

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-110>

УДК 33.658.5

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

BUSINESS STRATEGIES OF ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MILITARY ECONOMY

Ліпич Любов Григорівна

доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Кушнір Мирослава Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

Хілуха Оксана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

Lipych Liubov, Khilukha Oksana

Lutsk National Technical University

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

Встановлено, що довгострокове стратегічне планування втратило сенс, необхідно впроваджувати нові стратегії зорієнтовані на пошук ринкових можливостей, експериментування та розвиток конкурентної переваги. Таке управління підприємством також базується на аналізі ресурсів і зовнішнього середовища, але візія, місія та цілі підприємства не визначені остаточно. Доведено, що у турбулентному бізнес-середовищі найціннішими для компанії є динамічні здатності. Вони є видом абстрактних здатностей, які дозволяють відчувати та використовувати можливості та передбачати загрози. Обґрунтовано, що для вибору стратегії в умовах воєнної економіки необхідно враховувати три аспекти: стратегічний контекст, процес створення стратегії та зміст стратегії. Це виміри, які взаємодіють один з одним Незалежно від того, яку з цих форм стратегії вибере підприємство, вона повинна ґрунтуватися на припущеннях, які менеджери мають розглядати як керівні принципи: відкритість, гнучкість, навчання, підприємливість і підтримка змін.

Ключові слова: турбулентне бізнес-середовище, динамічні здатності, стратегічний контекст, процес створення стратегії, зміст стратегії, принцип відкритості, принцип гнучкості, принцип навчання, принцип підприємливості, принцип підтримки змін, спонтанна стратегія.

The purpose of the article is to define possible strategic behaviors of enterprises in the conditions of a military economy, with an emphasis on the current situation. It is established that when the main goal of enterprises is survival, long-term strategic planning loses its significance, and it is necessary to implement new strategies focused on market opportunities search, experimentation, and competitive advantage development. The strategy formed in this way evolves and changes along with changes both within and outside the company. Such enterprise management is also based on the analysis of resources and the external environment, but the vision, mission, and goals of the enterprise are not definitively defined. Enterprises experiment with various strategic options. Based on trial activities, organizations learn and adapt their strategies to the circumstances that have arisen. It is proven that in a turbulent business environment, the most valuable for a company are dynamic capabilities. They are a type of abstract abilities that allow sensing and exploiting opportunities and anticipating threats. Thanks to dynamic capabilities, companies create and adapt their resources, maximizing their alignment with the constantly changing environment. It is substantiated that for choosing a strategy in the conditions of a military economy, three aspects need to be considered: strategic context, the process of strategy formation, and the content of the strategy. These are dimensions

that interact with each other. The strategic context includes internal and external conditions that affect the creation and implementation of the strategy; the process of strategy formation relates to the way it is created, participants, time, and the content of the strategy - the effectiveness of the process of its creation. Relevant strategies need to be formed based on current experience, although they often do not keep pace with the pace of change. In this case, spontaneous, unplanned impulsive actions, not based on any plan, can lead to the development of an integrated behavior model - a spontaneous strategy. Regardless of which of these forms of strategy the enterprise chooses, it should be based on assumptions that managers should consider as guiding principles: openness, flexibility, learning, entrepreneurship, and change support.

Keywords: turbulent business environment, dynamic capabilities, strategic context, process of strategy formation, content of strategy, principle of openness, principle of flexibility, principle of learning, principle of entrepreneurship, principle of change support, spontaneous strategy.

Постановка проблеми. Майбутнє непередбачуване і невизначене, тому рішення щодо подальшого розвитку подій можуть виявитися неправильними. Це стосується кожної сфери нашого життя, особливо економіки. Тому компанії намагаються підготувати відповідні стратегії, реалізація яких спрямована на досягнення запланованих результатів. Стратегія найчастіше асоціюється з добре побудованим планом, що впливає з конкретних намірів, як правило, задокументованих, а потім їх послідовної реалізації. Однак, якщо рівень невизначеності високий, ці рішення не виправдовують очікувань. У турбулентному бізнес-середовищі необхідні зміни в логіці функціонування стратегічного менеджменту, стратегія повинна бути більш гнучкою, враховувати постійні зміни, які відбуваються настільки швидко, що довгострокові плани в кращому випадку можуть визначати лише загальну концепцію дій. Тому короткострокові стратегії, адаптовані до обставин, побудовані на експериментуванні, тестуванні різних рішень, використанні здатності організації швидко навчатися, виявляються набагато ефективнішими. Такі стратегії також можуть офіційно не документуватися, а бути результатом процесу отримання швидких знань. Найчастіше це трапляється, коли бізнес-середовище змінюється дуже швидко: під час війни, великих криз, у разі технологічної революції тощо.

