprises to adapt to changes are described. Particular attention is paid to using strategic analysis tools that are appropriate to use when analyzing competitive advantages, as well as assessing their advantages, disadvantages, and limitations. Recommendations are proposed to strengthen the competitive positions of enterprises in a changing market environment, which are associated with: regular strategic analysis; increasing the potential for investing in innovation to increase adaptability; gradual technologization of management and modernization of production; development and implementation of a diversification strategy to reduce risks; assessing the feasibility of creating a new product and areas for reducing the intensity of competition in the B2C and B2B markets.

It has been proven that enterprises ready to adapt their strategies, invest in innovation, and actively analyze the external environment have a better chance of success in uncertain conditions. Most of the above risks are uncertainty and insufficient ownership of innovative components. A systematic approach to managing competitive advantages is a key factor in ensuring the sustainability and development of an enterprise in the modern market.

Keywords: competitive advantages, uncertainty, strategic analysis, adaptive management, strategic planning, innovation.

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

Завдяки швидкому розвитку технологій та сучасним умовам глобалізації підприємства стикаються з численними викликами, які створюють невизначеність на ринку. Охарактеризувати невизначеність можна як ситуацію, в якій підприємство не може точно передбачити зміни на ринку. Це може бути, як економічні коливання, так і зміни в політиці, споживчих вподобаннях, технологічних досягненнях тощо. Наприклад, фінансові кризи, пандемії або значні зміни в законодавстві можуть призвести до нестабільності, що ускладнює стратегічне планування. Невизначеність має змогу суттєво впливати на стабільність підприємств та їхню здатність підтримувати конкурентоспроможність [3].

Конкурентні переваги – це фактори, які дозволяють підприємствам виділятися на фоні конкурентів і забезпечувати себе прибутком. Однак розвиток цих переваг у середовищі невизначеності стають викликом. Ключовими елементами в боротьбі за конкурентні переваги стали адаптивне управління та інновації. Таким чином, як доводять практики [2, 5, 6, 7], аби уникати втрати конкурентоспроможності та відповідати вимогам часу, підприємства повинні впроваджувати нові бізнес-моделі, які будуть базуватися на інноваційних рішеннях. Проблемаю цього є те, а яким же чином поєднати ці два аспекти, аби забезпечити стійкий розвиток підприємства.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження підкреслюють важливість адаптації підприємств до зовнішніх змін і непередбачуваних ринкових факторів. У своїх працях цю проблематику досліджували такі науковці-класики, як: М. Портером, Ф. Котлер, П. Друкер, Р. Каплан, Д. Нортон, а також сучасні дослідники і практики: Є. Абеленцев, В. Головатюк, І. Грабчун, Д. Давидов, А. Оголь, К. Пугачевська, Я. Сало, В. Халіна, Л. Юрчишина та інші.

Перші концепції щодо конкурентних переваг були запропоновані М. Портером. Його модель п'яти сил залишаються однією з найвпливовіших у сфері аналізу ринкової конкуренції. М. Портер підкреслював, що для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним, необхідно розуміти вплив п'яти сил: загрози нових учасників, загрози товарів-замінників, вплив постачальників, покупців та рівень конкуренції між існуючими гравцями ринку. Ці моделі дозволяють підприємствам не лише визначати свої слабкі та сильні сторони, а й розробляти стратегії для підтримки конкурентних позицій у мінливих умовах ринку [1].

Відомий своїми дослідженнями в галузі маркетингу, Ф. Котлер, також вніс значний внесок у вивчення конкурентних переваг. Він у своїх роботах робив акцент на важливість ринкових стратегій, зокрема на здатність компаній орієнтуватися на потреби клієнтів і швидко реагувати на зміни у попиті. Ф. Котлер вважав, що важливими чинниками для підтримання довгострокових конкурентних переваг є маркетингова гнучкість і адаптація до змін у споживчих вподобаннях. Необхідність вивчення цільових ринків та клієнтоорієнтованість є одним із ключових аспектів його концепції, яка в свою чергу може забезпечити підприємствам стабільність у періоди ринкової нестабільності.

