

УДК 005+658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26>

СУЧАСНІ НАУКОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ І МАРКЕТИНГУ НА ПРИКЛАДІ СУЧАСНОЇ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ

MODERN SCIENTIFIC RESEARCH IN MANAGEMENT AND MARKETING ON THE EXAMPLE OF A MODERN UKRAINIAN COMPANY

Джур Ольга Євгенівна

кандидат технічних наук, доцент,
Дніпровський національний університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

Гульман Дар'я Сергіївна

здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4002-0564>

Dzhur Olha, Gulman Darya

Oles Honchar Dnipro National University

Стаття присвячена використанню результатів наукових досліджень в менеджменті і маркетингу у практичній діяльності сучасних підприємств, на прикладі Групи Епіцентр. Метою статті є аналіз здобутків сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту та маркетингу, а також обґрунтування можливостей їх застосування у практиці діяльності компанії «Епіцентр». Увагу приділено як національному, так і міжнародному досвіду. Проаналізовані здобутки сучасних наукових досліджень в сфері менеджменту і маркетингу, які отримали своє застосування у операційній діяльності підприємств різного типу і довели свою ефективність через збільшення результативних показників. Проаналізовано застосування різних інструментів, моделей, методів в сфері менеджменту і маркетингу на прикладі Групи Епіцентр. Сформульовано змістовне наповнення понять «наукові дослідження в менеджменті», «наукові дослідження в маркетингу». Виділені напрями застосування результатів наукових досліджень в менеджменті і маркетингу. Сформульовані пропозиції щодо застосування сучасних здобутків наукових досліджень менеджменту та маркетингу для компанії ритейлера, які можуть бути впроваджені на інших підприємствах.

Ключові слова: наукові дослідження, менеджмент, маркетинг, компанія ритейлер, ефективність, Lean-управління, омніканальні стратегії.

The article is devoted to the use of the results of scientific research in management and marketing in the practical activities of modern enterprises, using the example of the Epicenter Group. The purpose of the article is to analyze the achievements of modern scientific research in the field of management and marketing, as well as to substantiate the possibilities of their application in the practice of the company «Epicenter K» LLC. Attention is paid to both national and international experience. The achievements of modern scientific research in the field of management and marketing are analyzed, which have been applied in the operational activities of enterprises of various types and have proven their effectiveness through an increase in performance indicators. National approaches to management, international experience in management, the possibility of implementing international initiatives, international experience in marketing are highlighted. The application of various tools, models, methods in the field of management and marketing is analyzed using the example of the Epicenter Group. The substantive content of the concepts of «scientific research in management», «scientific research in marketing», «results of scientific research in management and marketing», «application of scientific research results» has been formulated. New concepts of societal development based on the philosophy of sustainable development and the «green economy» significantly affect the organization of enterprise work. Areas of application of scientific research results in management and marketing have been identified. Proposals have been formulated for the application of modern achievements of scientific research in management and marketing for a retailer company, which can be implemented at other enterprises. The implementation of Big Data and omnichannel strategies has allowed the company not only to



increase sales volumes, but also to improve the customer experience. Focusing on international experience, the company can expand the use of innovations such as artificial intelligence and process automation. This will contribute to cost optimization, increased operational efficiency, and long-term sustainability of the business. «Epicenter K» remains an example of the effective use of the latest approaches in the retail sector, demonstrating the possibility of adapting both national and international experience to the Ukrainian market.

Keywords: scientific research, management, marketing, retail company, efficiency, Lean management, omnichannel strategies.