Наразі через війну ми маємо справу з надзвичайно високим рівнем невизначеності. Тому стратегії підприємств зазнають суттєвих змін, а їх реалізація має бути адаптована до безпрецедентних темпів змін бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні та зарубіжні вчені активно досліджують проблематику розроблення стратегії підприємства в умовах макроекономічної невизначеності. Зокрема, слід відзначити праці таких науковців як: Семенча І. Є. [4],

Гордієнко С. О. [4], Хоффман (Hoffman) Ф. О. [2], Хаммондс (Hammonds) Дж. С. [2], Чапля (Czapla) А. [1] Мінцберг (Mintzberg) Х. [7], Лампел (Lampel) Дж. [7], Квінн (Quinn) Дж. Б. [7], Гошал (Ghoshal) С. [7], Чандлер (Chandler) А. Д. [10], Наг (Nag) Р. [20], Хамбрик (Hambrick) Д. С. [20], Чен (Chen) М-Дж. [20] та інших. Автори розглядали різні підходи до трактування невизначеності та стратегій розвитку підприємств, етапи розробки, принципи формування та місце стратегій розвитку в ієрархії стратегій. Проте з різкою зміною зовнішніх умов для бізнесу, що спричинили бойові дії в Україні, розгляд питання про формування бізнес-стратегій суттєво змінився та потребує додаткового дослідження.

Цілі статті. Метою статті є визначення можливої стратегічної поведінки підприємств в умовах воєнної економіки, з акцентом на поточній ситуації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під невизначеністю розуміється певна проблема, прийняття рішень, реалізація яких може призвести до різних наслідків. Якщо рівень невизначеності відносно високий, рішення, прийняті в таких ситуаціях, можуть принести результати, відмінні від запланованих, тому в умовах невизначеності складно раціонально планувати. Ключем до прийняття правильних рішень може бути здатність оцінити ймовірність настання конкретних подій [1].

Ф. О. Хоффман і Дж. С. Хаммондс вказують на необхідність розрізняти невизначеність, спричинену відсутністю знань, від невизначеності, спричиненої мінливістю середовища [2]. В теорії та практиці економічної діяльності зрозуміти невизначеність шляхом безпосереднього спостереження достатньо складно, тому економічні дослідження направлені на оцінювання її наслідків [3]. Економічна невизначеність впливає на економічні показники, обмежуючи зростання споживання за рахунок нагромадження страхових заощаджень.

Чим мінливіше економічне середовище, тим вищий рівень невизначеності.

З початком війни росії проти незалежності України стало зрозуміло, що вся економіка країни різко та вимушено переходить у новий для себе стан – стан воєнної економіки [4]. Станом на кінець 2023 року сукупні, економічні, соціальні та інші втрати України склали майже 499 мільярдів доларів. Найбільше постраждали сектори торгівлі, промисловості, сільське господарство, енергетика і транспорт [5]. Очільник уряду України, Д. А. Шмигаль, зазначив, що наразі фінансова потреба на відбудову України складає майже 486 мільярдів доларів.