Дослідження П. Друкера є значущою теоретичною основою, які зробили великий внесок у розвиток концепції інноваційного менеджменту. В даному контексті інновації стають ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг, особливо в умовах невизначеності. Також, він підкреслював, що компанії повинні не тільки реагувати на зовнішні виклики, а й розробляти послуги, бізнес-моделі та нові продукти. Його роботи особливо увагу приділяють вмінню підприємства ефективно управляти інноваціями та інтегрувати їх в свою операційну діяльність.

Сучасні автори, такі як Джей Барні, акцентують увагу на ресурсній теорії. У своїх роботах він розвиває концепцію, згідно з якою від здатності підприємства ефективно використовувати унікальні ресурси, залежить конкурентоспроможність. Він підкреслює, що основою довгострокових конкурентних переваг, є ресурси, які важко скопіювати або замінити. Підприємства повинні розвивати свої ресурси та компетенції таким чином, щоб вони відповідали змінам у зовнішньому середовищі. Може включати, як інноваційні технології, так і людські ресурси.

Роботи авторів концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон, надають інструменти для комплексного оцінювання діяльності підприємства. Цей підхід дозволяє не тільки через фінансові показники вимірювати конкурентоспроможність, але і через призму внутрішніх процесів, навчання, розвитку персоналу відносин з клієнтами. Саме використання таких інструментів дає підприємствам можливість комплексно оцінювати свої позиції та оперативно реагувати на зміни у ринковому середовищі.

Таким чином, сучасні дослідження теорії конкурентних переваг базуються на поєднанні класичних підходів до аналізу ринку та новітніх концепцій управління, які підкреслюють важливість гнучкості, інновацій і стратегічного планування в умовах невизначеності. Підприємства, що успішно адаптуються до змін і впроваджують нові підходи до управління, мають більше шансів зберегти та зміцнити свої конкурентні позиції.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних моделі аналізу конкурентних переваг, обґрунтування практичних рекомендацій щодо їх використання, а також виявлення основних чинників невизначеності, що впливають на діяльність підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Конкурентними перевагами стають унікальні характеристики підприємства, які дають йому можливість перевершувати своїх конкурентів. В умовах невизначеності ці переваги стають особливо важливими для підтримки стабільності та зростання бізнесу.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, які виникають у зовнішньому середовищі. Він дозволяє організації оцінити свою позицію на ринку та адаптувати свою стратегію відповідно до змін [9].

PEST-аналіз дозволяє підприємствам оцінювати вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на свою діяльність. Це важливий інструмент стратегічного управління, що допомагає виявити ризики та можливості у зовнішньому середовищі [10].

Моделі п'яти сил Портера допомагає керівництву підприємства аналізувати особливості конкурентного середовища, визначаючи загрози від нових учасників ринку, постачальників, споживачів та товарів-замінників. Це дозволяє підприємствам краще розуміти динаміку конкурентної боротьби [1].

Погоджуємось з думкою [12], що адаптивне управління в складних умовах воєнного стану в Україні здатне стати ключовим підходом до підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності. Воно передбачає здатність організації швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та впроваджувати нові бізнес-моделі.

Диверсифікація допомагає зменшити ризики та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх впливів. Розширення асортименту продукції або вихід на нові ринки дозволяє зменшити залежність від одного сегмента.

Інновації стають важливим фактором у збереженні та розвитку конкурентних переваг. Впровадження нових технологій, створення нових продуктів та послуг, а також модернізація внутрішніх процесів дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни в ринку [4, 8, 11].

Адаптивне управління як сучасний підхід до керування системами та проєктами дозволяє краще справлятися з невизначеністю, використовуючи принципи гнучкості та постійного навчання.

Узагальненою інформацією табл. 1 продемонстровано етапи адаптивного управління підприємством, їх переваги та зв'язується з конкурентними перевагами в умовах невизначеності.