Постановка проблеми. Сучасний світ бізнесу характеризується стрімкими змінами та високим рівнем конкуренції, що вимагає від компаній постійного пошуку нових способів адаптації до ринкових умов. Менеджмент і маркетинг як ключові складові управління підприємствами виступають основними інструментами для досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг. Успіх компаній сьогодні залежить від здатності оперативно впроваджувати новітні підходи, які поєднують креативність, технології та стратегію, що базуються на наукових розробках і аналітичному підході. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю розуміння та адаптації найкращих практик управління до умов українського ринку. Сучасна економічна наука розробила різноманітні методи досліджень, які допомагають сучасним організаціям сформувати ефективні моделі управління та застосувати найкращі практики для підвищення результативності бізнесу. Досвід сучасної національної компанії, такої як ТОВ «Епіцентр К», розкриває можливості компаній лідерів, щодо інтеграції інноваційних підходів для підвищення ефективності операцій, покращення взаємодії з клієнтами та створення довгострокових переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій на тему новітніх підходів у менеджменті та маркетингу свідчить про значну увагу до трансформації традиційних моделей управління під впливом глобалізації, цифровізації та змін у поведінці споживачів. Наукометричні бази Google Scholar та ResearchGate демонструють, що протягом останніх років дослідники активно досліджують питання адаптації бізнес-процесів до нових викликів. Дослідження Accenture (2022) наголошує, що 72% компаній із списку Fortune 500 розглядають інтеграцію Big Data як ключовий інструмент для аналізу клієнтських даних та прогнозування ринкових трендів [1]. Подібні ідеї підтримує робота професора Майкла Портера, де підкреслюється значення аналітичних даних для конкурентної переваги. У своїх дослідженнях він зазначає, що використання даних у реальному часі дає

можливість скоротити час ухвалення рішень у 1,5-2 рази [2].

У дослідженні Смотровя Д. В. розглядається ефективність впровадження омніканальних стратегій у роздрібній торгівлі. Автор акцентує увагу на інтеграції фізичних магазинів, електронної комерції та мобільних платформ для створення безшовного клієнтського досвіду. У роботі наводяться приклади європейських компаній, які змогли збільшити свої доходи на 20-30% завдяки використанню омніканальних підходів. Особливий акцент робиться на використанні даних про поведінку клієнтів для персоналізації пропозицій, що дозволило зменшити показник покинутих кошиків на 15% [3].

У межах досліджень Lean-управління увагу привертають роботи Джеймса Вомака, засновника концепції Lean. Він наголошує на необхідності зниження витрат шляхом оптимізації процесів і видалення «вузьких місць» у ланцюгах постачання. Публікації багатьох науковців підтверджують успішність впровадження таких підходів у виробничих і логістичних компаніях. Щодо українського контексту, одним із прикладів досліджень, яке розглядає впровадження ERP-систем саме у вітчизняних компаніях, є дослідження, проведене О. В. Загороднюком та І. О. Дмитриком у 2024 р. У роботі автори підкреслюють важливість інтеграції таких технологій, як ERP, CRM та BPM, для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських підприємств. Вони показують, як ці системи підтримують процеси цифровізації, дозволяючи покращити управління ресурсами, взаємодію з клієнтами та операційну ефективність [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасні концепції розвитку багатьох розвинутих країн сьогодні спираються на сталий розвиток, «зелену» економіку, що передбачає певні зобов'язання суспільств та їх громадян щодо балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом майбутніх поколінь із врахуванням запитів в підтриманні безпечного і здорового довкілля. Країни та її господарюючі суб'єкти впроваджують в корпоративні стратегії своїх

підприємств норми і стандарти, які втілюють інноваційні та стратегічні моделі управління всіма елементами системи із цілями щодо ефективності, успішності, конкурентоспроможності та досягнення екологічних та соціальних ефектів. Дослідження в маркетингу та менеджменті є невід'ємною частиною багатьох сучасних управлінських парадигм. Ринкові дослідження активно використовують в комерційних моделях і структурах, допомагають підприємствам знайти шляхи «омолодження товару» за допомогою нових характеристик або шляхом знаходження нових ринків. Здобутки теорії і практики менеджменту допомагають підприємствам створити управлінський продукт, який організує функціонування системи відповідно до стратегічних цілей. Швидкозмінне зовнішнє середовище потребує виділення ефективних практик менеджменту і маркетингу в діяльності сучасних підприємств, таких як ТОВ «Епіцентр К» для імпліmentaції позитивного досвіду іншими підприємствами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз здобутків сучасних наукових досліджень у сфері менеджменту та маркетингу, а також обґрунтування можливостей їх застосування у практиці діяльності компанії ТОВ «Епіцентр К». Увагу приділено як національному, так і міжнародному досвіду, що дозволяє сформулювати рекомендації для подальшого розвитку компаній даного типу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В теперішньому інформаційному просторі представлено багато даних, фактів, результатів наукових досліджень, які мають на меті допомогти сучасному підприємцю ефективно побудувати свій бізнес в швидкозмінному середовищі. Впровадження та використання результатів наукових досліджень в менеджменті і маркетингу грає вирішальну роль в досягненні успіху сучасних підприємств. На думку авторів, по змісту, наукові дослідження в менеджменті є ідеальним завершенням на рівні думки, що охоплює минуле, сучасне, майбутнє, означають відмову від старого та прийняття нового, відображають процес розвитку підприємства. А наукові дослідження в маркетингу дозволяють пізнати суть, знайти шлях розвитку, проникнути в суть подій, знайти рішення проблеми шляхом зміни правил гри для господарюючого суб'єкта.