Стратегічне управління можна розглядати з багатьох різних точок зору. Мінцберг (Mintzberg), Лампел (Lampel), Квінн (Quinn) і Гошал (Ghoshal) [6] виділяють десять різних шкіл – різних підходів процесу його здійснення. На думку перших розробників теорії стратегічного управління Шендела, Хатте, Котлера під стратегічним управлінням слід розуміти «процес визначення і встановлення зв'язку організації з її середовищем, що полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягнути бажаних взаємовідносин з ним за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно та результативно працювати організації та її підрозділам» [7]. Дещо інше бачення стратегічного управління запропонував Хіггенс, який розуміє «процес управління як мету реалізації головної місії організації за допомогою взаємодії з її середовищем». На думку Пірса та Робертсона, поняття «стратегічне управління» включає набір рішень та дій із формування і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягнути конкретних цілей організації [8]. А. Д. Чандлер розробив модель стратегій диверсифікації та розвитку з ідентифікацією переліку форм відносин між стратегією організації та її організаційною структурою [9]. Не менш важлива роль у становленні методології стратегічного управління належить К. Ендрюсу, який розглядає стратегію як інструмент забезпечення організаційної єдності персоналу в межах конкретного структурного об'єднання [10]. У межах аналізу сучасних західноєвропейських підходів до визначення сутності стратегічного управління слід відзначити розробки дослідників «школи проєктування». Більшість учених даної школи дотримуються дихотомії в розумінні сутності концепції, що зводиться до формулювання переліку дій, які мають слугувати концептуальній та процесуальній меті розвитку органі-

зації, спрямованій на безпосередню реалізацію стратегії [11].

Однак традиційні підходи до стратегії можливі за умови, що бізнес-середовище організації є відносно стабільним.

Деякий час тому досягнення заздалегідь заплановані стратегічні цілі або завчасне планування діяльності могло бути хорошою стратегією. Однак на даний момент необхідно враховувати темпи, з якими змінюється бізнес-середовище. Тому деякі автори ставлять під сумнів підходи описані вище [12], пропонуючи впроваджувати нові стратегії та визначати стратегічний менеджмент як пошук ринкових можливостей, експериментування та розвиток конкурентної переваги. Стратегія, сформована таким чином, розвивається та змінюється разом зі змінами як всередині, так і за межами компанії. Таке управління підприємством також базується на аналізі ресурсів і зовнішнього середовища, але візія, місія та цілі підприємства не визначені остаточно. Підприємства апробують різні стратегічні варіанти. На основі пробної діяльності організації навчаються та адаптують свої стратегії до обставин, що склалися.

У турбулентному бізнес-середовищі найціннішими для компанії є динамічні здатності, які дозволяють їй пристосовуватися до нових умов ведення бізнесу. Динамічні здатності є видом абстрактних більш розвинених здатностей, які дозволяють відчувати та використовувати можливості та передбачати загрози [14; 15; 16; 17]. Динамічні здатності зосереджені на змінах і тому є основою для створення нових ресурсів підприємства, а також нових процедур і можливостей здійснення операцій [18]. Завдяки цим здатностям компанії створюють і адаптують свої ресурси, щоб максимізувати свою відповідність середовищу, що постійно змінюється.

Мінливість, непередбачуваність і невизначеність ринків часто означають, що бізнес-моделі, які дозволяють отримати конкурентну перевагу в певний період, не витримують випробування часом і повинні бути адаптовані або змінені в залежності від змін, що відбуваються. Тоді важливою є здатність менеджерів розвивати бізнес-модель компанії, в основному спираючись на наявні ресурси, щоб запропонувати нові, привабливі цінності існуючим і новим клієнтам.

Представлені вище концепції стратегічного управління видаються взаємно суперечливими. Якщо рівень невизначеності низький, доцільно використовувати традиційну

стратегію, проте коли невизначеність висока, кращим рішенням будуть стратегії, що модифікують. Однак зазвичай підприємства мають справу з проміжними ситуаціями, і тоді кожна з цих концепцій має свій набір переваг. Однак ніщо не заважає використовувати їх одночасно і, залежно від рівня невизначеності, вибирати одну з них або будувати проміжні стратегії.

На думку Генрі Мінцберга, роботі менеджера притаманний високий темп, робочим тиском, швидкоплинність, коротка тривалість, фрагментація, перерви у виконанні окремих видів діяльності, труднощі у збереженні контролю над працівниками [19]. І це не характеристика роботи менеджера в складних умовах, це визначення характеру цієї роботи. Аналіз нинішньої надзвичайно складної економічної ситуації дає уявлення про те, яке непросте завдання стоїть перед підприємцями в умовах війни.