Таблиця 1

Зв'язок етапів адаптивного управління підприємством з конкурентними перевагами в умовах невизначеності

Етап адаптивного управління	Переваги для підприємства	Конкурентні переваги в умовах невизначеності
1. Планування	Встановлення чітких цілей. Використання актуальних даних. Гнучке формування стратегії.	Здатність швидко змінювати курс бізнесу при зміні ринку. Оптимізація використання ресурсів.
2. Виконання	Ефективна реалізація плану. Оптимізація процесів та їх гнучкість.	Можливість швидко реагувати на нові виклики. Більш ефективне управління ресурсами.
3. Моніторинг	Постійне відстеження прогресу. Раннє виявлення проблем та відхилень.	Швидка реакція на зміни на ринку чи в середовищі. Уникнення критичних помилок завдяки своєчасним коригуванням.
4. Аналіз	Глибокий стратегічний аналіз даних. Виявлення тенденцій та точок зростання для подальшого покращення.	Перевага в прийнятті обґрунтованих рішень. Можливість знаходити нові можливості.
5. Коригування	Оперативне внесення змін у стратегію або процеси. Поліпшення на основі отриманих даних.	Швидка адаптація до нових умов. Перевага над конкурентами за рахунок гнучкості та інновацій.

Отже, в якості підсумку наведеного аналізу слід зазначити, що адаптивне управління забезпечує конкурентні переваги через:

1. Гнучкість, тобто підприємство може швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, змінюючи стратегію в реальному часі, що вкрай важливо для українського бізнесу під час воєнного стану.
2. Ефективність, що досягається завдяки постійному моніторингу та аналізу, бо вони дозволяють швидко виявляти проблеми та вирішувати їх з мінімальними витратами.
3. Ризик-менеджмент, механізми якого завдяки адаптивності спроможні мінімізувати ризики діяльності підприємства, швидко реагуючи на зміни в умовах невизначеності.
4. Інноваційність, адже можливість постійно коригувати стратегію допомагає підприємству експериментувати та шукати нові можливості для росту.
5. Стратегічне навчання, через що підприємство накопичує досвід та знання, що дозволяє їм бути більш ефективними в умовах невизначеності.

Вищезазначене допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у мінливих ринкових умовах.

У процесі дослідження особливостей аналізу конкурентних переваг підприємств в умовах невизначеності було отримано ряд важливих наукових результатів, які підтверджують гіпотези дослідження і сприяють розвитку теорії управління.

1. Аналіз конкурентних переваг підприємств показав, що ключовими чинниками невизначеності є:
 - економічні зміни, які характеризують вплив глобальних економічних криз, інфляції, зміни валютних курсів та інших економічних показників.
 - технологічні інновації, що оцінюють швидкість розвитку технологій, що вимагає постійної адаптації бізнес-моделей та стратегій.
 - соціально-політичні фактори, котрі змінюють свій характер впливу через політичну нестабільність, зміни в законодавстві та регулюванні, що можуть суттєво трансформувати бізнес-середовище.

Ці результати підтверджують необхідність регулярного моніторингу зовнішнього середовища для своєчасного реагування на зміни.

2. Дослідження показало, що використання SWOT- і PEST-аналізу дозволяє підприємствам визначити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на конкурентоспроможність, та розробити стратегії, що ґрунтуватимуться на врахуванні сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз ринку.

На основі аналізу було виявлено, що підприємства, які впроваджують ці методи в управлінні, мають вищий рівень адаптивності та стійкості до змін, що підтверджується практичними прикладами успішних компаній.

3. Доведено, що інновації є критично важливими для підтримки та розвитку конкурентних переваг. А підприємства, які активно впроваджують нові технології та інноваційні продукти, здатні забезпечити швидшу адаптацію до змін у ринковому середовищі. Інноваційні стратегії дозволяють не лише задовольняти потреби споживачів, але й створювати нові ринки, що суттєво підвищує конкурентоспроможність. Цей висновок підтримується численними кейс-стаді, які демонструють, як інновації сприяли успіху підприємств у складних умовах.