Аналіз теоретичних та практичних здобутків в сфері менеджменту та маркетингу дозво-

ляє виділити наступні значення досліджень в цих сферах:

- вони є основою для розробки нормативних документів та їх оновлення;
- вони є основою для прийняття якісних рішень на практиці (при прийнятті управлінських рішень посадовими особами різних рівнів);

– формування креативного стилю функціонування всієї системи управління засноване на вдалому та надійному прогнозуванні.

Розглянемо специфіку використання результатів наукових досліджень в менеджменті і маркетингу на прикладі ТОВ Епіцентр К. Епіцентр К є однією із найбільших приватних компаній України, виторг якої за 2023 р. становив 74 млрд. грн, а прибуток – 3,4 млрд. грн. Власники бізнесу успішно працюють в чотирьох десятках сегментів ритейлу і продовжують освоєння нових сегментів. Бізнес-модель «Епіцентру» втілена у формулі – максимум товарів/послуг в одному місці. До 2024 р. значну частину площ «Епіцентрів» займали «внутрішні концепції shop-in-shop зон». Бізнес-модель «Епіцентру» – максимум товарів/послуг в одному місці. До 2024-го переважну частину площ «Епіцентрів» займали внутрішні концепції shop-in-shop зон. «У 2024 р «Епіцентр» окрім уже наявних бізнесів в агро, виробництві будматеріалів, ритейлі і девелопменті зайшов на ринки енергетики, логістики і розваг. Для доставки товарів, куплених через інтернет-магазини «Епіцентру», ритейлер запустив мережу власних поштоматів, яких уже понад 600 штук. Компанія розвиває власну мережу зарядних станцій для електромобілів під брендом E1 і влітку почала будувати першу АЗС на території «Епіцентру», де розташований логістичний центр «Калинівка», митний термінал та завод із виробництва керамічної плитки й керамограніту в селищі Калинівка на Київщині. Для забезпечення власних ТЦ енергетикою «Епіцентр» планує побудувати 100 МВт газової генерації за 2,2 млрд. грн. та інвестує 3 млрд. грн. у дахові сонячні електростанції». Весь прибуток компанія реінвестує [5].

За повідомленням менеджменту компанії, мета «Епіцентру» захопити 20% українського e-commerce». При чому, за оцінкою самого підприємства-ритейла, його платформа займає 10% ринку. У воєнний період компанія застосувала короткострокове планування для оперативної зміни споживчих настроїв. Сьогодні група компаній Епіцентр ідентифікує і про-

являє себе соціально-відповідальною компанією, що «вважає своїм обов'язком принести користь громадянам і сприяти розвитку загального благополуччя нашої Батьківщини» [5]. Тому здійснює успішні суспільні проекти. Компанія також має розвинути екополітику, яку реалізує на основі концепції сталого розвитку як моделі розвитку власного бізнесу.