Для повного аналізу проблеми вибору стратегії в умовах воєнної економіки враховано три аспекти: стратегічний контекст, процес створення стратегії та зміст стратегії. Це не різні елементи стратегії, а виміри, які взаємодіють один з одним.

Стратегічний контекст включає внутрішні та зовнішні умови, що впливають на створення та реалізацію стратегії, процес створення стратегії стосується способу її створення, учасників, часу, а зміст стратегії – це ефективність процесу її створення.

В період війни бізнес-середовище стало надзвичайно турбулентним. Рівень невизначеності досяг безпрецедентного рівня. Компанії стикаються не лише з самою війною, але й із постійними змінами в нормативних актах, які є її наслідком. Умови роботи підприємств змінюються, часто щоденно, вводяться нові нормативні акти та заборони. Ланцюги постачання розірвані. Закриті кордони та інші труднощі в переміщенні та транспортуванні товарів перешкоджають або утруднюють міжнародну співпрацю. Існує загальна дезінформація, і важко прояснити сумніви щодо чинних обмежень. Переміщення працівників та їх сімей, а також додаткові вимоги до працівників дезорганізують роботу підприємств. Війна вплинула і на Україну і на світову економіку. Вона змінює функціонування всіх підприємств, незалежно від їх розміру, розташування та галузі. Компанії деяких галузей, наприклад, туризму, пасажирські перевезення і громадського харчування втратили можливість заробляти гроші. Проте є група підприємців,

для яких війна – це можливість для розвитку. Це стосується, наприклад, кур'єрських компаній, IT-індустрії та електронної комерції. Але навіть ці компанії стикаються з надзвичайно високим рівнем невизначеності.

У ситуації, коли головною метою підприємств є виживання, довгострокове стратегічне планування втратило сенс. Актуальні стратегії потрібно формувати на основі поточного досвіду (новостворені стратегії), хоча й вони часто не встигають за темпами змін. В цьому випадку спонтанні, незаплановані імпульсивні дії, які не ґрунтуються на жодному плані, можуть призвести до розвитку цілісної моделі поведінки – спонтанної стратегії. Незалежно від того, яку з цих двох форм стратегії вибере підприємство, вона повинна ґрунтуватися на кількох основних припущеннях, які менеджери мають розглядати як керівні принципи: відкритість, гнучкість, навчання, підприємливість і підтримка [1].

Відкритість означає бути готовим до несподіваних можливостей. Якщо майбутнє непередбачуване і невизначене, то менеджери повинні бути готові до змін незалежно від того чи вони позитивні чи негативні. Турбулентність також впливає на конкурентів, тому вміння використовувати можливості або «змінювати фронт» може виявитися вирішальним.

Гнучкість дозволить менеджерам вносити зміни в попередні плани, якщо цього вимагають обставини. Тому важливо уникати обов'язкових контрактів, прийняття рішень про дорогі інвестиції та обмеження компанії вузькими рамками попередніх планів. Турбулентне ділове середовище вимагає вміння переглядати свої наміри, коли це необхідно.

Навчання шляхом спроб, прийняття рішень навіть без достатніх знань часто є найкращим і найшвидшим способом знайти правильний шлях. У ситуації, коли немає часу на аналізи та розгляд можливостей, експерименти, попередні дії чи здійснення інших активностей, може виявитися найефективнішим способом розробки стратегії.

Підприємливість – ще один важливий аспект формування стратегії в час війни. Однак справа не стільки в підприємливості керівництва, скільки в підприємливості працівників. Ситуація є загрозою не лише для компаній, а й для працівників, які здатні активно займатися захистом своїх робочих місць. Звернення до їхньої винахідливості, до унікальних концепцій, які вони можуть запропонувати, і відкритість до нових інноваційних ідей може принести несподівані результати.

Підтримка запропонованих змін. Зазвичай впровадження змін викликає опір, а в кризовій ситуації немає часу на переконання чи переговори. Тому прийняття концепції змін може дозволити уникнути проблем, навіть якщо на перший погляд зміни не є оптимальними.