4. З'ясовано, що адаптивне управління є одним з найважливіших підходів для забезпечення стійкості підприємства. Було встановлено, що:

- підприємства, які реалізують адаптивні стратегії, можуть оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.
- використання інноваційних технологій і нових бізнес-моделей дозволяє підприємствам не лише виживати, а й зміцнювати свої позиції на турбулентних ринках.

5. Визначено, що диверсифікація продукції та вихід на нові ринки є ефективними способами зменшення ризиків, пов'язаних з невизначеністю. Підприємства, які реалізують стратегії диверсифікації в сучасних умовах, здатні зменшити залежність від одного сегмента ринку, що підвищує їх загальну стійкість. Також вони можуть залучати нових клієнтів і збільшувати обсяги продажів, що позитивно впливає на фінансові результати.

6. На основі проведеного аналізу сформульовані практичні рекомендації для підприємств:

- регулярно проводити стратегічний аналіз (SWOT, PEST, конкурентний аналіз) для виявлення нових можливостей і загроз;
- посилювати потенціал інвестування в інновації та нові технології, зокрема цифрові, для підвищення такої адаптивності;
- модернізувати виробництво та оптимізувати його організацію;
- поступово впроваджувати технологізацію менеджменту, зокрема починати з планерів та моделювання;
- розробляти та реалізовувати стратегії диверсифікації для зменшення ризиків;
- оцінювати доцільність створення нового товару та напрями зниження інтенсивності конкуренції на ринку B2C, а також B2B як додатковому сегменті, при цьому можна рухатись в напрямку захисту конкурентної переваги від швидкого копіювання (перебування у зоні «блакитного океану»).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження доводить, що в умовах високої невизначеності підприємства повинні бути максимально адаптивними. Це означає, що організації, які впроваджують адаптивні стратегії управління, здатні оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Висока гнучкість управлінських структур і процесів дозволяє підприємствам не лише виживати, а й успішно конкурувати на ринку. Впровадження інновацій стане важливим фактором для збереження та розвитку конкурентних переваг. Дослідження показує, що підприємства, які активно інвестують в інновації, створюють нові продукти та послуги, здатні не тільки задовольняти існуючі потреби споживачів, але й формувати нові ринкові тренди. Результати дослідження підтверджують, що регулярний аналіз зовнішніх факторів за допомогою PEST-аналізу є критично важливим для підприємств. Це дозволяє їм виявляти нові можливості і загрози, що виникають у результаті змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищі. Такий підхід забезпечує своєчасну реакцію на ризики, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Диверсифікація продуктів та вихід на нові ринки є ефективними способами зменшення ризиків, пов'язаних з невизначеністю. Формульовані в дослідженні рекомендації, такі як регулярне проведення SWOT- і PEST-аналізів, інвестиції в інновації, та розробка стратегій диверсифікації, мають практичну значущість для підприємств. Вони допоможуть організаціям підвищити свою конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх ризиків, забезпечуючи їх успіх на сучасному ринку.

Отже, сьогодні підприємства, які готові адаптувати свої стратегії, інвестувати в інновації та активно аналізувати зовнішнє середовище, мають більше шансів на успіх в умовах невизначеності. Більшість з наведених ризиків пов'язані з невизначеністю та недостатнім володінням інноваційних компонентів. Системний підхід до управління конкурентними перевагами є ключовим фактором для забезпечення стійкості і розвитку підприємства на сучасному ринку.