Національні підходи до управління. Українські компанії, зокрема «Епіцентр К», активно застосовують практики, спрямовані на подолання викликів економічної нестабільності. Програми внутрішнього навчання стали важливим інструментом для підвищення кваліфікації співробітників. Наприклад, у 2023 р. понад 7000 співробітників «Епіцентру» пройшли курси з автоматизації бізнес-процесів і роботи з клієнтами, що дозволило підвищити точність виконання замовлень на 18%. Інвестиції в автоматизацію також є ключовим напрямком розвитку. У межах використання ERP-систем, таких як SAP, компанія змогла скоротити витрати на зберігання товарів на 12%, завдяки чому було знижено ціни на популярні товари. Наприклад, аналіз продажів будівельних матеріалів дозволив скоротити надлишкові складські запаси на 20%, зекономивши понад 30 млн. грн. у 2023 році.

Міжнародний досвід у менеджменті. Гнучкі моделі управління, такі як Agile, давно стали стандартом у провідних компаніях світу. За даними досліджень Accenture, понад 70% організацій із списку Fortune 500 застосовують Agile-підходи для розробки нових продуктів. Наприклад, компанія Amazon використовує Agile для швидкої адаптації до змін споживчих уподобань, що дозволяє скоротити час розробки нових сервісів до 6 місяців.

Lean-управління, орієнтоване на мінімізацію втрат, є ще одним прикладом ефективного менеджменту. У Walmart, завдяки застосуванню Lean-принципів у логістиці, було досягнуто зменшення витрат на транспортування на 25%, що стало можливим через впровадження оптимальних маршрутів і автоматизацію складів [6]. Для «Епіцентру» адаптація Lean-моделей може включати вдосконалення роботи логістичних центрів, автоматизацію сортування та доставки товарів. Наприклад, впровадження системи управління складом (WMS) дозволило б підвищити ефективність обробки замовлень на 30%.

Можливість впровадження міжнародних ініціатив. Однією з провідних міжнародних ініціатив є програми сталого розвитку. ІКЕА, наприклад, інвестує в екологічно чисті вироб-

ництва і зобов'язується використовувати лише перероблені матеріали до 2030 року. Для «Епіцентру» подібний підхід може стати джерелом довгострокової конкурентної переваги. Зокрема, створення лінійки екологічних товарів і використання відновлюваних джерел енергії в магазинах знизило б витрати на електроенергію на 15-20%.

Крім того, «Епіцентр» міг би інтегрувати міжнародний досвід у цифровізації взаємодії з клієнтами. Наприклад, у компанії Tesco автоматизовані каси скоротили середній час обслуговування покупця на 25%. У «Епіцентрі» інтеграція подібних рішень у великих магазинах здатна зменшити черги та покращити досвід клієнтів.

Успішні кейси міжнародних компаній також демонструють важливість інвестицій у аналітичні інструменти. Компанія Target, використовуючи Big Data, змогла спрогнозувати потреби клієнтів із точністю до 85%. Для «Епіцентру» розширення використання Big Data могло б допомогти ідентифікувати регіональні особливості попиту, зменшуючи ризики надлишкового запасу. Можливості, щодо поліпшення функціонування підприємств можуть бути підтвержені наступними фактами:

- згідно з дослідженнями McKinsey, компанії, що впроваджують Lean, досягають збільшення операційної ефективності на 15-20% [2; 11].

- омніканальні стратегії Walmart дозволили збільшити річний виторг на \$1,3 млрд у 2022 р. [3, 10].

- у 2023 р. «Епіцентр» скоротив час доставки товарів на 10%, завдяки оптимізації логістичних маршрутів, заощадивши 15 млн. грн [5].

Сучасний маркетинг базується на інноваціях, персоналізації та аналізі великих даних, які значно покращують взаємодію між компанією та її клієнтами.

Big Data у маркетингу. Big Data є потужним інструментом для аналізу споживчої поведінки та формування персоналізованих маркетингових стратегій. Згідно з дослідженнями McKinsey, компанії, що активно впроваджують Big Data у свої маркетингові стратегії, досягають зростання ефективності рекламних кампаній на 20-30%, а середній чек збільшується на 15%. ТОВ «Епіцентр К» активно застосовує аналітику Big Data для оптимізації продажів і прогнозування попиту. У 2022 р. компанія проаналізувала продажі понад 50 млн. позицій товарів і визначила, що найбільший попит на будівельні матеріали припадає на весня-

ний сезон. Це дозволило збільшити складські запаси на 20% у відповідний період, що знизило кількість відмов у продажу через відсутність товарів на 15% [5]. Також Big Data використовується для визначення ефективності акцій. Наприклад, аналіз покупок через програму лояльності показав, що серед клієнтів, які отримують персоналізовані знижки, частота повторних покупок зростає на 25% [5].