Хоча кожне з наведених вище припущень суперечить стратегічному менеджменту, важливо пам'ятати, що унікальні ситуації вимагають унікальних рішень. За звичайних обставин менеджери можуть балансувати між ретельно розробленими, ретельно спланованими стратегіями. Однак невизначеність середовища зумовлює вибір гнучких стратегій, що дозволяють постійно коригувати залежно від ситуації. Незалежно від того, чи компанія сильно постраждала від війни та бореться за виживання, чи має шанс скористатися можливостями через підвищення інтересу до її послуг чи продуктів, чи вона не підпадає під жодну з цих категорій, вищезазначені принципи універсальні.

Основою ефективної стратегії підприємства є його ресурси та здібності. Якщо в умовах помірного турбулентного бізнес-середовища достатніми були динамічні здатності, то коли зміни набувають раптового, непередбачуваного характеру, надзвичайно корисними виявляються динамічні здатності вищого порядку, трактовані як динамічні здатності до навчання [20]. Це так звані творчі здатності, зосереджені на змінах до реконфігурації, оновленні та відтворенні ресурсів, а також створенні радикально інноваційних або нових процедур, це здатність організації виходити за межі поточної стратегічної орієнтації, до креативного погляду на ресурси, до їх використання нестандартним способом. Якщо, крім того, ресурси компанії відрізняються великою еластичністю, тобто їх можна адаптувати до нових ситуацій, нових контекстів, нових обставин, то така компанія здатна значно швидше реагувати на зміни [20].

Компанії, які реорганізували свої ресурси на основі динамічних здатностей і почали

використовувати їх інноваційним способом, мають найбільші шанси вижити в умовах війни. У випадку матеріальних ресурсів це може бути, наприклад, їх використання для виробництва товарів, пов'язаних з війною (пошиття одягу та виробництво взуття для військових, виробництво дезінфікуючих засобів, комплектуючих до дронів, іншої зброї), перевезення гуманітарної допомоги, зміна функціонального призначення будівель тощо. У випадку нематеріальних ресурсів це може бути створення іміджу шляхом участі в допомозі нужденним та армії (приготування їжі для тимчасово переміщених осіб, формування харчових пайків для ЗСУ). У випадку з працівниками мова може йти, наприклад, про організацію віддаленої роботи або покладання на них додаткових обов'язків.

Висновки та пропозиції. В умовах невизначеності вирішення проблем компанії може бути досягнуто шляхом зміни стратегічного мислення. Підприємство повинно прийняти невизначеність. Воно має створювати стратегічні варіанти, які зможе використовувати залежно від обставин. В умовах невизначеності раціональний аналіз і вибір менш важливі, ніж набутий досвід.

Створення стратегії під час війни може мати навіть форму спонтанної стратегії, але важливо дотримуватися основних принципів: відкритість до несподіваних можливостей, гнучкість, навчання шляхом спроб, а також використання підприємливості працівників та підтримки ними змін. Це основні завдання менеджерів.

З одного боку, кризова ситуація – це загроза, а з іншого – можливість вийти за існуючі рамки. Слід розвивати динамічні здатності вищого порядку, завдяки яким компанія зможе використовувати свої ресурси нетрадиційним способом. Здатність реорганізувати свої матеріальні та нематеріальні ресурси, приділяючи особливу увагу людським ресурсам, дозволяє підприємству вибрати найкращу стратегію в умовах невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Czapla A. Strategie biznesowe w warunkach niepewności – działania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19. *ZN WSH. Zarządzanie*. 2022 (4). P. 2022. 107–120. DOI: 10.5604/01.3001.0016.2181.
2. Hoffman F. O., Hammonds J. S. Propagation of uncertainty in risk assessments: The need to distinguish between uncertainty due to lack of knowledge and uncertainty due to variability. *Risk Analysis*. 1994. T. 14. Nr. 5.
3. Moore A. Measuring economic uncertainty and its effects. *Economic Record*. 2017. T. 93. Nr. 303.
4. Семенча І. Є., Гордієнко С. О. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. URI: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9812> (дата звернення: 29.02.2024).