Література

1. Зосім М. 5 сил Портера (Porter's Five Forces). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
2. Юрчишина Л. І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності. *Інвестиції: практика да досвід*. 2011. № 18. С. 41-47. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf
3. Давидов Д. Концепція стратегічного менеджменту в сучасних умовах. *Наукові записки міжнародного гуманітарного університету*. 2021. С. 32-34. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf>
4. Дибя О. Теоретична парадигма інноваційної діяльності: генезис та трансформація. Інноваційне підприємництво та інвестиційна привабливість. 2016. С. 157-167. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323791.pdf>
5. Мартинова Л. Б. Ресурсне забезпечення реалізації соціально-економічної політики у напрямі забезпечення конкурентних переваг людського потенціалу // Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 07-09 черв. 2017. Вінниця, 2017. Ч. 1. С. 56-69. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_19.pdf
6. Стасовський Ю. В. Техніки креативності та активізація розвитку інноваційного підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 6. С. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-24>
7. Халіна В., Абеленцев Є. Теорія адаптації бізнесу до умов невизначеності. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
8. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>
9. Оголь А. SWOT-аналіз із прикладами. 2021. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
10. Сало Я. PEST-аналіз малого та середнього підприємства в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>
11. Головатюк В. М., Підоричева І. Ю., Соловйов В. П. Стратегічні ризики наукоємного розвитку національної економіки. *Наука інноваційний розвиток економіки і суспільства*. 2018. № 3 (101). С. 3-24. URL: <https://sofs.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/2-4.pdf>
12. Пугачевська К. Й., Лисенко Е. Р. Адаптивне управління підприємства в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>

References

1. Zosim, M. (2022). 5 syl Portera (Porter's Five Forces) [Porter's Five Forces]. URL: <https://www.maxzosim.com/porters-five-forces/>
2. Yurchyshyna, L. I. (2011). Analiz kontseptualnykh pidkhodiv do rozuminnya pryrody konkurentsii ta konkurentospromozhnosti [Analysis of conceptual approaches to understanding the nature of competition and competitiveness]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 18, 41-47. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2011/11.pdf
3. Davydov, D. (2021). Kontseptsiiia stratehichnoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh [The concept of strategic management in modern conditions]. *Naukovi zapysky mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 32-34. URL: <http://www.sci-notes.mgu.od.ua/archive/v34/9.pdf>
4. Dyba, O. (2016). Teoretychna paradyhma innovatsiinoi diialnosti: henezys ta transformatsiia [Theoretical paradigm of innovation activity: genesis and transformation]. *Innovatsiine pidpriemnytstvo ta investytsiina pryvablyvist*, 157-167. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323791.pdf>
5. Martynova, L. B. (2017). Resursne zabezpechennia realizatsii sotsialno-ekonomichnoi polityky u napriami zabezpechennia konkurentnykh perevah liudskoho potentsialu [Resource provision for the implementation of socio-economic policy in the direction of ensuring competitive advantages of human potential]. In *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeiskoi intehtatsii Ukrainy : zb. nauk. pr. V Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* (Pt. 1, pp. 56-69). Vinnytsia. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_19.pdf
6. Stasovskiy, Yu. V. (2023). Tekhniki kreatyvnosti ta aktyvizatsiia rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva [Creativity techniques and activation of innovative entrepreneurship development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 6, 150-157. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-24>
7. Khalina, V., & Abielientsev, Ye. (2023). Teoriia adaptatsii biznesu do umov nevyznachenosti [The theory of business adaptation to conditions of uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-6>
8. Hrabchuk, I., Samsoniuk, V., & Tvardovska, I. (2023). Upravlinnia innovatsiiami u pidpriemstvi [Innovation management in the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-145>
9. Ohol, A. (2021). SWOT- analiz iz prykladamy [SWOT analysis with examples]. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
10. Salo, Ya. (2021). PEST- analiz maloho ta serednoho pidpriemstva v Ukraini [PEST analysis of small and medium-sized enterprises in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-57>
11. Holovatiuk, V. M., Pidorycheva, I. Yu., & Soloviov, V. P. (2018). Stratehichni ryzyky naukoimnoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Strategic risks of knowledge-intensive development of the national economy]. *Nauka innovatsiinyi rozvytok ekonomiky i suspilstva*, 3(101), 3-24. URL: <https://sofs.org.ua/wp-content/uploads/2019/08/2-4.pdf>
12. Puhachevska, K. Y., & Lysenko, E. R. (2021). Adaptivne upravlinnia pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti [Adaptive management of the enterprise in conditions of uncertainty]. *Molodyi vchenyi*, 9(97). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-9-97-32>