Оmnіканальні стратегії. Omnіканальність, або мультіканальна інтеграція, дозволяє компаніям створювати безперервний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії – онлайн чи офлайн. За даними Harvard Business Review, клієнти, які взаємодіють із брендом через omnіканальні платформи, витрачають у середньому на 10% більше, ніж ті, хто використовує лише один канал. Для ТОВ «Епіцентр К» omnіканальність стала важливим напрямком розвитку. Онлайн-магазин компанії у 2023 р. збільшив виторг на 18%, а кількість користувачів мобільного додатка досягла 1,2 млн. осіб. Завдяки omnіканальній інтеграції клієнти отримують можливість переглядати асортимент, порівнювати ціни, замовляти товари онлайн із доставкою або самовивозом із найближчого магазину [5]. Для покращення клієнтського досвіду компанія впровадила інтерактивну карту магазинів у мобільному додатку, що дозволяє швидко знаходити потрібний товар у торговому залі. Крім того, спеціальна функція «Резервуї онлайн - плати у магазині» збільшила конверсію онлайн-замовлень на 12% [5].

Міжнародний досвід у маркетингу. Світові лідери роздрібної торгівлі, такі як Amazon, Walmart і Alibaba, демонструють успішність застосування новітніх технологій для маркетингової діяльності. Наприклад, Amazon використовує штучний інтелект (AI) для створення персоналізованих рекомендацій, що збільшує продажі на 35% завдяки точному підбору товарів відповідно до потреб клієнтів [6; 10]. Для ТОВ «Епіцентр К» впровадження AI може стати наступним кроком. Зокрема, компанія може використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування сезонного

попиту. Наприклад, у сфері продажу товарів для садівництва AI може допомогти визначити, які товари найбільш затребувані в конкретному регіоні, на основі історичних даних продажів та погодних умов. Крім того, інтеграція AI у маркетинг може допомогти «Епіцентру» автоматизувати обслуговування клієнтів через чат-боти. Уже зараз міжнародні компанії відзначають, що впровадження чат-ботів скорочує витрати на обслуговування клієнтів на 15-20%, одночасно підвищуючи задоволеність користувачів [5; 6].

На думку авторів, застосування результатів наукових досліджень в менеджменті і маркетингу в діяльності сучасних підприємств означає вибір шляху розвитку підприємства, де майбутнє – це ціль, що рухається та над якою потрібно постійно працювати.

Висновки. Результати наукових досліджень по суті виступають, на думку авторів, інструментом зміни реальності, коли здійснюється перехід в новий стан свідомості всіх учасників суспільних відносин, і особливо ринкових відносин. Нові концепції розвитку суспільств на основі філософії сталого розвитку, «зеленої економіки» суттєво впливають на застосування нових норм, методів, інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств з метою знаходження найкращих практик реалізації стратегічних цілей. Аналіз показав, що інтеграція сучасних підходів у менеджмент і маркетинг забезпечує конкурентоспроможність ТОВ «Епіцентр К» в умовах високої динаміки ринку. Впровадження Big Data і omnіканальних стратегій дозволило компанії не лише збільшити обсяги продажів, але й покращити клієнтський досвід. Орієнтуючись на міжнародний досвід, компанія може розширити використання інновацій, таких як штучний інтелект і автоматизація процесів. Це сприятиме оптимізації витрат, підвищенню операційної ефективності та довгостроковій стійкості бізнесу. «Епіцентр К» залишається прикладом ефективного використання новітніх підходів у сфері роздрібної торгівлі, демонструючи можливість адаптації як національного, так і міжнародного досвіду до українського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Котлер Ф. Основи маркетингу / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2018. 528 с.
2. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методи аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Київ: Фоліо, 2020. 368 с.
3. Смотров Д. В. Алгоритм організаційного забезпечення omnіканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL:

https://www.researchgate.net/publication/382285029_Algorithm_organizacijnogo_zabezpecenna_omnikanalnogo_marketingu_na_pidpriemstvah_rozdribnoi_torgivli (дата звернення: 2 грудня 2024 р.)