5. Втрати від війни. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827525> (дата звернення: 29.02.2024).
6. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J. B., Ghoshal S. The strategy process: Concepts, contexts, cases. Pearson Education. Edinburgh. Harlow. Essex. 2002.
7. The art of the long view. New York. Doubleday. 2001. 450 p.
8. Strategic Management: Concept and Cases. University of Alabama. Business Publication Inc. 4-th ed. Plano. Texas. 1987. 345 p.
9. Chandler A.D. Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Boston. MA: MIT. Press. 1962.
10. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin. Chicago. 2007. 570 p.
11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press. New York. 1998.
12. Quinn J.B., Strategies for change: Logical incrementalism, Irwin, Homewood. 1980.
13. Lynch R. Strategic management. Pearson. Harlow. 2015.
14. Eisenhardt K.M., Martin J.A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. T. 21. Nr. 10/11. P. 1105–112.
15. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. T. 18. Nr 7. P. 509–533.
16. Mitreęa M. Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2019. T. 35. Nr 2. P. 193–203.
17. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Nr 28. P. 1319–13.
18. Verreyne M. L., Hine D., Coote L., Parker R. Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*. 2016. T. 69. Nr 10. P. 4287–430.
19. Генрі Міцберґ Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. *Наш формат*. Київ. 2018. 408 с.
20. Hine D., Parker R., Pregelj L., Verreyne M. Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. *Industrial and Corporate Change*. 2014. T. 23. Nr. 5. P. 1299–1325.

REFERENCES:

1. Czapla A. (2022). Strategie biznesowe w warunkach niepewności – działania przedsiębiorstw w czasie pandemii COVID-19. *ZN WSH. Zarządzanie*. (4). P. 107–120. DOI: 10.5604/01.3001.0016.2181
2. Hoffman F.O., Hammonds J.S. (1994). Propagation of uncertainty in risk assessments: The need to distinguish between uncertainty due to lack of knowledge and uncertainty due to variability. *Risk Analysis*. T. 14. Nr. 5.
3. Moore A. (2017). Measuring economic uncertainty and its effects. *Economic Record*. T. 93. Nr. 303.
4. Semencha I. Ye., Hordiienko S. O. (2022). Formuvannya stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voinnoi ekonomiky Ukrainy [Formation of a business development strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir*. № 181. P. 143–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-25>. URI: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/9812> (accessed February 29, 2024).
5. Втрати від війни [Losses from the war]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827525> (accessed February 29, 2024).
6. Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. (2002). The strategy process: Concepts, contexts, cases. Pearson Education. Edinburgh. Harlow. Essex.
7. The art of the long view. New York. Doubleday. 2001. 450 p.
8. Strategic Management: Concept and Cases. University of Alabama. Business Publication Inc. 4-th ed. Plano. Texas. 1987. 345 p.
9. Chandler A. D. (1962) Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. Boston. MA: MIT. Press.
10. Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm. Irwin. Chicago. 2007. 570 p.
11. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management, Free Press. New York.
12. Quinn J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism, Irwin, Homewood
13. Lynch R. (2015). Strategic management. Pearson. Harlow.
14. Eisenhardt K. M., Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. T. 21. Nr 10/11. P. 1105–112.

15. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Т. 18. Nr 7. P. 509–533.
16. Mitreğa M. (2019). Dynamic marketing capability – refining the concept and applying it to company innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Т. 35. Nr 2. P. 193–203.
17. Teece D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. Nr 28. P. 1319–13.
18. Verreynne M. L., Hine D., Coote L., Parker R. (2016). Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning. *Journal of Business Research*. Т. 69. Nr 10. P. 4287–430.
19. Mintsberh, H. (2018). Anatomiiia menedzhmentu. Efektyvnyj sposib keruvaty kompaniieiu. [Anatomy of management. An effective way to manage a company]. Kyiv: *Nash format* [in Ukrainian]
20. Hine D., Parker R., Pregelj L., Verreynne M. (2014). Deconstructing and reconstructing the capability hierarchy. *Industrial and Corporate Change*. Т. 23. Nr. 5. P. 1299–1325.