4. Дмитрик І. О., Загороднюк О. В. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2024. Вип. 104. Ч. 2. С. 191–201. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf>.

5. Офіційний сайт Епіцентр. Про компанію. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (дата звернення: 28 листопада 2024 р.)

6. Statista. Аналітика ринку електронної комерції: глобальний звіт 2024 року. URL: <https://www.statista.com> (дата звернення: 28 листопада 2024 р.).

7. Котлер Ф., Келлер К. Управління маркетингом / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2019. 720 с.

8. Прахалад К. К., Крішнан М. С. Нова ера інновацій: створення цінності через глобальні мережі / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2019. 296 с.

9. Гребіняк Л. Як змусити стратегію працювати: ефективне виконання та зміни / пер. з англ. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 320 с.

10. McKinsey & Company. Дослідження щодо стратегії сталого розвитку компаній у високотехнологічній сфері. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 28 листопада 2024 р.).

REFERENCES:

1. Kotler, F. (2018). *Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]*. Translated from English. Kyiv: KM-Books. 528 p. (in Ukrainian)

2. Porter, M. E. (2020). *Konkurentna stratehiia: metody analizu haluzei i konkurentiv [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]*. Translated from English. Kyiv: Folio. 368 p. (in Ukrainian)

3. Smotrova D. V. (2024) Alhorytm orhanizatsiinoho zabezpechennia omnikanalnoho marketynhu na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli [Algorithm for organizational support of omnichannel marketing in retail enterprises]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika tv upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics of management*, vol. 13 Available at: https://www.researchgate.net/publication/382285029_Algorithm_organizacijnogo_zabezpecenna_omnikanalnogo_marketingu_na_pidpriemstvah_rozdribnoi_torgivli (accessed: December 2, 2024).

4. Dmytryk, I. O., Zahorodnyuk, O. V. (2024). Rol' BPM, CRM ta ERP system u tsyfrovoy transformatsii ukrains'kogo biznesu [The Role of BPM, CRM, and ERP Systems in the Digital Transformation of Ukrainian Business]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskooho natsionalnoho universytetu sadivnytstva – Collection of scientific papers of the Uman National University of Horticulture*. Vol. 104. Ch. 2. P. 191–201. Available at: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/104.2/19.pdf>. (accessed: December 2, 2024).

5. Ofitsiynyi sait Epitsentr. Pro kompaniiu. [About the company]. Available at: <https://epicentrk.ua/ua/about/> (accessed: November 28, 2024)

6. Statista. Analytika rynku elektronnoi komertsii: hlobalnyi zvit 2024 roku [E-commerce market analytics: global report for 2024]. Available at: <https://www.statista.com> (accessed: November 28, 2024).

7. Kotler, F., Keller, K. (2019). *Upravlinnia marketynhom [Marketing Management]*. Kyiv: KM-Books. 720 p. (in Ukrainian)

8. Prahalad, C. K., Krishnan, M. S. (2019). *Nova era innovatsii: stvorennia tsinnosti cherez hlobalni merezhi [The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks]*. Kyiv: Nash Format. 296 p. (in Ukrainian)

9. Grebinyak, L. (2021). *Yak zmusyty stratehiuu pratsiuvaty: efektyvne vykonannia ta zminy [Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change]*. Kyiv: Center for Educational Literature. 320 p. (in Ukrainian)

10. McKinsey & Company. *Doslidzhennia shchodo stratehii staloho rozvytku kompaniy u vysokotekhnolohichnii sferi [Research on sustainable development strategies in high-tech industries]*. Available at: <https://www.mckinsey.com> (accessed: November 28, 2024).